إيكولوجيا
الديمقراطية

إيكولوجيا الديمقراطية

دايفيد ماثيوس

ترجمة **مصطفى الجرف**
تقديم **زياد ماجد**

الشبكة العربية لدراسة الديمقراطية

شرق الكتاب

٢٠١٨

كتاب إيكولوجيا الديمقراطية: كيف تكون لنا يدٌ أقوى في رسم مستقبلنا؟ هو من مطبوعات مؤسسة كترينغ. التفسيرات والاستنتاجات التي يحتويها الكتاب تمثل وجهات نظر المؤلف، ولا تعكس بالضرورة آراء مؤسسة شارلز ف. كترينغ ومديريها أو مسؤوليها.

@ 2014 دايفيد ماثيوس

كل الحقوق محفوظة

لمعلومات حول السماح بنسخ أجزاء من الكتاب يرجى الكتابة الى:

Permissions
Kettering Foundation Press
Commons Road 200
Dayton, Ohio 45459

الطبعة الأميركية الأولى، 2014
حقوق استعمال الرسومات الواردة هي للنسخة الاميركية

طبعة الترجمة العربية، 2018

رقم التحكم لدى مكتبة الكونغرس: 2013955704

الفهرس

إهداء	vii
تقدير	ix
تصدير	xi
التعريف بالأشخاص الذين يجعلون ديمقراطيتنا تعمل كما ينبغي	xvii
الجزء الأول: إعادة النظر بالديمقراطية	١
١. المشاكل البنيوية المتعلقة بالحكم الذاتي	٣
٢. النضال من أجل ديمقراطية محورها المواطن	٧
٣. النظام البيئي السياسي	٢٧
الجزء الثاني: المواطنون والجماعات	٤٧
٤. «هنا، يا سيدي، الشعب يحكم». حقًا؟	٤٩
٥. إعادة العموم إلى العمل العام	٦١
٦. المواطنون: مشاركون ومطّلعون	٧٧
٧. المداولة العامة والحكم العام	٨٧

٨. تأطير المسائل من أجل تشجيع المداولة ١٠١
٩. الفرص في المجتمعات المحلية ١٠٩
١٠. الممارسات الديمقراطية ١٣٣

الجزء الثالث: المؤسسات، والمهنيون، والجمهور ١٤١
١١. جَسر الانقسام الكبير ١٤٣
١٢. تجارب في إعادة الاصطفاف وإمكانيات من أجل تجارب ١٥٩
١٣. تأملات ١٩٣

الهوامش ١٩٧
المراجع ٢٢٩

إهداء

هذا الكتاب هو مثال لأقصى ما يمكن أن تفعله مراجعة الزملاء، وهو مهدًى إلى جميع هؤلاء الزملاء المراجعين.

لقد قرأ زملائي في مؤسسة كترينغ وعلّقوا على عدد لا يحصى من المسودات. كذلك فعل أصدقاء المؤسسة، ومندوبو البحث، ومساعدو البحث. أظن أن المخطوطة كان عليها ما يقارب مئة بصمة يد قبل أن تغادر المبنى خاصتنا. فوق ذلك، تمت مراجعة المسودة الأخيرة من قبل مئة آخرين من الناس الذين أعطونا كثيرًا من المعلومات المستخدمة في هذا الكتاب. هذا الكتاب هو عنهم ومن أجلهم في نفس الوقت.

أود لو أنني أستطيع القول بأنني قد استفدت من النصيحة الحسنة لجميع المراجعين. للأسف، لم أفعل. ومع ذلك فإن الكتاب قد استفاد كثيرًا مما تعلمته من تعليقاتهم، حتى لو أنني لم أنجح بالأخذ بكل اقتراح.

تقديـر

اسمي يظهر على الغلاف، وأنا أتحمل المسؤولية عن كل الكلمات. مع ذلك، فإن البحث والكتابة التي أنتجت الكتاب كانا ثمرة الجهد المشترك لفريق صغير من مؤسسة كترينغ يعرف باسم (مجموعة أبناء العم للبحث) لورا كارلسون، وبالوما دالاس، وميليندا غيلمور، عملن على عدد لا يحصى من المسودات، ودقّقن مع كريستين كوريست، الوقائع الواردة في الكتاب. أليكس لوفيت قدم التفاصيل التاريخية، وإيكاترينا لوكيانوفا راجعت عرضي لما يحدث في المداولات العامة. كاثي هيل طبعت المخطوطة، بمساعدة أنجل جورج كروس ومارغريت ديكسون.

عندما انتقلنا إلى الإنتاج النهائي للكتاب، أشرفت على العملية ميليندا غيلمور، بمساعدة كفؤة من الفنانين والمصممين الذين ساعدوا في إظهار الأفكار بصريًا. كانت ميا رويتز أول من شرع بإظهار التناظر مع الأهوار على الغلاف. عملها الأولي ساعدنا على الانتقال إلى التصميم النهائي الذي أبدعه مات ميند.

عندما لم نكن نتمكن من إيجاد رسم كرتوني للإضاءة على النص، كانت جنيفر بيرمان تضيف رسومات أصلية. التصميم الداخلي للكتاب نفذه كل من ستيف وهايدي لونغ، جوي ايستون أودونيل قام بتحرير النسخة، وليزا بون-بيري قامت بتقديم الفهرس.

كما دائمًا، أنا ممتن لزوجتي ماري، التي كانت مصدرًا عظيمًا للتقييم، ونبعًا للنصيحة الجيدة.

أنا مدين للغاية للكل، ويسرني الاعتراف بذلك.

تصدير

يتابع دايفيد ماثيوس في هذا الكتاب بحثه في شؤون الديمقراطية وسُبل المواطنين الى تدعيمها ومواجهة آثار تراجعها وانخفاض المشاركة في ما تُتيحه من مسارات وخياراتٍ واختيارات.

وماثيوس، رئيس منظمة «كيترينغ» حاليًا، سياسي أميركي مستقلّ سابق تولّى وزارة «التعليم والصحة والرعاية» في حكومة جيرالد فورد، وترأس لسنوات جامعة آلاباما ودرّس التاريخ فيها، قبل أن يتفرّغ للكتابة والإشراف على برامج بحثية تركّز على السياسة والديمقراطية وإعادة تعريفهما وبناء تجاربهما انطلاقًا من التداول والتفكير المواطني المشترك.

السياسة انطلاقًا من الحيّز العام

يحتلّ «الحيّز العام» في عمل ماثيوس حول السياسة والديمقراطية موقعًا محوريًا. فتراجع الحضور المواطني في هذا الحيّز، وتقلّص اهتمام الناس بالشأن العام واعتبارهم إيّاه حكرًا على السياسيّين المحترفين أو اختصاصًا حكوميًّا، مسألتان تلخّصان جوانب عدّة من أزمة الديمقراطية التي تعيشها المجتمعات الغربية، ولا سيّما المجتمع الأميركي، منذ عقود. يُضاف الى ذلك أن المصاعب الاقتصادية وتراجع فرص العمل وارتفاع كلفة الرعاية الصحية وعودة الكثير من النزعات

العنصرية تجعل الشأن العام منفّرًا ومُقلقًا لأكثرية المواطنين، وكأنه خارج أي نطاق تأثير شعبي فعلي.

من هنا، يعمد ماثيوس عبر استعراض حالات عملية وتجارب أميركية محلّية حول قضايا محدّدة، وتحليلها، الى إظهار قدرة الناس على العمل معًا والمشاركة السياسية في مواضع تُؤثّر على حياتهم اليومية، خدماتيًا وبيئيًا واقتصاديًا وتعليميًا، من دون الحاجة الى انتظار القرارات الصادرة عن الحكومة الفدرالية أو عن مؤسسات الدولة الكبرى. وهذا يمنح الديمقراطية فرصًا لإعادة تكوين نفسها من أسفل، داخل الأحياء والبلدات والجماعات والجامعات والثانويّات وسواها من مساحات «الحيّز العام»، بما يجعلها ثقافة حياة وعملًا يوميًا لا تبدّده إحباطاتٌ من الأحزاب أو المسؤولين الحكوميّين أو الأجسام السياسية «الوطنية» الكبرى.

الديمقراطية التداولية والمقايضات والمسؤولية المواطنية

تُظَهّر الأمثلة والتجارب الفردية والجماعية الكثيرة المشار إليها في نصّ ماثيوس صورةً عن الديناميّات والمبادرات واللقاءات المواطنية القائمة في مئات المدن والبلدات على امتداد الخارطة الأميركية. وللتنويه، فإن المنهجية المُعتمدة في كثرة من الأنشطة هذه، هي منهجية طوّرتها منظمّة «كيترينغ» على مدى عقود، وتعرّفها بأنها منهجية «التداول والخيارات». وهي إذ تركّز على الأفراد العاملين في مؤسّسات المجتمع المدني أو مبادراته، لا تستثني أولئك الممثّلين للسلطات، محاولةً بذلك بناء جسور بين المجموعات والأفراد المستقلّين وصانعي القرار بمستوياته المتعدّدة.

وتقوم منهجية «التداول والخيارات» على دعوة المواطنين والمواطنات في لقاءات عامة الى التحاور حول قضايا تمسّ حياتهم اليومية، والبحث أوّلًا في ما

يعدّونه الأهمّ فيها والأكثر تأثيرًا عليهم وِفقًا لاعتباراتهم وقيَمهم ومصالحهم المختلفة، وأحيانًا المتناقضة؛ ثم البحث ثانيًا في الخيارات التي يمكن اعتمادها لمواجهة الآثار والتحدّيات الناجمة عن إشكاليات القضايا المذكورة؛ والبحث أخيرًا في المقايضات الممكن إجراؤها عند اعتماد الخيارات للوصول الى النتائج المتوخّاة.

بهذا، تعرّف اللقاءات المواطنية والمبادرات المرتبطة بها السياسةَ بوصفها اتخاذ الناس لقرارات وخيارات مبنيّة على معرفة وعلى فهم للمصالح والقيم، وعلى تسويات تُحيل الى الأولويات والإمكانيّات والى ما ينبغي أن تجري متابعته لاحقًا. كلّ ذلك ضمن أطر محلية ووسط جماعات لا تنتظر أن تأتيها الحلول من «الخارج»، ولا ترى في الاتّكال على الحكومة أو على سلطات الولاية أو المحلّة ما سيُنهي بالضرورة مشاكلها أو يحدّ منها.

وإذا كان الشأن المحلّي أو الجماعاتي في الولايات المتّحدة يبدو متقدّمًا على ما سواه في التجارب المعروضة، ففي الأمر ما يمكن تفسيره بالإحالة الى النظام الفدرالي، والى ضخامة البلاد واستحالة التعامل مع شؤون وطنية على النحو نفسه في مختلف أرجائها. والأهم ربما، في كونه مرتبطًا بتراث أميركي قديم بنت فيه جماعات تجاربها الخاصة قبل أن تقرّر التوحّد ضمن الإطار الوطني وفق منطق شديد اللامركزية. وهي إذ توحّدت وأعلت شأن «القيَم» الجامعة، أبقت في الوقت عينه على تمايزاتها وجهويّاتها وبعض مكوّنات هويّاتها كمنطلقات وشروط للعيش معًا والقبول المتبادل بالاختلاف والتنوّع.

أميركا في صوَر داخلها

غالبًا ما تبدو الولايات المتّحدة الأميركية من الخارج قوّة هيمنة كونية، وكتلةً سياسية متراصّة بنظامٍ يتيح حرّيات فردية وعامة واسعة للمواطنين، لكن بتأثير محدود منهم على صناعة القرار في واشنطن وآلياته أو على سياسات كتل الضغط «اللوبي» الحاسمة فيه وتوجّهاتها.

وإذا كان جانب من الصورة هذه صحيحًا لجهة سياسة أميركا الخارجية وقدرتها العالية على التأثير في العلاقات الدولية والتدخّل في شؤون الدول والمنظومات، أو لجهة نفوذ كتل الضغط وسلطة وسائل الإعلام داخلها، فإن جوانب عدّة تبقى مغلوطة أو مختَزلة أو تبسيطية لديناميات مجتمع غنيّة ومتنوّعة.

ومن الأمثلة المقدّمة في هذا الكتاب، كما من أمثلة ومتابعات غيرها سبق لدايفيد ماثيوس أن قدّمها وحلّلها في كتبه السابقة (وتُرجم منها الى العربية كتابه «السياسة للشعب»، المركز اللبناني للدراسات، بيروت، ١٩٩٧)، ثمة صوَر مختلفة للداخل الأميركي تتكوّن، فيوفّر تكاملها فهمًا أدقّ لبلادٍ تتدفّق الحيوية المواطنية فيها رغم الأزمات والتناقضات الصارخة، ورغم المآلات الانتخابية وما قد ينجم عنها من مفاجآت في الكثير من الأحيان. وهي حيويّة يمكن في أيّ حال الاستفادة منها ودراستها وتشجيع ما يُشبهها في بلدان أُخرى.

منظمة كيترينغ والشبكة العربية لدراسة الديمقراطية

على هامش ما ذُكر وربطًا به، يفيد ذكر تجارب عربية اعتمدت منهجية اللقاءات التداولية التي طوّرتها منظمة «كيترينغ» والتي يستقي ماثيوس من خبرتها الأميركية ومن تقييم تطوّرها الكثير من الخلاصات.

فبعد تجربة لبنانية تلت الحرب الأهلية واستلهمت من برامج «كيترينغ» ما سمح لها بتنظيم عشرات اللقاءات المواطنية للتداول بقضايا البيئة والطائفية وحقوق المرأة والنظام الصحي (بين العامين ١٩٩٤ و١٩٩٨)، تمأسس عمل عربي ابتداءً من العام ٢٠٠٧ ضمن «الشبكة العربية لدراسة الديمقراطية»، بهدف تنظيم لقاءات تداول شعبي مشابهة في كلّ من الأردن واليمن والبحرين ومصر والجزائر والمغرب (إضافة الى لبنان). فجرى العمل على قضايا المشاركة السياسية وإصلاح النظم الانتخابية والبيئة والبطالة. ثم توسّع العمل بعد الثورات العربية

العام ٢٠١١ وانضم الى فريقه أو تعاون معه باحثون وباحثات من تونس وسوريا، وواكبت «الشبكة» عبر مؤتمراتها وإصداراتها الثورات وما أحدثته من تحوّلات سياسية ومجتمعية وثقافية، وما نجم عن اصطدامها بالثورات المضادة من صراعات وتصدّعات.

وبإصدار هذا الكتاب، تستكمل «الشبكة العربية لدراسة الديمقراطية» تعاونها مع منظمة «كيترينغ» وتقدّم الى القارئات والقرّاء العرب، المعنيّين بالأسئلة المتعلّقة بالتجارب الديمقراطية وبأدوار المجتمعات المدنية فيها، نموذجًا يربط الحالات الدراسية الميدانية بنظريات «المشاركة السياسية» وأشكال تطويرها وتحصينها.

وتتوجّه «الشبكة» بالشكر الى الأستاذ مصطفى الجرف الذي ترجم نصّ هذا الكتاب من الإنكليزية بدقّة وأمانة، والى الزميل الأستاذ نزيه درويش الذي أشرف مع فريق عمل «دار شرق الكتاب» على إعداده للطباعة والنشر.

— زياد ماجد

التعريف بالأشخاص الذين يجعلون ديمقراطيتنا تعمل كما ينبغي

هذا الكتاب هو عن الناس الذين يحاولون أن يساعدوا بلدنا على تحقيق حلمه في الديمقراطية مع الحرية والعدالة. ومع ذلك، فإنهم لن يعرّفوا عن أنفسهم أبدًا بهذه الطريقة: سوف يكون هذا تكلفًا كبيرًا للعظمة. سوف يقولون فقط أنهم يحاولون أن يحلّوا مشكلة أو أن يجعلوا مجتمعهم مكانًا أفضل للعيش.

روث كانت مديرة للبرامج في محطة راديو عامة. لقد قابلتها كامرأة شابة، قبل أن تنتهي حياتها مبكرًا بشكل مأساوي. لقد عاشت في أوهايو، وبعدها في ساوث داكوتا مع ابنها غاب، وزوجها جيم، الفنان من سكان أميركا الأصليين. بالنسبة إلى روث، لم يكن هنالك انفصال بين حياتها المهنية وحياة مجتمعها، وقد كانت عضوًا مبكرًا في منتدى قضايا ميامي فالي، حيث تدير النقاش حول قضايا المجتمع الخلافية. كشخصية إذاعية معروفة جيدًا، كانت رائدة في استعمال موجات الأثير لتقديم منتديات نقاش عام. إحدى القضايا التي كانت متحمسة لها جرائم القاصرين. وقد صنعت شراكة مع عدد من الجمعيات المختلفة من أجل المساعدة على توليد شرارة استجابة أهلية. الجهد الأكبر أطلق عليه اسم «أولاد في الفوضى» ولكن روث – مدركة

لقوة التسمية – أسمت القطعة الإذاعية «سلام في الوادي». عندما انتقلت روث إلى جنوب داكوتا في عام ١٩٩٦، شاركت في تأسيس منتديات قضايا السكان الأصليين، الذي بني على تقاليد اتخاذ القرار عن طريق التداول في الثقافة الأميركية الأصلية. على الرغم من أن روث لم تكن تملك دائمًا منصبًا رسميًا إلا أنها كانت ذات سلطة كبيرة في المجتمعات التي عاشت فيها، وكان لها تأثير كبير عليهم.

عندما قابلت جين، كان مواطنًا كهلًا، مشدودًا ونحيلًا بشكل رياضي، ذا ابتسامة معدية، ويعيش في بنسلفانيا. كان دائمًا تقريبًا في مواقع السلطة، لا سيما أنه يخدم لدورتين كعمدة لمسقط رأسه. قبل ذلك كان قد علّم الرياضيات على مستويات المدرسة الثانوية والكلية، درّب فرقًا لسباق المضمار واختراق الضاحية، وأدار دائرة للرياضة. لا عجب أنه كان دائمًا لائقًا بدنيًا. خلال مسار حياته، كان منخرطًا في أكثر من ٢٥ جمعية أهلية. بعمر ٧٧، بعد أن ترك منصب العمدة، أصبح جين رئيسًا لمحطة تلفزيون عامة حيث استضاف برنامجًا اجتماعيًا تفاعليًا يشجع على النقاش بين الأجيال حول المسائل الساخنة.

عام ١٩٨٣، أدار منتديات نقاش حول الأمن والأسلحة النووية، وشارك النتائج في المؤتمر الوطني المتلفز في مكتبة ليندون بينز جونسون عام ١٩٨٤. مع أنه ليس خبيرًا سياسيًا، كان بمقدوره أن يشرح كيف يقرّر المواطنون في قضايا معقدة وخلافية.

بالنسبة لي، يمثل روث وجين ذلك النوع من الجيران، والأصدقاء، والزملاء الذين تسميهم النيوزويك «حلّالو المشاكل الحقيقيون» الذين يجعلون بلدنا يعمل أفضل. «من جعل الأولاد يستمرون في المدارس إلى إعادة بناء المدن المدمرة، إنهم يشمرون عن سواعدهم ويجعلون الأمور تتمّ.[١]

دعوني أعرفكم على عدد قليل أكثر من حلالي المشاكل هؤلاء لكي أبيّن نوع الأشياء التي يفعلونها، ليس كقادة متفردين، وإنما دائمًا مع آخرين.[٢]

عيشُ حياةٍ عادية: القيام بأشياء غير عادية

عادت ساندي إلى مسقط رأسها، المدينة الريفية الصغيرة، بعد تقاعدها من مهنة ناجحة في مركز مديني على بعد أميال. كانت ما زالت تريد أن تساهم، لذلك اتخذت عملًا أن تعلم الرياضيات في المدرسة التي ارتادتها عندما كانت صغيرة. ولكن بسبب صدمتها بما وجدته، تركت المدرسة بعد سنة. كان الطلاب معدّين بشكل سيء، كثير منهم صعدوا السلم بدون أن يكونوا قد تعلموا كيف يقرأون أو يكتبون أو أن يحلوا أبسط المسائل الحسابية. لم يظهر على أهاليهم أنهم يهتمون؛ كثير منهم كانوا قد تركوا المدرسة منذ الصف الثامن. ما عدا العمدة، عدد قليل فقط من قادة المدينة كانوا متضايقين من الظروف السيئة في المدارس.

قررت ساندي أن العلاج يكمن ليس في المدارس وإنما في المجتمع، ولكنها لم تكن على ثقة مما يمكنها أن تفعل في وجه ما ظهر أنه لامبالاة واسعة.

شعرت أن اللامبالاة هي عرض لمشكلة أعمق: لقد بات العامة منفصلين عن المدارس العامة. عندما يقودون سيارتهم قرب المبنى، سوف يدعونها المدرسة، وليس مدرستنا. رأت ساندي أن عملها هو في أن تعيد بناء إحساس الملكية.[٣] مع ذلك، تبين لها أنها لا تستطيع أن تبدأ مع المدرسة ومشاكلها. عليها أن تبدأ مع الأشياء التي يهتم بها حقًا الجميع، وليس فقط الآباء. الكثيرون كانوا قلقين من أن الشباب يجدون صعوبة في الحصول على عمل، وبسبب أنهم لا يجدون شيئًا يعملونه، يقعون في المشاكل. لذلك قررت ساندي أن تبدأ مع مشاغل الناس المتعلقة بمستقبلهم ومستقبل الأجيال القادمة على السواء. لقد مضت من كونها معلمة إلى أن تصبح بانية مجتمع، ما عنى خلق تحالف من المواطنين من أجل محاربة بعض المشاركة التي تفيض

من المجتمع إلى المدرسة. مكافحة إدمان الكحول كانت المشكلة الأولى التي تصدى لها هذا التحالف.

ماكس، الخبير في الصحة العامة كان يشعر بالقنوط بسبب الاستقطاب السياسي الذي كان يعرقل بسرعة جهود وكالته للتعامل مع القضايا الحساسة مثل تخفيض التلوث أو إيجاد مكبات للنفايات. هذه المشاكل، بدون حل، كانت تنتهي في المحاكم، والمهل هناك كانت تعني أن الأخطار الصحية كانت تظل بدون أن يلتفت إليها بينما يتعارك المحامون. قرر ماكس أن الطريقة الوحيدة لتجاوز هذه العقبات هو الذهاب إلى الناس قبل أن يحل الاستقطاب. ولكن كيف؟ لا شيء في تدريبه أو في مهنته يوفر الجواب.

عندها أدرك ماكس أن المشاكل قلما يتم شرحها بطريقة تتجاوب مع الاهتمامات الأكثر عمقًا للناس. الشروحات التي تأتي من وكالته كانت عادة شديدة التقنية. تقارير جودة المياه مثلًا كانت تصنف الملوّثات بحسب أسمائها العلمية، وتبعًا لتواجدها بأجزاء المليون. كان الناس يتعجبون مما تعنيه كل هذه الأرقام. أكثر من ذلك، كانت الخيارات المطروحة من أجل حل المشاكل سرعان ما تصبح أضدادًا متقابلة – أضف الفلور إلى الماء أو أحظر كل الإضافات. ربما كانت هذه الطريقة في تحديد وعرض المشاكل تساهم في الانقسام. بدأ ماكس بالعمل مع مجتمعه من اجل إعادة تسمية المشاكل بحيث تتضمن أكثر من البيانات التقنية وبحيث تطرح مروحة أوسع من الخيارات للنظر. لقد بدأ بإقامة منتديات نقاش اجتماعي غيرت الطريقة التي كانت تتواصل بها وكالته مع الناس.

من تقرير نموذجي لنوعية المياه[٤]

المواد المحددة	المستوى الأعلى المسموح به	الأهداف المثالية	أعلى مستوى تم كشفه
تم التحديد في محطة معالجة المياه			
الفلور (بأجزاء المليون)	٤	٤	١,١٩
النيترات (بأجزاء المليون)	١٠	١٠	١,٨٧
العكر (بوحدة قياس الكدر)	TT=١	غير متوفر	٠,١٧
	TT≤٩٥٪ يجب أن تكون≥٠,٣		١٠٠٪
سيس-١، -٢ ديكلوروإيتيلين (بأجزاء المليار)	٧٠	٧٠	٥٣,.
الكربون العضوي الكلي	TT	غير متوفر	١,٠ جزء من المليون
تولوين	١	١	٠,٦٢

اعترفت سو، بأسى كبير، أن مجتمعها استغرق وقتًا طويلًا «للتعافي»، كما وضعتها، من الجولة الأخيرة من الحلول المقترحة للمشاكل المحلية. الحلول لم تكن حقيقة حلولًا؛ لم تصمد طويلًا لتواجه المصاعب الملحة. لقد دأبت المشاكل على العودة: الجريمة، الانقلابات الاقتصادية، الأعاصير. في الواقع هذه المشاكل ليس لها حل، ولكن يمكن إدارتها.

الوكالات المحلية والحكومية والفيدرالية لديها جميعًا برامج للمساعدة وفيها بعض الفائدة. ولكن المشاكل التي تواجه الجماعة لها جانب إنساني ولا يمكن حلها بدون مساعدة تأتي من مواطنين يعملون إلى جانب مواطنين آخرين. «البرامج لا تحل معظم مشاكلنا الخطيرة» قال أحد القساوسة في مجتمع سو «الناس فقط يستطيعون ذلك». ربما كان يفكر وقتها بوباء إدمان المخدرات الذي كان يجتاح المجتمع.

فكرت سو أن مواطنيها لم ينجحوا في تحديد وتكريس الموارد التي كانت بحوزتهم، والتي كان يمكن أن تستعمل في محاربة المشكلات المحلية. مثلًا، أراد أحد الأحياء القريبة الذي كان تحت وطأة البطالة والمنازل المتداعية أن يحمي أطفاله. ولكن على الرغم من أن المواطنين كان لديهم الفرص لكي يعملوا مع الشباب في كنائسهم وفي أعمالهم وفي منظماتهم المدنية، فإنهم قرروا مع ذلك إرسال الشبان المضطربين إلى دائرة الخدمة الاجتماعية في المدينة. بالتأكيد يمكن للدائرة أن تساعد، ولكن مع ذلك، كانت سو مقتنعة أن العائلات والكنائس وحتى قطاع الأعمال كانت تملك العديد من الموارد المطلوبة. لقد شرعت في تحديد هذه الأصول وتشجيع أولئك الذين يملكونها على وضعها بالخدمة.

المواطنون أمثال سو، وماكس، وساندي يقومون بعمل مفيد، ولكنني لا أريد أن أعطي الانطباع بأنهم قديسون مدنيون. المواطنون الذين يقومون بحل المشاكل ليسوا كلهم إيثاريون مضحون بالنفس. وليسوا دائمًا محقون أو ناجحون، يمكنهم أن يفشلوا وهذا يحصل. إنهم ليسوا محصّنين أيضًا من المشاغل، والشكوك، بل وحتى السينيكية التي تصيب غيرهم من الناس. بالرغم من كل ذلك، فهم مصممون على جعل مجتمعهم أفضل.

بتسليطي الضوء على هؤلاء الأفراد، أنا لا أقول أن أناسًا معينين هم مواطنون وغيرهم ليسوا كذلك. ما أومن به أكثر أن كل امرئ يلعب دور المواطن أحيانًا- حتى عندما لا يظنون أن ما يفعلونه هو مواطنة. فعل المواطنة يمكن أن يكون ببساطة أن يقول المرء رأيًا في مشكلة تخص الجميع.

العمل من خلال الشبكات

بعد إكمال هذه الرسوم التوضيحية عن المواطنين، تبين لي أنني أغفلت السمة الأكثر أهمية لديهم، «الحلّالون» لا يعملون منفردين؛ إنهم منشبكون في أي

عدد من الشبكات المتراكبة من الناس. هذه الشبكات هي منابع للطاقة المدنية من أجل جعل الأمور تتم في مجتمعاتهم ومنظماتهم.

قريبتي بامبي، مثلها مثل جين، مشبّكة مكتملة. إنها معلمة متقاعدة في سنوات شبابها الثمانيني، تعيش في، وتستمد الطاقة من، وتضيف الطاقة إلى مجموعة من الشبكات في مدينتنا. إنها عضو في مجمع للكنيسة الميثودية، في جمعية خريجي المدرسة العامة، في معاونة المشفى، في نادي البريدج، وفي جمعية المقبرة، وهذا من أجل تسمية بعض من صلاتها فقط، التي تشمل أيضًا عائلتنا الممتدة.

كل المواطنين الذين ذكرتهم يجب أن ينظر إليهم في هذا السياق الأوسع. بغير ذلك، فإن الأحاديث عن إسهاماتهم تعزز السردية المألوفة عن «الرجل العظيم» أو «المرأة العظيمة»، والتي تعطي الانطباع بأن الناس غير العاديين فقط هم من ينتجون أشياء غير عادية. بالطبع، ولحسن الحظ، نحن نستفيد من المواطنين الاستثنائيين الذين يذهبون فوق وبعد نداء الواجب، ولكن ما يفعلونه مؤثر لدرجة أنه يحجب أهمية الشبكات التي سمحت لهم بأن يكونوا فعالين.

هذا الكتاب ليس عن الناس غير العاديين؛ إنه عن الطاقة الكامنة غير العادية في العلاقات المدنية، التي يمكن لكل منا أن يخلقها حتى مع الغرباء. الصلات المدنية يمكن أن تمتد لتصل إلى أولئك الذين لا يشبهوننا، ويمكن ألا يحبوننا بشكل خاص. نحن نحتاج لهؤلاء الناس إذا كنا بصدد حل مشاكلنا المشتركة.

أذكر جماعة كانت لديها مصاعب رهيبة: الاقتصاد كان راكدًا، العلاقات العرقية كانت متوترة، المدارس كانت تحت المستوى. هذا الوضع لم يتغير حتى بدأت مجموعة صغيرة من المواطنين، وليس قائدًا كاريزماتيًا، بالسؤال عمن لم يكن حاضرًا عندما تمت مناقشة مشاكل الجماعة، على الرغم من الحاجة لوجوده إذا كان لهذه المشاكل أن تحل. هذا السؤال قاد المجموعة إلى استنتاج مفاجئ: الشخص الذي كانوا بأكثر الحاجة إليه لم يكن العمدة أو رجل الأعمال الأول. لقد كان ابن القحبة في الشارع، الشخص الذي لا لم يكن يشبههم،

وبالتأكيد لم يكن يحبهم. لماذا لم يكن ذلك الساخط وغيره من الهامشيين منضوين في نقاشات الجماعة؟ لم يقم أحد بدعوتهم. لو كانت قد تمت دعوتهم، هل كانوا ليأتوا؟ ربما لا. إذًا فقد بدأ أعضاء المجموعة الصغيرة بالبحث عما هي النقاشات التي كان فيها أولاد القحبة، وكيف يمكن لأولاد القحبة أن ينضموا إليهم. عندها بدأت الجماعة بالتغير.

العلاقات المدنية ليست فقط مع الأصدقاء والجيران؛ إنها علاقات العمل البراغماتية التي نخلقها مع كل شخص نحتاجه من أجل حل المشكلات التي تهدد الصالح العام.

محاربة المشاكل التي تكون خلف المشاكل

المواطنون الذين عرفت عنهم يسمون «الحلّالون الحقيقيون»، ولكنهم غير معنيين بالحلول السريعة. إنهم يتعاملون مع المشاكل الواضحة: المدارس الفاشلة (ساندي)، الخلافات حول حماية البيئة (ماكس)، والشباب-تحت-الخطر (سو)، ولكنهم يشعرون أن هناك مشاكل أكثر عمقًا وشمولًا خلف المشاكل الواضحة وأن هذه يجب التعامل معها. بغير ذلك، سوف لن تعالج جميع مجهوداتهم إلا الأعراض فقط.

الأميركيون واعون جيدًا للمشاكل في ديمقراطيتنا لأنها تصدم وجوهنا كل يوم: إغلاق الرهونات، التكلفة العالية للرعاية الطبية (خصوصًا الحبات الصغيرة التي تكلف مالًا كثيرًا)، المصنع الذي كان في المحلة للأبد ولكن يتم تفكيكه ليذهب إلى ما وراء البحار. يمكننا أن نشتبه في أن هناك في هذه المشاكل أكثر مما تراه العين، ولكننا لسنا واثقين من ماهيته.

وراء الصعوبات الواضحة هناك غالبًا مشاكل أساسية أكثر تعيق قدرتنا على الاستجابة. سوف أسمي هذه المشاكل مشاكل الديمقراطية نفسها. كمثل

التلوث الذي يقتل المتعضيات الدقيقة في بحيرة أو في خليج، هذه المشاكل تخرب آليات العمل الداخلي للديمقراطية. هذه المشاكل الخاصة بالنظام تختلف عن الصعوبات الظرفية التي تصيب كل البلدان، ديمقراطية كانت أم لا. خذ الركود الاقتصادي العالمي، إنه يضرب تقريبًا كل أمة بغض النظر عن نظامها السياسي. الركودات الاقتصادية خطيرة بدون شك، ومع ذلك فإنها ليست كمثل المشاكل الأساسية للديمقراطية، هذه الاختلالات الوظيفية التي تعيق الاستجابة لكوارث مثل الركود الاقتصادي.

انظر إلى المشاكل-خلف-المشاكل التي صادفتها ساندي. في حين أن المدارس الفاشلة هي مشكلة رهيبة في أي مجتمع، فإن تحسينها غالبًا ما تتم عرقلته بسبب المشاكل الخاصة بالديمقراطية. في مدينة ساندي، لم يكن هنالك جمهور كافٍ لديه ملكية المدارس العامة.

لماذا هذه مشكلة خاصة بالديمقراطية؟ تاريخيًا، كانت المدارس واحدًا من المحركات الرئيسية للمواطنين من أجل التقدم الديمقراطي. لقد استعملها المواطنون لتغيير نظام استعماري إلى نظام آخر يطور الحرية الفردية والاستقرار الاجتماعي على السواء.[٥]

عندما يفقد الناس ملكيتهم للمدارس، يفقدون بعضًا من قدرتهم على تشكيل مستقبلهم. وهذه مشكلة خاصة بالديمقراطية.

ماكس شعر بأن مشكلة أخرى من مشاكل الديمقراطية كانت خلف الانقسام الذي كان يحبط عمل دائرته للصحة العامة. المشكلة كانت في الطريقة التي تعرض بها القضايا على الجمهور. كانت هذه تعيق عملية اتخاذ القرار بشكل مدروس الأمر الذي كان ضروريًا للوصول إلى حكم صائب والوصول إلى حل براغماتي للخلافات.

سو أيضًا رأت مشكلة للديمقراطية في مجتمعها. لقد كانت في نقص ما يدعوه الدارسون «بالوكالة السياسية أو الفعالية». لم يكن الناس يعتقدون أنهم يمتلكون من الموارد أو السلطة ما يصنع الفرق.

مشاكل الديمقراطية التي واجهها كل من سو وماكس وساندي هي فقط ثلاث من مشاكل النظام التي تمنع الديمقراطية من أن تعمل كما ينبغي. الفصل القادم يحدد سبعة من هذه المشاكل-خلف-المشاكل، وقد استعملت كنقاط مرجعية خلال الكتاب.

بصراحة، مشاكل النظام لا تجذب النظر دائمًا. إنها لا تثير رد الفعل العاطفي كما تفعل المشاكل في بالديمقراطية. مطرودًا من العمل دون أفق لعمل آخر! البيوت ضاعت؛ لأنني لم أستطع دفع الرهن! الأطفال يذهبون إلى المدرسة جائعين! هذه هي القضايا التي تجعل دمنا يغلي. أما المشاكل التي تحتها من ناحية أخرى، ربما يعوزها هذا التأثير الحسي. ومع ذلك، فإن المشاكل-خلف-المشاكل الأقل وضوحًا تعطل النظام الديمقراطي وقدرته على الاستجابة إلى المشاكل الواضحة والتي تصيب في الوجه.

الجزء الأول

إعادة النظر بالديمقراطية

١
المشاكل البنيوية المتعلقة بالحكم الذاتي

المشكلة الأولى من مشاكل الديمقراطية التي أضعها على لائحتي تضرب في قلب الديمقراطية: المواطنون ليسوا منغمسين؛ إنهم على الهوامش. الناس عازفون عن أن يتورطوا سواء في السياسة الانتخابية التقليدية أو حتى في المجهودات المدنية مع غيرهم من المواطنين. مثال: الإقبال المتدني على مراكز الاقتراع. مثال آخر: مشاريع المجتمع المحلي التي تفشل لأن المواطنين –ما عدا المشبوهين الاعتياديين– لا يثبتون حضورهم لأداء العمل. ربما لا يرى الناس أنه تتم معالجة همومهم أو ما هو الأكثر قيمة بالنسبة لهم. ربما هناك مساحة صغيرة لهم لكي يفكروا معًا بدون توقعات لخلاصة محددة سلفًا. ربما النظام السياسي دفعهم إلى الهوامش عن طريق تحريف دوائرهم الانتخابية بحيث لم يعد تصويتهم مهمًا. ربما هم همشوا أنفسهم بتراجعهم إلى جيوب ضيقة بسبب الإحباط أو السينيكية. مهما كان السبب، فإن غياب الناس الذين ينظرون إلى أنفسهم كمواطنين هو مشكلة خطيرة للديمقراطية.

السياسة يجب أن تكون حرفة جزئيةً لكل مواطن

— د. دوايت إيزنهاور[١]

المشكلة الثانية تأتي في أعقاب الأولى. تتم مقاربة ومناقشة المسائل بطريقة تشجع على الانقسام. ربما لا تؤخذ جميع الخيارات لحل المشكلة في الحسبان. أو أنه تتم معالجة خيارين فقط، متقابلين كأضداد، مما يقود إلى نقاش عقيم. في الحالة القصوى الأخرى، لا يتم الاعتراف بالتوترات المحتومة بين الخيارات وبالحاجة إلى المقايضات. الخوف من عدم الاتفاق يؤدي إلى نقاشات باهتة.

المشكلة الثالثة تحذو حذو ما سبقها: الناس ربما ينخرطون ولكنهم مع ذلك يقومون باتخاذ قرارات سيئة جدًا فيما يخص ما يجب أن يفعلوه أو ما هي السياسات التي تقيدهم أكثر. تسود ردود الفعل المتعجلة المشحونة بالمعلومات الخاطئة والتحيزات العاطفية. الخلافات المشحونة أخلاقيًا لا يمكن المرور عبرها – كالخلافات حول ما هو عادل أو محق عندما ينبغي توزيع الموارد النادرة من أجل أشياء مثل الرعاية الصحية على سبيل المثال. عوز الحكم العام الصائب هذا هو مشكلة خطيرة أخرى للديمقراطية.

على مشكلة النظام الرابعة أن تتعامل مع تصور المواطنين أنهم لا يستطيعون فعلًا أن يحدثوا فرقًا في السياسة لأنهم لا يملكون الموارد الضرورية. ولكن ضروبًا معينة من المشاكل التي تصفع الوجه يمكن حلها فقط إذا تصرف المواطنون. مثال: القضايا التي تتعلق بإبعاد الشباب عن طريق الخطر. المؤسسات مثل المدارس والخدمة الاجتماعية جوهرية، ومع ذلك فهي لا تستطيع أن تؤدي المهمة منفردة.

المشكلة الخامسة، يمكن للمواطنين أن يتصرفوا، ولكن جهودهم تذهب في اتجاهات مختلفة عديدة وبهذا تكون غير فعالة لأنها لا تدعم بعضها بعضًا. العلاج النموذجي لهذا العوز في التنسيق يمكن أن يكون محبطًا بدرجة مماثلة: يتم إيكال الأمر إلى مؤسسة مركزية وتقوم هذه بخلق قواعد وإجراءات مرهقة تستنزف الطاقة من مبادرات المواطنين. يمكن أن يحدث هذا عقب الكوارث الطبيعية حيث تفشل الأعمال التلقائية للمتطوعين في أن تنشبك مع مجهودات المحترفين «أصحاب الاستجابة الأولى». عندما لا يكون هناك إحساس مشترك

بالغاية في مبادرات المواطنين أو عندما تحل السيطرة البيروقراطية محل سيطرة الناس، يتم تقويض التنظيم الذاتي للديمقراطية. هذا أيضًا ينتمي إلى لائحة مشكلات النظام في الديمقراطية.

على الديمقراطيات أن تستجيب إلى الظروف المتغيرة بشكل دائم من جهة، وإلى الصعوبات التي لا يبدو أنها ستزول من جهة أخرى. في الواقع، مشاكل الديمقراطية معمرة لأنها متجذرة في الحالة الإنسانية.

نحنا دائمًا ميالون لترك الميدان والانتقال إلى المدرجات، ولاتخاذ قرارات سيئة، وللتقليل من أو لتضخيم أهمية مواردنا. عندما يتعلق الأمر بالديمقراطية لا يمكننا أن نعلن النصر ونعود إلى بيوتنا. للمحافظة على الزخم الضروري من أجل التعامل مع مشاكل النظام، تعتمد الديمقراطيات على التعلم الجمعي، الذي يشجع على التجريب والمثابرة في آن واحد. وتبعًا لذلك فإن المشكلة السادسة، وهي غياب التعلم المشترك، تمنع الديمقراطية من العمل.

أخيرًا، المشكلة الثامنة على لائحتي كانت حادة للغاية لبعض الوقت. إنها فقدان الثقة المتبادل الذي يلقي بثقله على العلاقة بين المواطنين ومعظم المؤسسات الكبيرة، حكومية كانت أم غير حكومية. تشك المؤسسات في كون المواطنين مسؤولين وقادرين. والمواطنون يرون أن المؤسسات غير مستجيبة بقدر ماهي غير فعالة.

> سياسات الديمقراطية براغماتية وخلاقة في آن واحد. يريد الناس أن يحددوا شكل مستقبلهم، وهذا يعني أن يحددوا شكل مجتمعاتهم والعالم الذي يعيشون فيه.

٢
النضال من أجل ديمقراطية محورها المواطن

لا يمكن حل المشاكل-خلف-المشاكل في الديمقراطية بدون المواطنين. ولكن ما هو تحديدًا الدور الذي يفترض أن يلعبه المواطنون؟ هل كونهم ناخبون، دافعو ضرائب، متطوعون، يكفي؟ كل هذا يعتمد على أي نوع من الديمقراطية تحمله في الذهن.

الديمقراطية التي تناقش على هذه الصفحات ترتكز على المفاهيم الملتقطة في جذري الكلمة نفسها – ديمو وقراطية. الديموس هم المواطنون، والقراطية (من قراتوس) هي قدرتهم على الحكم أو الغلبة. بعبارة أخرى، الديمقراطية هي الحوكمة مبنية على قدرة الناس على تحديد شكل مستقبلهم. المواطنون هم في المحور، مع أنه كان هناك دائمًا نضال لإبقائهم هناك.[1]

الفهم المتعارف عليه للديمقراطية هو أنها نظام من حكم تمثيلي ينتج من خلال انتخابات يتم التنازع عليها. الحكم التمثيلي شيء جوهري، ومع ذلك، أنا أعتقد أنه يرتكز على أساس من المواطنة لديه مما يفعله أكثر من التصويت لاختيار القادة السياسيين. أنا لا أتحدث عن ديمقراطية الاستفتاء المباشرة، ولكن عن ديمقراطية مواطنين يعملون مع مواطنين آخرين من أجل حل المشاكل العامة وإنتاج أشياء تفيد الجميع – أشياء تساعد مؤسسات الحكم التمثيلي أيضًا

المصدر: ©Anthony Baggett/Dreamstime.com

لا شيء يمكن أن يفشل بوجود العاطفة الشعبية
ولا شيء يمكن أن ينجح بدونها.

— ابراهام لينكولن [٢]

على أن تعمل بطريقة فعالة. من أجل أن تكون الديمقراطية قوية ومرنة، على المواطنين أن يكونوا منتجين، وليس فقط مستهلكين.

بعض من المؤسسين لأمتنا، على الرغم من ذلك، ما كانوا يريدون الديمقراطية، وقد قالوا ذلك بشكل جازم للغاية؛ لقد أرادوا جمهورية ذات حكم تمثيلي. كانوا يخشون من أن حيازة المواطنين للسلطة، وخصوصًا الفقراء منهم، سوف يؤدي إلى إعادة توزيع الثروة. وعلى الرغم من بدأت ديمقراطية محورها المواطن تتشكل في اجتماعات المدن في نيو انجلاند الاستعمارية، واكتسبت بعد ذلك قوة من خلال جيوش المواطنين التي تجمعت حتى حدثت الثورة. عندما

أخلى القرن الثامن عشر مكانه للقرن التاسع عشر، لعب المواطنون أدوارًا جديدة من خلال الاستيطان المجتمعات الحدودية. لقد بنوا أول كنائسنا ومدارسنا وطرقنا ومكتباتنا. لقد نظموا جمعيات لمساعدة جيرانهم ومد يد العون إلى أولئك الذين زارهم الحظ العاثر. لقد جعلوا أيديهم تتسخ وهم يعملون العمل المطلوب الذي يفيد الجميع.[٣]

ربما تتذكر ألكسيس دو توكفيل (لأنه يتم الاقتباس عنه غالبًا)، المراقب الفرنسي الذي لاحظ أنه عندما يواجه الأميركيون مشكلة فإنهم، على عكس الأوربيين، يتوجهون إلى جيرانهم أكثر من دار البلدية أو دار الحكومة.[٤] المواطنون الذين كتب عنهم توكفيل هم الأسلاف السياسيون للمواطنين الفاعلين الذين عرفت عنهم في الصفحات الأولى من هذا الكتاب. هؤلاء الأميركيون يحرصون على دورهم في ديمقراطية اليوم وعلى المؤسسات التي صنعوها من أجل خدمتهم.

عدم الثقة التي هي متبادلة

يعلم الأميركيون أن ثمة عيب في ديمقراطيتنا، ونحن قلقون حيال ما تحمله الأيام لبلدنا. استطلاع راسموسن لعام ٢٠١١ أظهر أن أكثر من نصف الأميركيين المستطلعين شعروا بأن أفضل أيام الأمة قد أصبحت فعلًا من الماضي، واعتقد ١٧ بالمئة فقط أن البلد يمضي في الاتجاه الصحيح. مؤكد، أن الناس قد كانوا متشائمين من قبل، وأن ثقتنا بالحكومة تصعد وتنخفض؛ ومع ذلك، لقد ظلت منخفضة طوال ٤٠ سنة. والحكومة هي ليست المؤسسة الوحيدة التي فقدت ثقة الشعب. معظم المؤسسات الكبرى من المدرسة إلى وسائل الإعلام قد فقدت احترامها لدى الجمهور.[٥] وما يجعل الأمر أسوء هو أن عدم الثقة هذا متبادل. المسؤولون في مؤسساتنا الكبرى يملكون غالبًا رأيًا متدنيًا عن المواطنين.

خسرت عمدة سابق في مونسي إعادة الإنتخاب بعد وعود انتخابية بجلب وظائف جديدة لم تحقق تطلعات الناخبين. مجلة ناشيونال جورنال نقلت عنها

قولها، «لماذا لم أكن أكثر صراحة مع الناخبين؟ لأنهم لا يريدون أن يسمعوها».[٦] لم تكن تثق بالناخبين، وقادت حملة انتخابية أقل من نزيهة بحسب اعترافها.

عدم الثقة المتبادل زاد كثيرًا على مدى العقد الأخير. عانت البنوك من خسارة في الائتمان نسبتها ٢٤ بالمئة بين ٢٠٠٢ و٢٠١١. انخفضت الثقة بالرئاسة بمقدار ٢٣ بالمئة. حتى الثقة بالمحكمة العليا انخفضت بمقدار ١٣ بالمئة[٧]. أحد أسباب الانحدار، كما تناقش مجلة ناشيول جورنال، هو عدم قدرة المؤسسات على الاستجابة لهموم الشعب. «ليس الأمر فقط أن المؤسسات فاسدة وتالفة؛ هذه الكليشيهات تبسط المشكلة الوجودية كثيرا: إن الأركان الاجتماعية السالفة للأمة، مع وجود بعض الاستثناءات البارزة، غير ملائمة للقرن الواحد والعشرين. بشكل أكثر دقة، أنها عاجزة عن التكيف بسرعة مع أهلين تصفعهم تغيرات اقتصادية وتكنولوجية وديمغرافية مؤلمة».[٨] سوف أضيف سببًا آخر – الناس لا يشعرون أنهم يملكون سيطرة كافية على المؤسسات الكبرى.

النظام السياسي، الذي يعرقله استقطاب فائق مليء بالفظاظة، يبدو مهتمًا بأي فريق سوف يفوز أكثر من اهتمامه بحل المشاكل. يقول الناس أن الناخبين لا يصوتون، المال هو من يفعل ذلك. جماعات المصالح تبدو أنها تسيطر على كل شيء. يبدو السياسيون قابلين للفساد بسهولة. الناس يتذمرون، ولكن البعض يشعرون بأنهم ينالون ما يستحقون. أو ربما يقع اللوم على وسائل الإعلام. هكذا يمضي دعاء الاتهامات.

> مع دخولها القرن الحادي والعشرون، ليست الولايات المتحدة ذات اقتصاد ضعيف أساسًا، أو ذات مجتمع متفسخ. ولكنها طورت سياسات مختلة وظيفيًا بشكل كبير.
>
> — فريد زكريا[٩]

يقال إن قادة أميركا بعيدون عن الإحساس بما تكون عليه بالنسبة لغالبية الأميركيين. في كلمات الأغنية الريفية القديمة، يقول المواطنون في الواقع لقادتهم، «لم أعد أرى نفسي في أعينكم بعد». توضح امرأة من ألاباما، «أعتقد أن (السياسيين) لديهم أجندة شخصية، وأنهم لا يستمعون إلى ما يقوله لهم الأميركي العادي». بينما يتركز الانتقاد الشعبي فقط على الزعماء الوطنيين المنتخبين والسياسيين، فإن الناس غير راضون بنفس الدرجة عن القادة المحليين. كان القادة والمسؤولون المحليون في ذهن امرأة من نيومكسيكو عندما تحسرت، «أنا لا أراهم يعاودون الاتصال بك.. لا أستطيع حتى أن أجد شخصًا يعاود الاتصال بنا من أجل جلب حاوية نفايات إلى مدرستنا.»[١٠] دان يانكيلوفيتش، أحد أهم المحللين في أميركا لاتجاهات الرأي العام، وجد أن الزعماء والجمهور يقاربون القضايا إجمالًا من منطلقين مختلفين بشكل واسع. افتراضاتهم، وتعريفاتهم، وتوقعاتهم هي من عوالم منفصلة.[١١]

> أنا شخصيًا أشعر بعدم الارتياح حيال الميل الشعبي لشيطنة السياسيين والمسؤولين. ولكنني أنقل ما يقوله الناس، وليس ما أود لهم أن يقولوه. أنا لم أكن أبدًا سياسيًا، على الرغم من أنني قد كنت مسؤولًا في حكومة، حيث قابلت عددًا من البيروقراطيين الكفؤين وذوي المسؤولية، إلى جانب زعماء سياسيين محترمين وأصحاب ضمير ملتزمين بخدمة الصالح العام كما كانوا يرونه.

أيادٍ أقوى، أيدينا

مع تفشي عدم الثقة إلى هذه الدرجة، يشعر الناس حيال السياسة نفس ما يشعرونه عندما لا يعود جهاز التحكم عن بعد للتلفزيون يتحكم بالشاشة. يبدو أن البطارية فارغة أو أن هناك عطلًا من نوع ما قد اجتاح الالكترونيات. يمكنك

أن تسمع إحباطهم من السياسة من خلال تعليقات مثل، «النظام لا يعمل بشكل صحيح.» «القواعد تغيرت، (ولم أعد أعرف ما هي).» الأميركيون القلقون يريدون قدرًا أكبر من السيطرة بين أيديهم، وليس بشكل حصري بين أيدي أولئك الذين يقولون إنهم سوف يهتمون بالمشاكل من أجلهم.[١٢] هذا التطمين لا يطمئن.

جان جونسون، في تقريره عن البحث الذي أعده بابليك أجندا، يصف نقاشًا حيث يتحدث المواطنون مطولًا عن الحكومة الهاملة، عن التأخر في سداد الرهونات، عن أزمة البنوك، كما عن غياب المحاسبة والمسؤولية لدى الزعماء. عندما سئلوا ما الذي يمكن أن يساعد، يكتب جون، بدأ الناس «مباشرة بالقول بأن على المواطنين أن يأخذوا دورًا أقوى» على الرغم من أن كثيرًا منهم ما كانوا يعرفون ما الذي سيكون عليه دور قوي.[١٣] الناس الذين سمعت منهم بابليك أجندا كانوا مؤمنين التي يمكن بها للبلد أن يتغلب على مشكلاته الراهنة هي «بأن يكون المواطن العادي اقل سلبية وأن يصبح منخرطًا أكثر.[١٤]

ينصح الناس أحدهم الآخر، «امتلك الثقة لتؤمن بأنه يمكنك أن تصنع التغيير. لا تكن مهزومًا قبل أن تحاول».

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

الذين كنا ننتظرهم هم نحن أنفسنا.[١٥]

النصيحة بأن تستمر بالمحاولة يمكن أن تكون مقنعة للغاية. إحدى الدراسات تظهر أنه، بين ٢٠٠٨ و٢٠١٠، كان معظم الأميركيين ناشطين «في العمل مع غيرهم لتحسين مجتمعاتهم» على الرغم من أي تحفظات كانت لديهم حول صنع فرق.[١٦] مع أننا مهمومون وقلقون، ما زالت لدينا، نحن الأميركيين، تطلعات كبيرة لبلدنا. نريد أن نعيش حيث تحكم العدالة، حيث السلام هو القاعدة وليس الاستثناء، وحيث الناس أحرار في أن يتبعوا ضميرهم. ونحن نريد أن يكون العالم الذي سيرثه أبناؤنا أفضل من العالم الذي لدينا الآن. لقد كان الأميركيون متفائلون لأكثر من مئتي سنة من عمر بلدنا، وبشكل عميق، وما زال الكثير كذلك.[١٧]

الأمل بالأمل

على الرغم من أن الناس يرغبون بالأمل إلا أن الأمل شيء هش. عندما كان الباحثون يستقون من المقابلات مع الناس عبر البلاد، سمعوا رجلًا من مينيسوتا يقول بتفاؤل، «أعتقد أن هناك عمومًا تحرق للانخراط عند الناس، وأنا أعتقد أنهم فقط يبحثون عن طرق للانخراط». وبشكل أقل تفاؤلًا تعارض امرأة من أيداهو، «عندما أخبرت المواطنين الذين كان يفترض أن أعمل معهم أنهم... يملكون من السلطة أكثر مما يعتقدون، أعتقد أنني كنت مؤمنة بذلك عندما قلته. لقد آمنت به طالما كنت أحياه. ولكنني لم أعد متأكدة أنه ما زال حقيقيًا كما كان بالعادة.» كما لو كانت تحاول التوفيق بين هذين التصورين، تفكر امرأة من رود آيلاند، «عندما أتحدث مع الناس، يهتمون فعلًا؛ إنهم فقط لا يعرفون ما عليهم أن يفعلوا بأنفسهم»[١٨] الأميركيون لم يتخلوا عن بلدهم؛ إنهم يظنون أننا نملك الحمض النووي للمقاومة في عظامنا. ولكن الكثير يعتقدون، بالرغم من ذلك، أننا أضعنا طريقنا لأننا أخطأنا في وضع بوصلتنا الأخلاقية. يبدو الأميركيون للبعض كمتسوقين غير مسؤولين مأخوذين بنزعة الاستهلاك والمادية. سوق وول ستريت نموذج ملائم للجشع

الذي يراه الناس في كل مكان. البحث الذي قام به معهد هارووود للابتكار الشعبي وجد أن المواطنين يريدون نظامًا أخلاقيًا يقدر النزاهة، ويعاقب الجشع، ويكافئ المسؤولية الاجتماعية.[١٩]

> سماع تعليقات أناس شتى يعطي الإحساس بأن المواطنين متباينون أو مضطربون. القراءة الأفضل لما يقولونه ربما تكون أن الناس لديهم قدر من آمال ومخاوف عديدة يحاولون أن يوازنوا بينها. هذا يعطي أي نقلٍ لما يقولونه نبرة «من ناحية أولى، ولكن من الناحية الأخرى...». على الرغم من أن هذا يقدم وصفًا متعثرًا وغير متجانس إلا أنه بالفعل انعكاس دقيق لما يدور في ذهن الناس.

مع أنهم يفاخرون باستقلالهم، فإن الأميركيين يعلمون أيضًا أنهم يمكنهم أن ينجو فقط إذا عملوا سويةً. يستدعي الناس أقوالًا قديمة مثل أن عليك أن تقدم «قليلًا لكي تحصل على القليل».[٢٠] يفكر الكثيرون أيضًا بأن المواطنين لديهم قليل جدًا من التعاطف واحدهم تجاه الآخر، قليل جدًا من الاحترام، قليل جدًا من الاعتبار لكرامة الآخرين.

البدء من حيث نحن

عندما يصل الأمر لتحقيق ما نحلم به لبلدنا، لا تبدو الرؤى العظيمة والإصلاحات الشاملة معقولة بقدر المشاريع الصغيرة التي يتولى مسؤوليتها المواطنون، ويقررون حول ما ينبغي فعله، ويقومون بمعظم العمل بأنفسهم. التغيير المشغول منزليًا جذاب لأنه يتحلّى بالأصالة. بسبب كونهم غير متأكدين من أنه يمكنهم الثقة بالمؤسسات الكبرى، يلجأ الناس إلى زملائهم المواطنين لإصلاح ما هو مضطرب، من خلال جهود مشتركة تبني الثقة. إن مجيء

الجيران سويةً من أجل دهان مدرسة ليس مهمًا فقط لأن مبنى المدرسة سوف يكون بذلك أكثر جاذبية؛ يتم تقدير قيمة الدهان على أنه برهان على ما يمكن إنجازه عندما يعمل الناس سويًا.[٢١]

في هذه الدراسة لاتجاهات الرأي العام، وجد ريتشارد هاروود «أن المهمة، كما يراها الناس، هو الانطلاق في مسار جديد، حيث تبدأ الأفعال صغيرة ومحلية، بين الناس وفي وسطهم؛ حيث توضع أهداف واضحة ويتم الوصول إليها، وحيث يستعيد الناس الإيمان بأنفسهم، وبأحدهم الآخر، وبالقناعة بأن الأميركيين ما زالوا يستطيعون سويًا أن يجعلوا الأمور تتم». إنه يقتبس من امرأة من دالاس قولها بأن الناس لا يستطيعون أن ينتظروا الآخرين ليعملوا من أجلهم. المبادرة هي المفتاح. تقول المرأة، «إذا كان للتغيير أن يحدث، فسوف يكون على المستوى الشعبي. سوف يكون علينا أن نحفّز تلك الحركة ونجعلها تستمر». وتقترح امرأة من دنفر، «لنبدأ فقط بشيء صغيرّ!». وأخرى من ديترويت تحدثت عن أهمية الديمقراطية العمليّة: «عندما يشارك عدد أكبر من الناس... في وضع أيديهم في المجتمع، فإن هذا سوف يقود بالنتيجة إلى فرص أفضل».[٢٢]

يرى هاروود أن هناك صلة بين القضايا المحلية والصلابة الوطنية. يقول في تقريره، «إن الناس الذين قابلناهم يعتقدون أن البلد يواجه تحديات عظيمة تتطلب عملًا مهمًا. إن الهدف من البدء بشيء صغير ومن البدء بشيء محلي، و... الوصول إلى هدف قابل التحقيق بعد الآخر، هو إعادة بناء الثقة والشعور بالهدف المشترك عند الأمة».[٢٣]

ولكن ماذا عن المشاكل الشاملة؟ أولئك الذين يؤمنون بالبدء بشيء صغير يقولون إنه بدون الشعور بالكفاءة وبالهدف المشترك، لن يكون الناس قادرين على معالجة المشاكل الأكبر. وهو يشيرون إلى أن الجهود المحلية تستطيع أن، وهي تبني فعلًا حركات أكبر.

كما سوف أشرح لاحقًا بتفصيل أكثر، هناك فرص في الحياة اليومية لبيان ما يمكن للناس أن يفعلوه – فرص من أجل أن يمارس الناس سيطرة أكبر.

لسوء الحظ، يتم إهمال هذه الفرص غالبًا لأنه يتم حجبها بواسطة الفهم السائد للسياسة على أنها تتم فقط من قبل السياسيين وبواسطة الحكومة. إذا لم يكن ما يفعله المواطنون مرتبطًا مباشرة بالانتخابات أو بالحكومات، فإن الحكمة المتبعة تقول بأنه لا يمكن أن يكون من السياسة. إن الفشل بالاعتراف بسياسة مواطنين يعملون مع مواطنين يساهم في شعور الناس بأنهم لا يستطيعون أن يحدثوا فرقًا.

السياسة التي لا يدعوها الناس سياسة

أنا لا أقول إن الانتخابات والحكومات غير مهمة أو أن المواطنين يمكنهم أن يديروا البلد بأنفسهم. سوف يكون هذا سخيفًا. ما أقوله إن نظامنا السياسي يعمل في ميدانين متداخلين. الميدان الواضح، ذلك الذي نربطه بالسياسة، تسوده انتخابات درامية وصراعات جبارة في الحكومة. تديره هذا الصراع مؤسسات كبيرة من خلال القوانين والمراسيم والسياسات. أما الساحة الأقل وضحًا للسياسة، سياسة المواطنين، فهي لا تحمل اسمًا مقبولًا من الجميع. إن الناس حتى لن يسموها سياسة.

ساعد الفلاسفة على جعل السياسة الأقل وضوحًا مرئية عن طريق الكتابة عن «السياسي»، ما يعني ذلك الجزء من حياتنا الذي نتشارك به مع الآخرين، والذي لا ينحصر بما نفعل كناخبين أو كدافعي ضرائب.[٢٤] يستعمل باحثون آخرون تعابير مثل الحياة العامة أو المدنية لوصف «السياسي». العبارة ذات الجاذبية الأكبر مؤخرًا هي «المجتمع المدني»، المجتمع الذي يخلقه المواطنون من خلال الأشياء التي يفعلونها مع مواطنين. أنا أفضل تعبيرًا من قبيل «ديمقراطية – محورها – المواطن»، أو بعبارة أكثر إيجازًا «سياسة المواطن» لأن الكلمات فيها تسترد مفردات يملكها الناس بشكل محق.

السياسة التي أتحدث عنها هي ساندي وجماعتها وهم يتحملون المسؤولية من أجل تعليم الجيل المقبل. إنها الناس في منتدى ماكس وهم يواجهون

قرارات صعبة من أجل حماية البيئة بينما يطورون الاقتصاد. إنها سو وجيرانها وهم يستعملون الموارد المحلية لمحاربة المشاكل المحلية. هذه السياسة متجذرة عميقًا في الحياة اليومية وفي التجربة الشخصية، وهي تزدهر في أماكن لا ترتبط عادة بالسياسة – على طاولات الغداء، في المقاهي، في رحلات السيارات، وأثناء الانتظار في خطوط الدفع.[٢٥]

قال لي أفريقي يومًا أن في بلده نادرًا ما يتحدث الناس عن السياسة؛ إنهم خائفون. ومع ذلك، فإنهم في الأسواق، كما قال، يتحدثون عن إدارة مدارس القرية وعن مواجهة الجفاف. إنهم لا يعتقدون أن هذه الأحاديث هي سياسة، ولكن هو يعتقد بذلك.

السياسة التي يخلقها المواطنون من الصعب ملاحظتها بما هي، وذلك إلى حد توشك أن تبدو فيه على أنها الحياة السياسية السرية لأميركا. عندما يلاحظها الناس ويتبينون أنها ليست سرًا على الإطلاق بل هي شيء يحدث كل يوم، فهذه البصيرة تغير مشهد العالم السياسي. إنهم يرون طرقًا للمواطنين ليصنعوا فرقًا، وإمكانيات لم يكونوا لينتبهوا إليها سابقًا. مع ذلك، هذه البصيرة لا تأتي من خلال قراءة فصول كتاب مثل هذه. إنها تأتي من خلال تجربة أداء عمل المواطنين.

إذا كانت سياسة الحياة اليومية سرًا، فإنه لسر مفتوح. إنه يعيش اليوم من خلال آلاف مبادرات المواطنين والجمعيات حسب الغرض من أجل إزالة القمامة عن الطرق العامة، وحماية البيئة، وإبعاد السائقين السكرى عن الطرق السريعة.

الإحياء المدني

على الرغم من إحباطات المواطنين، على الرغم من منخفضات السينيكية وانعدام الرجاء، وعلى الرغم من القوى التي تدفع الناس إلى الهوامش، فقد كان هناك عدد كبير من مبادرات المواطنين في السنوات الأخيرة، بحيث أن بعض الدارسين يعتقدون أن البلد يعيش تجربة حركة إحياء مدني. هذه الحركة،

وإن كانت قد حفزتها بعض الأسباب التي يمكن توقعها في نظام ديمقراطي، فإن الهدف المجمل لها هو إعادة وضع المواطنين في مركز ديمقراطيتنا.

السياسة مع وجود المواطنين في مركزها تبدع الأدب الخاص بها.

بن باربر أسمى هذه السياسة «الديمقراطية القوية» في كتاب بنفس العنوان. كتاب بن يمكن أن يقرأ كمرافق لكتاب هاري بويت «ثورة الفناء الخلفي». مع أن هذه الأعمال كتبت منذ بعض الوقت، فإنها تحتوي على أفكار ما زالت ذات صدى. رأينا مؤخرًا أكثر عددًا كبيرًا من دراسات الحالات المتعلقة بالمبادرات المدنية – بعضها بعناوين عريضة تعلن عن الشكل المقبل من الديمقراطية (من قبل مات ليفنينغر) وبعضها الآخر يوسع تعريف الديمقراطية، كما في ورقة مارك وارين عن «مقاربة قائمة على حل المشاكل للنظم الديمقراطية».[٢٦]

تمت مناقشة الإحياء المدني أيضًا في كتاب التجديد المدني في أميركا تأليف كارمن سيرياني ولويس فريدلاند، وفي كتاب بيتر ليفين نحن أنفسنا هم أولئك الذين كنا ننتظرهم. هذه فقط بعض من عديد الكتب من المطبوعات التي تزداد حول سياسة المواطن. مع أن هذا ليس المكان لوضع لائحة بكل الكتب، فأنا أود أن اضيف كتاب خافيير دي سوزا بريغز الديمقراطية كحل المشاكل.[٢٧]

> بينما أوافق على أن للديمقراطية علاقة بحل المشاكل، فأنا لا أعتقد أن كل شيء في سياسات الديمقراطية يرتبط مباشرة بحل المشاكل. إن هذا سوف يجعل الديمقراطية أداتية للغاية. تتعلق الديمقراطية بالتحول وليس فقط بالإجراء.[٢٨]

العمل الذي يفعله مواطنون مع مواطنين هو، في عمقه، العمل من أجل خلق أشياء جوهرية لمحاربة المشاكل. أين يتم إنجاز العمل؟ يعتقد بريغز أن

المجتمع المحلي هو الجماعة الأساسية في أخذ القرار وفي الفعل، ليس فقط لأن جميع المصادر المطلوبة محلية، ولكن لأن «المجتمعات لا تستطيع أن تتصرف بدون نظم محلية فعالة من أجل العمل على المشاكل المحلية». يضع بريغز أيضًا تمييزًا مفيدًا بين الأنواع المختلفة من الاستراتيجيات قائمًا على ما إذا كانت تعكس تصورًا للديمقراطية أوسع من مجرد نشر صوت المواطنين وعقد الاجتماعات من أجل جعل المواطنين ينخرطون.[٢٩] لسوء الحظ، تمضي القدرات المدنية في أميركا دون أن يلاحظها أو يقدر قيمتها أحد. وأنا مسرور لأن هناك دراسات تظهر كم هي مهمة تلك القدرات. على نحو لافت، تبين إيلينور أوستروم، التي حازت على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام ٢٠٠٩، أن العمل المنجز من قبل المواطنين جوهري من أجل المحافظة على إدارة عادلة للموارد العامة.[٣٠]

في أعوام التسعينات من القرن الماضي، كتبت عن سياسة المواطن في السياسة من أجل الناس. وأنا سعيد لرؤية أن ما كان عندئذ تبصرات جديدة في الكتابات عن الديمقراطية وقد أصبح الآن معترفًا به بشكل منتظم في الكتب والمقالات الأحدث. على سبيل المثال، جدال بوب بوتمان أن «المجتمع المدني» جوهري للديمقراطية هو الآن مقبولًا على نحو عام.[٣١] يصدق المثل على التصورات عن السلطة. المفهوم بأن السلطة ليست في مجرد امتلاك السيطرة على الآخرين، ولكن أيضًا في العلاقات التي يشكلها المواطنون مع مواطنين آخرين، هذا المفهوم قد أصبح واسع الانتشار. ربما كان أبعد أثر لإعادة التفكير هذه أن الأسئلة تطرح الآن عن المعرفة التي يستعملها المواطنون في السياسة. على سبيل المثال، وجدت أوستروم أن المعرفة التي يملكها المواطنون عن الظروف المحلية هي في بعض الأحيان متفوقة على معرفة الخبراء. على الرغم من أن الحقائق العلمية أو الاختصاصية ما زالت تقع في أعلى هرم المعرفة، فإن حججًا أكثر تُقدّم بأن لدى المواطنين طرقًا في المعرفة معادلة في صحتها، خصوصًا فيما يتعلق باتخاذ قرارات حول مسائل سياسية.

أنا لا أزعم، ولا الأدبيات التي اقتبست منها تزعم، أن العمل الذي يقوم به المواطنون كلّيّ القوة، كلّيّ القدرة، بحيث يهزم المصالح الراسخة، ويتغلب على تسونامي الاقتصاد العالمي، ويحل كل مشكلة في المجتمعات المحلية، أو يحول كل مؤسسة. المواطنون الذين يحاولون أن يصنعوا فرقًا يواجهون عددًا كبيرًا من العقبات. أولئك الذين يشبكون الآخرين يجدون أن هذا يتطلب وقتًا ويثيرون حنق النقاد الذين يشككون في أهلية ورجاحة الشعب. والناس الذين يحاولون أن يصلوا إلى مسؤولي المؤسسات يمكن أن يصابوا بالإحباط بسبب اللامبالاة، أو المقاومة الصريحة، أو الحذر المعقول في بعض الأحيان.

من أجل أن يكون المرء منصفًا، لدى المختصين والموظفين المدربين من جانبهم الحق في أن يكونوا متحفظين تجاه ما سوف يفعله المتطوعون غير المدربين من دون وجود إشراف مديد. إن توكيل المجموعات المدنية لتنفيذ البرامج يمكن أن يؤدي إلى حدوث مشاكل عندما تهمل المنظمات المدنية أو تفشل في تقدير القيود القانونية. سوء الإدارة المالية قد تكون مشكلة أيضًا.

مسؤولو المؤسسات الذين يحاولون إشراك المواطنين غالبًا ما يحبطون أيضًا بسبب ما يبدو أنه نقص في استجابة المواطنين لمقترحات المشاركة. وربما تلذعهم الشكاوى التي يتلقونها من زملائهم بسبب محاولتهم إشراك الناس. أكثر من ذلك، على الرغم من كل القياسات التي تستعملها المؤسسات لكي «تثبت» أن أصحاب المناصب يقومون بعمل جيد، فإن المواطنين يبقون غير مقتنعين، وهذا سبب آخر لإحباط أصحاب المناصب.

البيئيّة السياسية

باعتراف الجميع، ما يفعله المواطنون عندما يعملون مع مواطنين آخرين يمكنه أن ينتج فقط فروقات صغيرة متراكمة، ولكن هذه التغييرات الصغيرة كانت قد أعطتنا أكثر ما نقدره في الحياة. كما كنت قد ذكرت، يمكن أن يبدأ التغيير

مع لا شيء أكثر من أن يأتي الجيران معًا لكي يقيموا حديقة للمجتمع المحلي أو لاستصلاح ساحة محلية. مع ذلك، فإن فعل شيء لتحسين الحي يمكن أن يكون ترياقًا ضد السينيكية وانعدام الأمل اللذان يكفلان وهن عزيمة الناس. العمل معًا ينمي الشعور بالإمكانية والمسؤولية.

لنأخذ حالة توبيلو في الميسيسبي، لقد غيرت توبيلو نفسها من كونها البلدة الأفقر في المقاطعة الأفقر في الولاية الأفقر إلى أن تصبح نموذجًا للتقدم الاقتصادي والاجتماعي. لقد حدث التغيير بواسطة أناس في النواحي الريفية حول توبيلو، يلتقون لكي يقرروا ما هو الشيء الذي يمكنهم أن يفعلوه بأنفسهم لكي يجعلوا الحياة أفضل – وبعد ذلك يقومون به. هذا غير البيئة السياسية بعد ذلك وانتشر في جميع أنحاء المنطقة. هذه القصة المميزة تم التقاطها في دراسة أعدها الباحث فوغن غريشام، الذي شاهدها وهي تحدث.[٣٢]

مثل ساندي وماكس وسو، الناس الذين بدأوا العمل المدني في النواحي الريفية حول توبيلو يمكن وصفهم بالناشطين البيئيين السياسيين بسبب المكان الذين كانوا قد وجدوا فيه المصادر من أجل عملهم.[٣٣] ما كانوا يحتاجونه للبدء في العمل جاء من خبرات وتجارب زملائهم المواطنين، من الروابط تجمع المواطنين بعضهم بعضًا، من طرق الناس الفطرية في المعرفة، وأخذ القرار، والتنفيذ.[٣٤] هذه الموارد جميعها كانت موجودة في بيئتهم السياسية.

العمل من أجل الديمقراطية هو عمل

الرسالة هنا وفي مجمل الكتاب أن الناس يمكنهم أن يصنعوا فرقًا من خلال اجتماعهم لعمل أشياء يمكن ان تساعد على حل مشاكل عامة. هذه هي الطريقة التي يمكّن الناس أنفسهم من خلالها – من خلال العمل المدني. إدغار كاهن قال نفس الشيء بشكل أكثر وضوحًا: «العمل من أجل الديمقراطية هو عمل».

العمل الذي يقوم به المواطنون شاق، ومعرض للانتكاسات والتأخيرات. إنه ينفذ بشكل تراكمي، وقلما يصنع عناوين عريضة أو يربح الجوائز. ومع ذلك، فإنه يمكّن لأنه يضع مزيدًا من السلطة بين أيدي الناس.

لنتوسع في هذه النقطة: يولّد المواطنون السلطة التي يحتاجونها من أجل صنع فرق من خلال عملية اتخاذ القرار الجماعية التي تمضي مع الفعل الجماعي. القرار والفعل الجماعي هو عمل، وهذا العمل ينتج أشياء تخدم صالح الجميع – ساحة لعب جديدة لإبعاد الأطفال عن الشارع، منازل من أجل المشردين. هكذا يصبح الناس أكثر من ناخبين ومستهلكين ومقترعين ودافعي ضرائب؛ إنهم يصبحون منتجين. وهم لا يعرّفون أولًا من خلال علاقتهم مع الحكومة، إنهم يعرّفون أولا من خلال علاقتهم مع غيرهم من المواطنين.

أريد أن أشدد أيضًا على ان العمل الديمقراطي المدني لا يتم عن طريق اتباع وصفة أو تطبيق أسلوب ما. يتقدم العمل صعدا من خلال أناس يتعلمون سويًا بشكل مستمر. سوف أكتب هذا بالخط العريض: **التعلم سويًا**. يأتي الإخلاص والدأب في العمل المدني من مجتمعات تتعلم كيف تفشل بشكل ناجح. المفتاح هنا هو التعلم سويًا أو «التعلم العمومي».

> كيف تفشل بشكل ذكي... هذا أحد أعظم الفنون في هذا العالم.
>
> — ف. شارلز كترينغ[٣٥]

في العمل الذي يفعله المواطنون، التعلم والفعل مترابطان. هذا يعني أن العمل ليس فقط إنجاز مهمات محددة، مثل دق المسامير من أجل جمع الألواح. يحفّز العمل المواطنين على صنع الاكتشافات، الاكتشافات التي تكشف عن إمكانيات وموارد لم تكن قد استعملت من قبل بشكل كامل. العمل هو فعل وتعلم معًا، والتعلّم هو من خلال الفعل.

الاحتمالات ليست براهين

بينما كتب هذا الكتاب من أجل كل من يرغب في صنع الفرق الذي يتوجب على المواطنين أن يصنعوه، فإنه ليس مليئًا بالأجوبة، ولا هو يملك لائحة بالأساليب التي تضمن أن تجلب النجاح. ليس هناك من دراسة حالة تبرهن ما الذي سينجح. ليس هناك صيغ، ولا إجراءات فضلى ينبغي اتباعها، ولا نداءات سامية للجوانب الأفضل عند الناس. يقدم الكتاب طرقًا مختلفة للتفكير بالسياسة، وبالمواطنين، وبالمشاكل-خلف-المشاكل الخاصة بالديمقراطية. هذا يعني أن الكتاب لا يقدم مزاعم مبنية على براهين، وليس فيه «اكتشافات» بالمعنى الأكاديمي للكلمة. بالأحرى، إنه يقدم استبصارات أو يوفر عدسات من أجل ما يحدث فعلًا مما يشير احتمالات غير متحققة.

يمكنك أن تتساءل إذا كان ما تقرأه يلائم حقائقك الواقعية. هل هذا عملي؟ هل يمكن تطبيقه؟ هل عليك أن تغير كل شيء مما تفعله؟

كيفية تطبيق الاستبصارات الموجودة في هذه الكتاب في المواقف العملية يعتمد على الحالات المحلية وعلى الظروف. لا يوجد أحد خبير بكل المجتمعات المحلية أو بكل التحديات التي تواجهها باقي المنظمات، وإن تطبيق أي منظور جديد يتطلب عادة تجارب الصح والخطأ. البحث المذكور هنا يشير إلى أن المجتمعات والمنظمات يمكنهم أن يجدوا أجوبتهم الخاصة عن طريق مضيهم في التعلم من هذه التجارب.

مؤسسة كترينغ، التي جمعت البحث من أجل هذا الكتاب، هي منظمة غير حزبية وغير حكومية وغير ربحية، ولا تعطي منحًا. بحث المؤسسة يأتي أساسًا من أناس ومنظمات يقومون بالتجارب من أجل إيجاد طرق أفضل لمواجهة مشاكل النظام-خلف-المشاكل الخاصة بالديمقراطية. هذه المجموعات تزود المؤسسة بتقارير عن تجاربها مقابل الحصول على الاستبصارات التي حازت عليها المؤسسة من خلال تقارير سابقة عن تجارب مماثلة. تجمع المؤسسة

هذه التقارير المختلفة، وعندئذ تقوم بربطها، تغزل الأجزاء بعضها ببعض من أجل عرض فكرة بطريقة عملية. القصص تبقى كما هي – قصصًا؛ إنها ليست دراسات حالة في علم الاجتماع.

في هذه المقايضات، بينما لا يحصل المشاركون على أجوبة أو على أساليب جديدة، فإنهم يحصلون بالمقابل على مجموعة مختلفة من العدسات من أجل رؤية أنفسهم والمشاكل التي يواجهونها. المنظورات المختلفة تكون غالبًا المفتاح من أجل عمل وحل مشاكل أكثر فعالية. هذه المقايضات تسمح للمشاركين، بما فيهم أولئك الذين ينتمون للمؤسسة، باكتشاف أناس جدد وأفكار جديدة، وهذه الاكتشافات تسمح للمشاركين بإعادة اكتشاف أنفسهم، وهذا نوع من التعلّم. هذا الكتاب يعتمد أيضًا على دراسات أعدت من قبل ولأجل المؤسسة وعلى أبحاث ذات صلة من قبل باحثين، عدد كبير منهم مرتبطون بالمؤسسة. الهدف من كل هذا البحث هو تعلم ما الذي ينبغي من أجل جعل الديمقراطية تعمل كما ينبغي. كلمة «ينبغي» تقرّ بأن السؤال حول كيف تعمل الديمقراطية هو سؤال معياري؛ لا أحد يملك الجواب الصحيح. يجب أن يحدّد هذا عن طريق المظاهرات، عن طريق المواطنين. هذا يعني أن الديمقراطية (على الأقل تلك التي تدرسها المؤسسة) تتطلب مسؤولية جماعية، والتي لا يمكن استيرادها أو تصديرها. إن عليها أن تأتي من الداخل.

على الرغم من أن هذه الكتاب هو عن الولايات المتحدة، فإن كترينغ كان لها الامتياز أن تتعلم من المواطنين الفاعلين في عدد كبير من البلدان الأخرى – من كوبا القريبة إلى جنوب افريقيا البعيدة، من قرى روسيا في الشمال إلى أستراليا ونيوزيلندا في الجنوب.

على وجه التأكيد، قليل من هؤلاء الذين سمعت منهم المؤسسة فكروا بأن ما كانوا يفعلونه كان عبارة عن «تجربة». تلك مصطلحات كترينغ. ولكن عندما يتعامل المواطنون مع المشاكل-خلف- المشاكل فإن هذا يأخذهم بالتأكيد إلى أرض جديدة من دون تعليمات ليتبعوها. إن عليهم أن يرتجلوا. بالاستدلال

من «تجاربهم» تمكنت المؤسسة من تحديد فرص في الروتين العادي للحياة اليومية حيث يمكن للمواطنين استعادة السيطرة التي يشعر الناس أنهم قد فقدوها.

أود أن أشدد على أن المؤسسة تتعلم دائما من خلال بحثها، وأن دراساتها لا تنتهي أبدًا. بما أن التعلّم ضروري للديمقراطية وأنه مفتاح لقدرة المجتمع على حل المشاكل، فإن المؤسسة تحاول أن تعمل في نمط التعلم نفسه.

٣
النظام البيئي السياسي

البيئة السياسية تتضمن كلًا مما يفعله المواطنون مع المواطنين وما تفعله المؤسسات، لأن الاثنين مترابطان. تبدأ الحياة السياسية عادة بشكل محلي وصغير: أي في الأحياء، وفي المنظمات غير الرسمية، وحول طاولات المطبخ. هنا تكمن الفرص الأولى من أجل صنع فرق. وعندها تقوم المؤسسات مثل الجمعيات التمثيلية، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية (إن جي أو)، بجلب الموارد الأخرى لإحداث التأثير.

الناس والمؤسسات الذين يتفاعلون في بيئة سياسية يجعلونني أفكر في نظام بيئي سياسي. أنا أجد ذلك تشابهًا مفيدًا وأعنيه فقط كتشابه. بكل تأكيد، يمكن أن نقرر حالة أن السياسة تشبه فعلًا نظم التكيف المعقدة الموجودة في الطبيعة.[١] على كل حال، أنا أستعمل التشابه لكي أوفر إطارًا مرجعيًا أوسع من أجل التفكير في السياسة، وليس كل ما سأذكره سوف يرتبط رجعيًا بحالة بيئية.

أود أن أضيف أيضًا أنه بالقول أن النظام السياسي يشبه النظام البيئي، فأنا لا ألمّح أن النظام البيئي هو الحالة المثلى للطبيعة. أنا أشير فقط إلى ما يجري يوميًا في البيئة السياسية، والذي هو جيد وسيء على السواء.

عندما أفكر في النظام البيئي، أحمل في ذهني ساحل الخليج لأنني ترعرعت هناك. الحكومات والمدارس وغيرها من المؤسسات المكرسة، يمكن تشبيهها

تقريبًا بمنصات البترول، والأحواض والمباني الكبيرة على الشاطئ. الأشياء التي يفعلها الناس، والجمعيات بينهم، يمكن تصورها كشيء يشبه الجزر الحاجزة، وكل ذلك يحدث في مستنقعات الأراضي الرطبة.

يفيد السياق البيئي في رؤية السياسة بكونها أكثر مما يحدث في الانتخابات والحكومات – بدون إنكار أهمية أي منهما. التشابه يفيد ببساطة في تمييز الأشياء التي يفعلها المواطنين مع المواطنين، والتي هي غالبًا غير رسمية أو عضوية، عن تلك الأشياء التي يفعلها السياسيون ومسؤولو الحكومات، والتي هي عادة رسمية ومؤسساتية.

نحن نعرف سلفًا الشي الكثير عن الانتخابات والحكومات، لذلك سوف أركز على سياسة المواطن للمواطن. ولكنني سوف أتكلم أيضًا عن علاقة الحياة المدنية مع ما يجري في السياسة الرسمية المؤسساتية. للنظام البيئي السياسي مكونان اثنان، والصلة بينهما ضرورية للغاية.

بينما تكون السياسات المختلفة، العضوية والمؤسساتية، مترابطة في العمق، فإن الصلة بين المجالين العضوي والمؤسساتي واضح في الخليج. الهياكل الكبيرة مثل منصات البترول والأحواض تتأثر بما يحدث في الجزر العازلة وفي مستنقعات الملح، والعكس بالعكس. كان هذا واضحًا عندما انفجرت منصة حفر على ساحل الخليج عام ٢٠١٠، وأرسلت ملايين الغالونات من النفط إلى الأراضي الرطبة. وكان هذا واضحًا عندما تسبب النقص في الحواجز الطبيعية في تعرض نيو أورليانز ومؤسساتها لكامل غضب الإعصار كاترينا.[٢]

الأراضي الرطبة: مفيدة– وخطرة

هذه الأيام، يندفع الجميع لحماية الأراضي الرطبة عندما يكون هناك تسرب نفطي، مع أننا غفلنا مرة عن أهمية ما يجري في هذه المناطق المستنقعية. لسنوات

طويلة، شغلنا بالمستنقعات، والحياة البحرية التي تنمو في الأراضي الرطبة ماتت. لقد أزلنا الجزر العازلة لكني نصنع قنوات شحن أفضل، وبدون قصد صنعنا قنوات أفضل للأعاصير. لقد تعلمنا الدور الهام الذي تلعبه الأراضي الرطبة للطبيعة بالطريقة الصعبة.

بإبراز الدور الهام الذي تلعبه الأراضي الرطبة، أريد أن أشدد على أنني لا اتجاهل مخاطرها. بعض ما يجري في المستنقعات يمكن أن يكون خطرًا صريحًا. وكما في النظام البيئي الطبيعي، فإن الأراضي الرطبة السياسية لديها ما يكافئ من الأفاعي السامة والتماسيح – الأحكام المسبقة، الأنانية، الطمع، والوضاعة الخالصة.

النقطة التي أريد أن اشير إليها هي أن ليس كل ما يجري في الأراضي الرطبة جيد، وان ليس كل ما هو مؤسساتي سيء. عدد كبير جدًا من المشاكل-خلف-المشاكل في الديمقراطية ينشأ في المياه الأكثر عتمة للأراضي الرطبة، تمامًا مثلما أن الموارد لمواجهة هذه المشاكل توجد هناك ايضًا.

كما كنت قد قلت، النظائر السياسية للأراضي الرطبة لساحل الخليج معرضة لأن يتم إغفالها. التجمعات غير الرسمية، الجمعيات التي تنشأ لغرض محدد، والمزاح غير المؤذي ظاهريًا الذي يجري عندما يأخذ الناس في تأمل تجاربهم اليومية، تبدو غير مهمة بالمقارنة مع ما يجري في الانتخابات، وفي الأجسام التشريعية، وفي المحاكم. ومع ذلك فإن تأمل معنى حوادث اليوم عند مواقف الباصات يمكن أن يكون نبعًا لعملية اتخاذ القرار الشعبي. الصلات التي تحدث في هذه التجمعات غير الرسمية يمكن أن تصبح أساسًا لشبكات مدنية، والجمعيات التي تنشأ لغرض محدود هناك يمكن أن تتحول إلى منظمات مدنية.

هاهنا مثال غالبًا غير موثق عن الحياة المدنية، مأخوذ من عدة تقارير تمت مشاركتها مع المؤسسة: كان إرنستو مدرسًا يعيش في مجتمع يتكلم الإسبانية، وينظر إليه – وإلى حد ما، ينظر هو إلى نفسه – على أنه لا يملك حياة مدنية، على الأقل كما يقاس الالتزام المدني عادة.[٣] كان الناس فقراء، بدا وأنهم كانوا

مشغولين فقط بالبقاء على قيد الحياة. بالنسبة لأغلبيتهم، كانت الإنجليزية لغة ثانية، مما يحد من التواصل مع أولئك الذين يتكلمون الإنجليزية فقط. نسبة التصويت كانت منخفضة. كان الناس يحتجون بين حين وآخر ولكن عادة فيما يخص قضية محلية، ونادرا ما كانت الاحتجاجات تظهر على وسائل الاعلام.

تقرير المكتب الأميركي لإحصاءات العمل يعزز هذه التصور عن حياة مدنية ضعيفة في مجتمع إرنستو. تقريره لعام ٢٠١٢ يظهر أنه حوالي فقط ١٥,٢٪ من الناطقين بالإسبانية كانوا يتطوعون من أجل «عمل غير مأجور... من خلال أو لأجل جمعية»، بالمقارنة مع ٢٨,٧٪ من البيض، و ٢١,١٪ من الأميركيين الإفريقيين.[٤]

عندما أدرك إرنستو أن مجتمعه كان ينظر إليه على أنه لا يملك حياة مدنية، عرف أن الأمر ليس كذلك. إحصاءات المكتب لم تفاجئه لأن عددًا قليلًا من الأشخاص الذين يعرفهم كانوا منخرطين في برامج تطوع رسمية. ولكنهم سوف يساعدون جارًا بسرعة وبدون تردد، فقط ليس عن طريق القنوات الرسمية. كان الناس يجتمعون سوية من أجل حل المشاكل أو من أجل خلق أشياء تفيد الجميع. لقد شرعوا في إقامة حديثة في أرض خالية، وبنوا ناديًا حيث يعطون الدروس، ويقيمون حفلات الشواء، ويلعبون الموسيقى. نادرًا ما عقدوا لقاءات للمجتمع المحلي، ولكنهم مع ذلك كانوا يتكلمون في القضايا السياسية في أرجاء الحديقة، في متجر البقالية، أو في زوايا شوارع الحي. تلك كانت قضايا تمسهم مباشرة، مثل نقص الأشغال وما يحدث لأطفالهم. نوع العمل المدني الذي كان يحدث كان يبقى غير معترفًا به بوصفه كذلك على كل حال – حتى من قبل أولئك المنخرطين به.

لحسن الحظ، أقرت بعض المنظمات بأن هناك حياة مدنية غير موجودة في الإحصاءات، ومع ذلك فهي حقيقية جدًا. على سبيل المثال: سي آ إس آ (المحامون الخاصون المعينون من قبل المحكمة من أجل الأطفال) وجدت تقليدًا غنيًا من الانخراط في مجتمعات مثل مجتمع إرنستو. إنه فقط غير موثق.[٥]

بماذا تسهم الأراضي السياسية الرطبة

تمتلك الأراضي السياسية الرطبة مصفوفة من الموارد الفريدة والقيمة مثل تلك التي لاحظها إرنستو. الأراضي الرطبة في الطبيعة قد تبدو ساكنة، ولكنها تمور بالحياة. عمل مهم يجري فيها؛ يتم تنقية العناصر الضارة خارجًا، والولادة والتجديد في كل مكان. هذه ينطبق أيضًا على الأراضي السياسية الرطبة. في هذه الأراضي يمارس الناس سياسة مختلفة تمامًا عن سياسة المؤسسات – مختلفة في الأهداف، وفي التنظيم، وفي الطرائق. ذلك النوع من السياسة هو ما أدعوه بالسياسة التي محورها المواطن لأن المواطنين يعرّفون من خلال علاقاتهم مع المواطنين الآخرين، وليس فقط من خلال علاقتهم مع الدولة. هذه العلاقات المدنية مبنية على التبادلية – الأخذ والعطاء بالمقابل. مع ذلك فإن العلاقات من نوع المواطن-مع-المواطن ليست نفسها تلك التي أفراد العائلة أو بين الأصدقاء. إنها علاقات نفعية ومرتبطة بالعمل. إنها تنمو في المواقف المذكورة سابقًا – عندما يتكتل المواطنون من أجل إعادة بناء مجتمعهم بعد كارثة، عندما ينظمون من أجل بناء بيوت للمشردين، أو عندما يلتقون مع البوليس لكي يبقى الصغار آمنين.

> إن لدينا غريزة الديمقراطية لأن لدينا غريزة الاكتمال؛ نحن نحصل على الاكتمال فقط من خلال العلاقات المتبادلة، من خلال توسيعنا بلا نهاية علاقاتنا المتبادلة.
>
> — ماري باركر فوليت[٦]

الأراضي السياسية الرطبة أيضًا تؤوي حالات ذهنية تتعلق بكيفية إنجاز الأشياء، الأمر الذي يؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الناس. المعايير تحدد أنواعًا من السلوكيات وتحظر أخرى (لقد ذكرت للتو أحدها – التبادلية). هذه

الأراضي الرطبة مركبة أيضًا حول كثرة من العلاقات الاجتماعية، بعضها كتيمة بإحكام في وجه الغرباء وبعضها الآخر أكثر انفتاحًا واستيعابًا. هذه الطرق في العلاقة مع الآخر تؤثر فيما يمكن وما لا يمكن فعله كما في «كلف» تنفيذ أعمال السياسة (كلما كانت العلاقات أفضل، كلما كانت الكلفة أقل). تؤثر الأراضي السياسية الرطبة في الطريقة التي يتواصل بها الناس عادة أحدهم مع الآخر، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار. من يتكلم مع من وعن أي شيء أمر مهم في السياسة. والأراضي الرطبة تطور ثقافات تحدد إلى درجة يتعلم الناس جيدًا من تجاربهم وما إذا كانوا يتغيرون بتغير ظروفهم.

تمتلك الأراضي الرطبة بنياتها الخاصة، التي كنت قد قلت إنها ليست طاولات اجتماعات وإنما طاولات مطبخ؛ ليست مجالس مثل الأجسام التشريعية وإنما لقاءات عامة، مرة في ردهات مكتب البريد والآن على الإنترنت. هذه البنيات هي أشبه بالرمل منها بالإسمنت. تتشكل المجموعات والتحالفات لغرض محدد، ثم تنهار عندما يكتمل المشروع، ولكنها تعود لتظهر من جديد عندما تكون مهمة أخرى تحت الطلب.

في أفضل حالاتها، تركز سياسة المواطن في الأراضي الرطبة على رفاهية المجتمعات ككل وعلى قدرتها على التغلب على الشدائد – مرونتها. هذه السياسة تتضمن أكثر من التطوع لتقديم عشاء عيد الشكر في ملجأ للمشردين. إنها تذهب أعمق من التصويت، واحترام القوانين، ودفع الضرائب. إنها تشمل ولكنها تذهب أبعد من الخدمة في المجالس الاستشارية والمشاركة في جلسات الاستماع الحكومية. إنها نوع من السياسة حيث لا يطيع المواطنون أو ينصحون فقط؛ إنهم يفعلون. إنهم ينجزون الأشياء. إنهم ينتجون.

في الأراضي الرطبة، تعمل سياسة المواطنين على المستوى الجزئي. يمكنك القول إنها السياسة الجزئية للديمقراطية. المجموعات التي يشكلها الناس ليست كبيرة وهي تميل لأن تكون غير رسمية. يمكن ألا يكون منها عدد كبير. ولكن قوتهم، على الرغم من ذلك، تأتي من أهمية الأفكار التي يولدونها، ومن

العمل الذي ينجزونه من خلال الجهد المشترك، ومن انتشار هذه الجمعيات، ومن الأمل الذي يولدونه.

> لا تشكّ أبدًا في أن مجموعة صغيرة من المواطنين الملتزمين وعميقي التفكير يمكنها أن تغير العالم؛ بالفعل، هذا هو الشيء الوحيد الذي جرى دائمًا.
>
> — منسوب إلى مارغريت ميد[٧]

إن الاستبصار بأن السياسة تشبه النظام البيئي جاء من إدراك أن ما كانت كترينغ تراه كان سياسيًا أكثر من كونه مجتمعًا مدنيًا، ومع هذا، أكثر مدنية من كونه سياسات أهلية.[٨] إن هذا ليس انتقادًا لأي منهما، إنه مجرد تمييز. إن التناظرات البيئة والأراضي الرطبة ملائمة أكثر من أجل وصف ما كانت المؤسسة تراقبه.

من الإصلاح إلى الاستيطان

مع أن الأراضي الرطبة تملك موارد، فإن لديها أخطارًا أيضًا؛ لذلك تسعى المؤسسات غالبًا لإصلاحها أو «لتحسينها». بالنظر إلى الموارد القوية والروتين المنظم للمؤسسات، تبدو الأراضي الرطبة، ليس فقط خطرة، ولكن قاصرة أيضًا. لذلك تكون المؤسسات ميالة للاشتغال على الأراضي الرطبة أكثر من الشغل بالتناسق معها. وعندما تركز المؤسسات على إصلاح الأراضي الرطبة فإنها تضيع فرص البناء على القوى السياسية الباعثة التي تكون، بالفعل، قيد العمل فيها.

الإصلاحات المؤسسية تميل إلى استيطان الأراضي الرطبة، أي إلى إعادة خلقها على صورة المؤسسات التي تريد إصلاحها.[٩] للأسف، نتائج هذه المجهودات حسنة النية غالبًا ما تكون عكس ما كانت تقصده الإصلاحات.

على سبيل المثال، عندما تتحول جمعيات الأراضي الرطبة غير الرسمية إلى منظمات رسمية، فإنها يمكن أن تفقد الخصائص التي جعلتها فعالة. الجمعيات حيث يساعد الجيران بعضهم بعضًا يمكن أن تصبح مكبلة بالقواعد وأقل استجابة لظروف الناس المتغيرة. هذا ما حدث في بعض جمعيات الأحياء التي وكلتها الحكومات المحلية من أجل المساعدة في تحديد أولويات الموازنة. لقد أصبحت كيانات شبه رسمية.[١٠] الآثار الضارة للاستيطان على الجمعيات المدنية غير الرسمية أصبحت ظاهرة لبعض المؤسسات المانحة عندما تحققوا من أن منحهم من أجل حل المشاكل لم تكن تعمل. عند دراسة لماذا كان هذا يحدث، لاحظت مؤسسة كترينغ أن للمؤسسات التي يمولها المانحون خصائص تختلف عن تلك التي تستعملها جمعيات المواطنين ذات الغرض المحدد عند حل المشاكل. في تقرير المؤسسة عما وجدته، دعيت المؤسسات «بالمربعات» وجمعيات المواطنين ذات الغرض المحدد «بالفقاعات» من أجل التشديد على الفرق. التقط إدغار كاهن هذا التفريق في كتابه، لا مزيد من الناس المتروكين، وقام بتحويل نتائج المؤسسة إلى عمل رسوم متحركة ذكي جدًا، «حكاية البقع والمربعات».[١١]

دعا كاهن المؤسسات مثل المشافي والجامعات ومزودي الخدمات للمجتمع ومنظمات التطوع «بالمربعات»، وأطلق على مجموعات التضامن غير الرسمية والجمعيات الأهلية اسم «الفقاعات»:

> تبدو الفقاعات وكأنها تملك الطاقة، الحيوية، والصلات، الثرثرة، الشبكات الضرورية للتعامل مع المشاكل. ولكن المال يذهب بشكل دائم إلى المربعات لأن المربعات تعرف كيفية إدارته، كيفية المحاسبة عليه، كيفية إنفاقه. إن لديهم المحاسبين، وماسكي الدفاتر، والإعفاءات الضريبية، والمعدات، وقدرة المؤسسة، والخبرة والكفاءة المفترضة.
>
> المشكلة كانت أنه مهما وعدت المربعات بالنفاذ إلى المجتمع والأخذ بجذور أسباب المشاكل، فإن المربعات لم تصل إلى هناك أبدًا.

إنها لم تكن قادرة فعلًا على الوصول إلى حيث تكمن المشاكل أو على تحريك طاقة المجتمع. كانت هناك هوة يفصل المربعات عن الفقاعات.

الجواب المنطقي للمؤسسات كان أن تحاول أن... تجسر الهوة. ولذلك فقد شرعوا بتمويل الشراكات والتعاونيات. من أجل الحصول على منح، أصرت المؤسسات أن على المربعات أن تتشارك مع الفقاعات. ولكن بغض النظر عن الشراكات الرسمية، احتفظت المربعات بالمال وهيمنت على المشهد – رامية بعض الفتات للفقاعات، واضعة بعض الممثلين على طاولة الإدارة، مستخدمة بعض «السكان المحليين» كعمال اتصال. ولكن مقاربة الشراكة لم تجد نفعًا على ما يبدو كطريقة لالتقاط طاقة الفقاعات.

الخطوة التالية كانت واضحة: أعط على الأقل بعض المال مباشرة للفقاعات من أجل حل المشكلة. ولكن عندما محاولة هذا على شكل منح وعقود من الباطن، حدث شيء غريب: كان على الفقاعات أن تتحول إلى مربعات صغيرة من أجل أن تحصل على المال وتكون مسؤولة عنه. لقد تطلب هذا استثمارًا ضخمًا في التدريب والمساعدة التقنية. لقد تم تعليم المجموعات الأهلية كيف تطور بيانات المهمة والخطط الاستراتيجية من أجل أن تبقى «أمينة» للمهمة. تم تدريب زعماء الحي كيف يكونون أعضاء مجلس إدارة، وكيف يسيرون لقاءات «صحيحة»، وكيف يكتبون ويعدلون القوانين الداخلية، وما هي مسؤولياتهم كأعضاء مجلس إدارة. إنهم يحتاجون إلى نظام أساسي للشركة، إلى نظام داخلي، إلى وضع قانوني معفي من الضرائب، وإلى نظام محاسبة مناسب. في الوقت الذي تجتاز فيه هذه المجموعات وهؤلاء القادة كل هذه الإجراءات المعقدة، فإنهم يتوقفون عن كونهم فقاعة. التعامل مع كل متطلبات إجراء التقارير هذه وغيرها من طلبات المحاسبة كان يعني أنه لم يعد هناك وقت أو طاقة ليكونوا كما كانوا من قبل.[١٢]

المصدر: CartoonStock.com

حكاية كاهن عن المربعات والفقاعات هي قصة تحذيرية عما يمكن أن يحدث في الاستيطان.[١٣]

ملحوظة على الهامش من التاريخ الأميركي: بينما المربعات جعلت بالتأكد الفقاعات «شبيهة بالمربع» أكثر، فإن الفقاعات بالأصل خلقت العديد من المربعات! الجماعات المدنية الأولى توجهت إلى الحكومة من أجل تنفيذ أجنداتها. الحكومات استجابت بخلق أجهزة بيروقراطية لتنفيذ البرامج التي دعت إليها الفقاعات. وهذه المربعات أصدرت أحكامًا وتشريعات للدفع قدمًا بالأهداف القيمة التي دافعت عنها الفقاعات، مما بدأ في جعل الفقاعات «شبيهة بالمربع». هناك قليل مما يدل على أن التأثير مضى بالعكس؛ أي أن الفقاعات لم تجعل المربعات «شبيهة بالفقاعات».[١٤]

عواقب أكثر غير متوقعة

مثل آخر عن التأثيرات المؤسفة على الأراضي الرطبة التي يمكن للمؤسسات أن تملكها: المبادرات التي كان القصد منها أن تشجع عددًا أكبر من المواطنين

على الانخراط خفّضت المشاركة في بعض الأحيان.[١٥] تضع المؤسسات شروط المشاركة أو تقرر ما هو العمل الذي على المواطنين أن يفعلوه. بالنتيجة، يفقد الناس الاهتمام لأنهم لم يعودوا فعلًا يملكون العمل ويتناقص الالتزام.

أسوء من ذلك، الجهود المؤسسية لإشراك المواطنين يمكن في بعض الأحيان أن تجعل الناس غاضبين كالشيطان. جهود إدارة المدرسة لإشراك المواطنين وجدت أن هذا الجهد قد أضر بعلاقة الإدارة مع الجماعة عندما قام أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ قرار أحادي حول قضية تخص إغلاق المدرسة والتي كانت الإدارة أولًا قد فتحتها أولًا أمام مشاركة العموم. ومع أنه أقيمت ندوات للجماعة فإن أعضاء مجلس الإدارة تصرفوا بدون أخذ آراء العموم بالاعتبار. العديد من المواطنين أحسوا بأنه تم التلاعب بهم.[١٦]

ويمكن لجهود المشاركة المؤسسية الرامية إلى حشد التأييد لمدرسة أو وكالة حكومية أن تأتي بنتائج عكسية أيضًا. الحصول على الدعم الشعبي غاية ضرورية ومرحب بها، والاستراتيجية هي عادة إقناع الناس بأهمية المؤسسات. ولكن التركيز على وصل الناس مع المؤسسة يمكن أن يغفل أهمية وصل المواطنين أولًا أحدهم بالآخر. بدون هذه الصلات، فإن أفضل ما يمكن أن تنتجه استراتيجية المشاركة هو جمهرة من المقتنعين، وليس الجمهور المشارك بشكل كامل والمسؤول الذي تحتاجه المؤسسات.

مثل آخر أيضا عن النتائج غير المتوقعة لتدخل المؤسسات في الأراضي السياسية الرطبة: إن الضغط على المشاريع الصغيرة التي يديرها مواطنين لكي تصبح على «مستوى أعلى» قد عنه أن الناس يخسرون بعضًا من سلطتهم بسبب أن التوسع يتطلب عادة استخدام طاقم من المدراء المحترفين الذين يحلون أحيانًا محل المواطنين. وإن نسخ «الإجراءات الأفضل» للنماذج التشاركية المزعومة ناجحة، الأمر الذي تشجع عليه المؤسسات، يمكن أن تكون له نتائج بشكل خاص نتيجة ساخرة. النسخ يشجع على التقليد عوضًا عن الابتكار.

الأكثر مدعاة للأسف هو أنه عندما تفشل الإصلاحات التي تدعو إليها المؤسسات في الاستفادة من العمل ذي المغزى للمواطنين، فإن الناس يصبحون أقل ثقة في أنهم يستطيعون تحقيق التغير الذي يريدونه. ما يطلب منهم غالبًا أن يساهموا به –إقامة سوق فطائر خيري أو التطوع كمساعدين في المدارس– لا يبدو أنه يهم كثيرًا. إذا لم يستطع الناس أن يجدوا شيئًا ذا مغزى ليفعلوه فإنهم سرعان ما يفقدون الاهتمام. في دراسة لجون غافنتا وغريغوري باريت، يكتب المؤلفان: «المشاركة في فضاءات الحوكمة الرسمية، خصوصًا إذا لم تكن مدعومة بفعل جماعي، يمكن أن يكون مرتبطًا بشعور محض شكلي، أو بأشكال من المشاركة فارغة نسبيًا، والتي لا يمكن أن تسهم بحد ذاتها في التغيير الإيجابي».[١٧] ولكن عندما يكون المواطنون منخرطين في عمل شيء مهم، فإنه يشجعهم على الاعتقاد أنه يمكنهم صنع فرق. الناس لا يتوقعون أن كل شيء يفعلونه سوف يكون ناجحًا، ولكن التحسين على الأقل يصبح أمرًا قابلًا للتصور.

لماذا على كل هذه المحاذير الناتجة عن الاستيطان أن تستمر في أن يكون لها مثل هذه النتائج غير المتوقعة؟ في النهاية، هذه النتائج واضحة للغاية. المربعات تعرف أن ما تحاوله غير ناجح. السبب في إلحاحهم ربما له صلة بالحركيات الداخلية والحوافز لدى المربعات. النقاشات التي أجراها ريتش هاروود وجون كريفتون مع عينة تمثيلية من المنظمات غير الحكومية كشفت عن عائق قوي يبقي المربعات والفقاعات على حدة. تقرير هاروود/كريفتون كشف عن أن «جشتالت عميقًا ومحكمًا من الانطواء، والتخطيط، والمهنية» هو الذهنية المهيمنة في العالم غير الربحي.[١٨] على الرغم من أن المربعات (المنظمات غير الحكومية في هذه الحالة) ترغب حقًا بالعمل مع الفقاعات، «فإنها تواجه سلسلة من المقايضات الصعبة في مهماتها الرئيسية، ومن الطبيعي أن تميل إلى حماية مصالحها الخاصة. الواجب المركزي الطاغي لدى مديري

المنظمات غير الربحية هو استقرار المنظمة». الضغط لحماية المنظمات غير الربحية يضع الأولوية عند «ضمان بقاء المنظمة وتحقيق غاياتها الرئيسية، قبل السعي وراء «أهداف ثانوية»، مثل بناء القدرة المدنية عند...الجماعة».[١٩] هذه الدراسة وجدت أيضًا أن مدراء وطواقم العمل في المنظمات غير الحكومية يصبحون هيابين أكثر للمخاطر وأقل ميلًا للتجريب كلما أصبحت منظماتها أكثر نظرًا إلى داخلها. كانوا ينظرون إلى المواطنين المشاركين على أنهم خطر كبير، لأن الناس لا يمكن التنبؤ بهم ولأنهم ميالون للخلاف. مبادرات التواصل الاجتماعية قد «ترتد بالعكس».[٢٠]

أبعد من ذلك، العديد من المنظمات غير الحكومية في الدراسة كانت معتمدة على منح من الوكالات الحكومية والمانحين الكبار، لذلك كانت تضبط جداول أعمالها بحيث تلائم جداول أعمال مموليها أكثر مما تلائم أولويات الجماعة التي تخدمها.

الفروقات التي تصنع الفرق

أحد الأسباب الرئيسية لاستيطان الأراضي السياسية الرطبة هو أنه يسهل على المربعات أن تضيع الفوارق بين الطريقة التي ينجز بها المواطنين عملهم وتلك التي تتبعها المؤسسات. لا يمكنني أن أشدد كفاية على أهمية هذه الفوارق؛ إنها فوارق دقيقة، ومع ذلك عميقة.

الفوارق تبدأ مع مفاهيم القوة. قوة المواطنين ليست مماثلة للقوة المؤسساتية. لقد وصفتها سابقًا بأنها القدرة التي يولدها المواطنون من خلال علاقات العمل البراغماتية مع الآخرين. المواطنون الديمقراطيون يمكّنون أنفسهم؛ لا أحد يفعل هذا من أجلهم. سوف يكون الحكم الذاتي مستحيلًا إذا لم نكن نمتلك القدرة في داخلنا كمواطنين. هاري بويت في مركز الديمقراطية والمواطنة وضح هذه النقطة عن طريق طرحه هذا السؤال الآسر: «إذا كنت أنا من يعطيك القوة، فمن الذي يمتلك السلطة حقًا؟».

تقول الحكمة التقليدية أن بعض الناس يملكون القوة وبعضهم الآخر لا. أولئك الذي لا يملكونها ينظر إليهم – وغالبًا ما ينظرون إلى أنفسهم – على أنهم بلا حول ولا قوة. هذا التصور يؤدي إلى افتراض أن أولئك الذين بلا قوة يمكن إعطاؤهم القوة من قبل الذين هم فعلًا أقوياء. ولكن القوة التي يملكها الناس حقًا تتولد عندما تجتمع خبراتهم واستبصاراتهم ومواهبهم مع خبرات واستبصارات ومواهب الآخرين.

يكتسب الناس القوة عن طريق أخذ المسؤولية أو امتلاك مشاكلهم وأفعالهم. إذا كان كل ما يفعله المواطنون هو الموافقة على الأفعال التي تتم باسمهم، فإن عبارة «نحن: الشعب»، الجمهور، لن تعود أكثر مما أسميته «بالعامة المقتنعين»، التي لا تمتلك القدرة على تعزيز حكم ذاتي. بالتأكيد يجب على المواطنون أن يستمعوا إلى الآراء المنطقية وأن يجمعوا المعلومات؛ ولكن، في النهاية، يجب عليهم أن يتخذوا القرارات فيما بينهم وأن يتصرفوا بناء عليها. المواطنون أكثر ميلًا لتبني ما شاركوا في اختياره مما تم اختياره لهم. أن تكون مقتنعًا بما قرره الآخرون ليس له نفس الأثر السياسي – إنه لا يخلق احتياطيات للإرادة السياسية وللطاقة.

القوة التي تأتي من خلال قدرة الناس على فعل الأشياء من خلال علاقاتهم مع الآخرين هي ما تم وصفها بالقوة مع. قوة المؤسسات تأتي بشكل كبير من مواردها وسلطتها. إنها القوة على. كلما زاد الناس قدرة على ممارسة نوع القوة خاصتهم، كلما كانوا أقل اعتمادًا على قوة المؤسسات. وقوة المؤسسات هي غالبًا أكثر فاعلية إذا اجتمعت مع القوة المدنية.

الطريقة التي ينجز بها الناس عملها تجعلهم أقوياء؛ بمعنى أنها تعطيهم قدرة كبيرة على تحديد شكل المستقبل. بشكل فعلي، المهمات التي تؤلف عمل كل من المواطنين والمؤسسات هي نفسها تقريبًا. وبغض النظر عمن ينجزها، فإن كل المهمات السياسية تتعلق بأخذ القرار، والتنظيم، والتنفيذ. ولكن كيف يمضي الناس لإنجاز هذه المهمات لا يشبه على الإطلاق الطريقة التي تعمل بها المؤسسات.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

الناس يملكون ما يصنعون أكثر مما يملكون ما صُنع من أجلهم.

كيف ينجز المواطنون الأشياء

الطريقة المميزة التي يمضي من خلالها الناس لإنجاز عملهم في الأراضي السياسية الرطبة تبدأ مع اختيارهم للكلمات المستعملة لتحديد المشكلة. على الرغم من أن الأسماء التي يطلقها الناس على المشكلات يمكن أن تبدو غير مهمة، فإنها يمكن أن تلتقط الأشياء العزيزة لديهم – أكثر المشاغل التي تقلقهم، أعلى آمالهم، أعمق مخاوفهم. هذه الأسماء متجذرة في الحياة بصورتها الأكثر أساسية؛ إنها تعكس الغايات والوسائل للوجود الإنساني.[٢١]

الأسماء تلتقط موجبات البقاء مثل الأمان من الخطر. وهي مختلفة عن تلك التي يستعملها المتخصصون والسياسيون. على سبيل المثال، يريد الناس أن يشعروا انهم آمنون في بيوتهم، وهذا الشعور بالأمان هو اقل قابلية للقياس، ولكنه أكثر جاذبية من الإحصائيات التي يستعملها المتخصصون من أجل وصف الجرائم. عندما تعكس الأسماء التي تطلق على المشاكل ما يعتبره الناس ثمينًا، فإن المواطنين يكونون فعلًا منخرطين في السياسة التي لا يدعونها سياسة. ليس عليهم أن يكونوا مسجلين أكثر مما عليهم أن يكونوا متواصلين.

المعرفة المطلوبة من أجل تقرير ماذا نفعل حيال المشاكل تختلف أيضًا – كما تختلف الطريقة التي بها تنتج هذه المعرفة. يخلق المواطنون معرفتهم في مرجل من الفعل، والتأمل، والتقرير في الأراضي الرطبة. عادة، يخلق الخبراء المعرفة عن طريق العلم المضبوط بشكل صارم. عندما ينتج المواطنون المعرفة فإن هذا يزيد من سيطرتهم.

الفروق في الطرق التي تتخذ بها القرارات أيضًا مهمة. إذا كان على المواطنين أن يتخذوا قرارات صحيحة، فإن عليهم أن ينظروا إلى مروحة من الخيارات، ليس فقط إلى واحد أو اثنين. وبعد ذلك تقدير وزن العواقب المحتملة لتلك الخيارات مقابل كل ما له قيمة لديهم. من نواحي كثيرة، هذا ما على مسؤولي المؤسسات أن يفعلوه، ولكن الفرق يكمن في ماهية ما يزنه الناس عندما يقررون. يزن الناس ما هو عزيز لديهم. إنها هموم محمولة عميقًا وهي غالبًا غير ملموسة، مثل الشعور بالأمان الذي ذكرته للتو. المسؤولون في المؤسسات – رغم أنهم يتأثرون بكل الهموم العامة لكل البشر – هم أكثر ميلًا لاتخاذ القرارات باستخدام معلومات واقعية. كم من المال يمكن توفيره إذا تم تغيير سن الاستفادة من منافع الضمان الاجتماعي بمقدار سنة؟ بمقدار سنتين؟

الموارد التي يستعملها الناس لإنجاز عملهم مميزة بدرجة مماثلة؛ إنها تتضمن الأصول الموجودة في الأراضي السياسية الرطبة، والتي توجد حتى في أفقر المجتمعات.[٢٢] موارد المواطنين عضوية وغالبًا غير ملموسة، مثل الالتزام والإرادة السياسية أو الطاقة المدنية. هذه تختلف عن موارد المؤسسات، التي هي بشكل كبير مادية وتقنية.

بالتأكيد، لا يوجد قرار ينفذ بشكل تلقائي. تخطط المؤسسات بدقة ما سوف تفعله. (فكر بالتخطيط الذي يجري عند انشاء طريق سريع). المواطنون لا ينفذون قراراتهم بتلك الطريقة، ولا يمكنهم أيضًا أن يمضوا قدمًا بشكل عشوائي إذا كانوا يتوقعون أن يكونوا فعالين. الطرق المتنوعة التي يفعل المواطنون من خلالها يمكن أن تكون منسقة بشكل فضفاض من خلال شعور مشترك بالاتجاه. إن هذه مغاير للأفعال المتخذة من قبل المؤسسات، التي هي عادة (ولكن ليس دائمًا) موحدة وموجهة من قبل خطة واحدة أو مركز حكومي.

إن تلزيم الموارد للفعل المدني يتم فرضه عن طريق العهود والوعود التي يتخذها الناس بعضهم لبعض. «سوف أفعل س، سوف تفعل ع». الالتزامات المؤسسية، من ناحية أخرى، يتم فرضها من خلال عقود قانونية. يمكن أن يبدو اتخاذ العهود عن المواطنين مثاليًا، ولكنه يعمل. للعهود نوع خاص من النفوذ، الذي يكون اجتماعيًا أو ضغط مجموعة الأنداد.[٢٣] فسر أحد زعماء الجماعة النسبة العالية من الحضور في اجتماعات جماعته على هذا النحو: إذا لم تحضر، فإن ستسمع عن هذا كلامًا من شخص ما.

فرق أخير ولكنه أساسي: يجلب المواطنون التغيير بشكل طوعي عن طريق التعلم الجماعي والابتكار الذي يولده. أما المؤسسات، مثل تلك التي للحكومة، فهي تجلب التغيير بشكل كبير عن طريق سياسات التفويض، وتمرير القوانين، ونشر المراسيم – جنبًا إلى جنب مع توفير التمويل.

علم بيئة الديمقراطية: أية نتائج؟

ليست فقط الطرق التي ينجز بها المواطنون عملهم متميزة، كذلك أهدافهم والنتائج التي تصنعها جهودهم. سوف تتذكر أن بحث هارروود يظهر أن عمل الناس سويًا هو في حد ذاته غاية مهمة لسياسة المواطن[٢٤]. جادل أحد قادة الجماعة بأنه «إذا تجمع كل الناس في المدينة من أجل جعلها مكانًا أفضل للعيش، فسوف تكون عندها مكانًا أفضل للعيش»[٢٥].

النتائج الملموسة للعمل المنجز من قبل مواطنين تتضمن خلق معمار مدني أقوى في جماعة ما – جمعيات ذات قاعدة عريضة مع أعضاء ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مواطنون أكثر من كونهم مجرد ممثلين لمجموعة أو لمصلحة. هذه الجمعيات وشبكاتها تساعد على تجاوز الحواجز الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية التي تفصل الناس بعضهم عن بعض وتقسم المجتمع. الشبكات في الأراضي الرطبة تصل قطاعات متعددة للجماعة، وتخلق روابط جديدة، وتقوي معايير التعاون[٢٦].

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

علينا أن نفعل شيئا. علينا أن نقف موحّدين.

— ايلا راميرز، مواطنة

في غراند رابيدز، في ميتشيغان، ساعد مدير شركة متقاعد، ومدير مدرسة، على انشاء شبكة من أكثر من ٣٠ منظمة مدنية وتعليمية تعاملت مع ثلاث مسائل كل سنة. أكثر من مجرد دعم مشاريع محددة، كان هدفها أن تبني علاقات عمل أكثر فعالية عبر الجماعة برمتها. الشبكة بحد ذاتها كانت إنجازًا ملموسًا، مع أنك لن تجدها مسجلة في دليل المدينة.

النتيجة الأبعد للعمل المنجز في الأراضي الرطبة هي خلق جمهور ديمقراطي الذي هو أكثر من جمهور ناخبين، أو دائرة انتخابية، أو مجرد جمهور ما. إنه مكون من أناس نشطين في العمل الخاص بالمواطنين. هذه الجمهور لا يمكن اختصار إلى مجموعة من جماعات المصالح الخاصة. إنه أكثر، إنه ليس الأكثرية الصامتة، أو كادر المتطوعين الذين يهتمون لأمر البؤساء. إنه أكثر. إنه ليس جسمًا توافقيًا، ولكن بالأحرى هو جسم للمبادرة المدنية. إنه جماعة مواطنين مهتمة بحل المشاكل العامة. إنه جماعة سياسية تتضمن الجيران والأصدقاء، ولكن لا تنحصر بهم. إنه جماعة مواطنين تسند نفسها، وليس مجرد أصحاب مناصب ومسؤولين. إنه جماعة مواطنين تستحوذ على مشاكلها.

الجزء الثاني

المواطنون والجماعات

٤

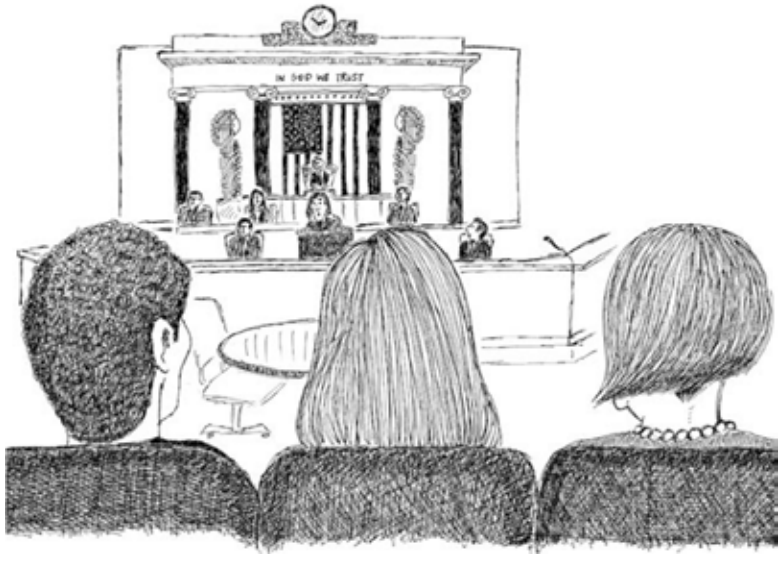
«هنا، يا سيدي، الشعب يحكم» حقًا؟

لقد رسمت مسودة للخطوط العريضة لدعوى من أجل ديمقراطية محورها المواطن واقترحت أنها تستمد قوتها من الأراضي السياسية الرطبة، حيث هناك غالبًا موارد غير ملحوظة ولكنها غنية من أجل أن يستخدمها الناس في العمل الذي يجب أن يفعله المواطنون لتمكين أنفسهم. أثناء القيام بهذه الدعوى، حرصت على أن أعترف بالعقبات التي يواجهها الناس بحيث لا أقدم صورة رومانسية أو غير واقعية عن سياسة المواطنين. أريد الآن في هذا الفصل أن أقول أكثر حول الحجة القديمة بأن أكثر الناس غير قادرين على تحقيق احتياجات المواطنة الديمقراطية. هذه الحجج ما زالت قائمة حولنا؛ لا يمكن تجاهلها بسهولة، وربما لا ينبغي ذلك. سوف أقارن أيضًا بين ما يقوله النقاد عن المواطنين مع ما يقوله الناس عن النقد.

> الأميركي العادي لا يريد أن يصبح متعلمًا؛ إنه لا يريد أن يطور عقله؛ إنه لا يريد حتى أن يعمل، بشكل واع، لكي يكون مواطنًا صالحًا.
>
> — كليم ويتاكر[1]

ليس فعلاً! ولا ينبغي لهم!

الاقتباسات في عناوين هذا الفصل هي لألكساندر هاميلتون، الذي كانت له فعليًا تحفظات جدية حول قدرة الناس على حكم أنفسهم. كان يود لو أنه يقيد هذا الحكم إلى الحكم غير المباشر من خلال انتخاب ممثلين لمجلس النواب في الهيئات التشريعية[٢]. ولكن عددًا كبيرًا من الأميركيين يؤمنون بأنهم يجب أن يحكموا –ودون قيد مجرد انتخاب الممثلين، الذي حبذه هاميلتون– لقد شكلوا مقاومة على عدة جبهات وناضلوا من أجل مواجهة النقاد والمشككين. هذه التحفظات حول المواطنين تعود إلى زمن أفلاطون وربما أبعد. في أمريكا، يجادل الصحفي البارز، والتر ليبمان، أن الشعب السيد المزعوم ربما لا يكون أكثر من وهم لمخيلتنا السياسية[٣]. حجته ما زالت حية.



المصدر: Illustration by Jennifer Berman

هنا يا سيدي، الشعب يحكم؛ هنا يتصرفون بواسطة ممثليهم المباشرين ...

— آلكسندر هاملتون

أحد الكتب الجامعية يدفع بأن غالبية الأميركيين زاهدون بالسياسة – بأن الناس بكل بساطة لا يهتمون:

> «الديمقراطية هي الحكم «بواسطة الشعب»، ولكن مسؤولية بقاء الديمقراطية تقع على عاتق النخب. هذه هي سخرية الديمقراطية: على النخب أن تحكم بحكمة إذا كان للحكم «بواسطة الشعب» أن يدوم. لو كان بقاء النظام الأميركي يعتمد على جماعة مواطنين نشطة ومتعلمة ومتنورة، إذن لكانت الديمقراطية قد اختفت من الولايات المتحدة منذ زمن طويل، لأن العديد منهم زاهدون وجاهلون بأمور السياسة والسياسة العامة، وهم يظهرون بشكل مدهش التزامًا ضعيفًا بالقيم الديمقراطية... من حسن هذه القيم والديمقراطية الأميركية، أن الجماهير ليست هي من تقود؛ إنها تتبع».[٤]

هذا النقد ليس محصورًا بالكتب الدراسية. عدد مهم من القادة، على المستوى الوطني والمحلي، لديهم مثل هذا الرأي عن المواطنين. كما صرح أحدهم بشكل فج عن جماعته، «الديمقراطية بكل بساطة لا تنجح هنا».

في نفس السياق، يذكر جون هيبينغ واليزابيت تيس-مورس في كتاب الديمقراطية الهاربة أن قليلًا من الناس لديهم مشاعر قوية حول معظم القضايا، وأنهم يفضلون أن يجعلوا ممثليهم يأخذون هذه القرارات. إنهم لا يريدون ان يكونوا روث، أو جين، أو ساندي، أو ماكس، أو سو.[٥] من ناحية أخرى، هناك علماء سياسة آخرون معارضون بشدة لهذه الاستنتاجات. هؤلاء الباحثون جمعوا عددًا كبيرًا من الدلائل على أن ما يبدو على أنه لامبالاة هو في الحقيقة ليس كذلك على الإطلاق، ولكنه بالأحرى رد فعل على نظام سياسي معطل.[٦]

على الرغم من هذه الدلائل المعاكسة، ربما ينبغي على الديمقراطية أن تبقى مفتوحة على تحدياتها. أكثر من محاولة دحض الاتهامات بأن المواطنين ليسوا على مستوى متطلبات حكم الذاتي، ربما كان من الأفضل أن نحاول أن نشرك النقاد من خلال الاعتراف بصحة بعض من ملاحظاتهم حول الزلات في المواطنة الصالحة، التي تحبط حتى أصحاب المزاج الشعبي أمثال روث وجين.

المشاركة الشعبية وإحباط المسؤولين

على الرغم من (أو ربما بسبب) اشتراكهم في محاولات فاشلة لإشراك الناس، فإن المسؤولين، المحليين والفيدراليين (وكذلك مسؤولي المنظمات المدنية) وضعوا لائحة طويلة من الإحباطات. إنهم يقولون إن معظم الناس لا يتجاوبون عندما يطلب منهم المشاركة؛ وبالتالي، فإن الشركات وغيرهم من أصحاب المصالح الخاصة يهيمنون على السياسة. إنهم يؤمنون بأن المواطنين لا يثقون ببعضهم بعضًا ويختلفون (خصوصًا من خلال العرق والطبقة). إنهم لا يجدون حالات متعددة يمكن فيها للناس أن يعملوا سويًا. إذا أصبح المواطنون فعلًا مهتمين لقضية ما، هكذا تمضي الشكوى، فإنهم فقط يتورطون فيها بشكل عاطفي، ويتخذون قرارات غير صحيحة. يقال مثلًا أن الناس يفضلون خفض الضرائب بدون خفض المعونات الحكومية. ما يحبط المسؤولين بشكل خاص أن الناس لا يثقون بهم أو بمؤسساتهم.

المصدر: CartoonStock.com

هناك انتقادات أخرى تقول إنه لا يوجد هناك الكثير مما يمكن أن يفعله الناس سياسيًا؛ إنهم لا يملكون الموارد وهم عديمو التنظيم بشكل كبير لكي يكونوا فعالين؛ كل منهم يريد أن يتبع طريقته أو طريقتها. المواطنون المتطوعون هم غالبًا غير موثوقين أو غير مسؤولين. ولا توجد أية طريقة لإرغامهم على فعل ما كانوا قد وعدوا به. حتى عندما يقلع المشروع، فإنه غالبًا ما يتوقف قبل بلوغ أهدافه. الزخم يضيع بسهولة. لا توجد أيضًا أية طريقة للقول بأن الجهود المدنية كانت فعالة، المواطنون نادرًا ما يجرون تقييمًا، على الأقل ليس بشكل موضوعي.

حتى لو لم أي من هذه الانتقادات صحيحًا، فإن بناء الطاقة المدنية في جماعة يستغرق سنوات، هكذا يجادل الواقعيون، والجهد لا ينتج الأرقام الصعبة التي يطلبها الممولون أو برامج الحكومة.

مع هذه التجارب غير المبهجة مع المواطنين، لا عجب أن يمتلك القادة على كل مستوى تحفظات جدية حول إشراكهم. نقل القضايا إلى الجمهور، أو الأسوأ، الاعتماد على قرارات المواطنين، تصدم بعضهم لكونها إما ساذجة أو محض خطيرة. يشعر آخرون بأنهم مغلوبون على أمرهم عند التفكير بنشر القضايا داخل الجماعة لأنهم يعتقدون بأن ذلك سوف يعطي سلطة أكبر للمفوهين أكثر.[٧]

المسؤولون الذين يرأسون المؤسسات الكبيرة يعيبون على المواطنين كونهم ضيقو الأفق في مجتمع عالمي. إنهم لا يرون الصلة التي وجدها بحث هاروود بين الناس الذي يحلون المشاكل والرفاهية الوطنية.[٨] عندما ينخرط الناس فعلًا، هكذا يقول هؤلاء النقاد، فإن ذلك يكون دائمًا من أجل مشكلة قريبة من المنزل. ولكن في حالات أكثر وأكثر، كما يجادلون، تأتي الحلول للمشاكل من مناطق أوسع – منطقة مترو أو مجموعة من المقاطعات المجاورة. ربما يوافق المواطنون على الحاجة المحلية للاستجابة، ولكن في بعض الأحيان، فكرة «المنطقة» التي يحملونها في أذهانهم لا تذهب أبعد من ١٥ ميلًا عن باب منزلهم.

دليل آخر على ضيق الأفق: في كتاب الصنف الكبير، يجادل بيل بيشوب بأن الناس يتوجهون أكثر فأكثر نحو جيوب متشابهة التفكير، مما يعطّل قدرتهم على العمل سويًا على نطاق أوسع. «العثور على الراحة الثقافية بين «أناس يشبهوننا»» بحسب قناعة بيشوب، «لقد هاجرنا إلى جماعات وكنائس ومجموعات سياسية تضيق أكثر فأكثر، وتتميز بعزلتها وبتفكيرها الأحادي».[٩]

من وجهة النظر الشعبية

ليس لدي سبب للشك بأنه كان لدى القادة، والنواب، والمسؤولين، خيبات الأمل التي قالوا إنها لديهم. من ناحية أخرى، يبدو تصور الناس بأنهم قد دفعوا بعيدًا عن النظام السياسي صحيحًا. بالتأكيد، الثقة المتناقصة بالمؤسسات هي شيء حقيقي، ومعظمها يبدو أنه يرتكز على الشعور بأن المدارس، والوكالات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية الكبيرة، لا تتجاوب.

المصدر: Mick Stevens, The New Yorker Collection, cartoonbank.com

«أشياء سيئة حصلت هنا. هناك حديث عن حرب مع مجتمع مقلق آخر»

وجدت دراسة لجون كريفتون بأن التصور الشعبي لكل القادة قد غدا أكثر قتامة. تذكر الدراسة أن «السياسيين – جنبًا إلى جنب مع مديري الشركات، ومصرفيي وول ستريت، والأغنياء عمومًا – يتم النظر إليهم على أنهم محصنون من... وغير عابئين بمصاعب الأميركيين العاديين». لا يبدو أن المال بحد ذاته هو المشكلة، بقدر ما هو الجشع وقلة الاكتراث بالآخرين. فكر المواطنون في هذه الدراسة بأن قوانين جديدة لكبح تأثير المال لن تفيد طالما أن «الطبقة السياسية ملتزمة بإبطال أي إصلاح».[١٠]

النظام السياسي يبدو متصلبًا، وبعض المواطنين أصبحوا متصلبين ردًا على ذلك. لقد باتوا حتى أكثر تصميمًا على رمي الشاي في الموانئ أو الاعتصام عند قلاع السلطة. آخرون، غير قادرين على الثقة بقادة المؤسسات، يشعر آخرون بأن البديل الوحيد أمامهم هو أن ينظروا إلى أنفسهم وإلى أولئك الذين يعرفونهم جيدًا لكي يعتمدوا عليهم.[١١] (رد الفعل هذا قد يمثل ما يراه البعض على أنه ضيق أفق).

إن فقدان الثقة بالقادة والمؤسسات موجود هنا منذ عقود؛ إنه ليس بعضًا من مزاج عابر. هناك بحث في التسعينات أظهر أن الأميركيين يتميزون غيظًا بسبب إبعادهم عن مكانهم الشرعي في حكم الأمة.[١٢] لقد كانوا مقتنعين بأن الأصوات نادرًا ما تصنع فرقًا في نظام أبوابه مغلقة في وجه المواطن المتوسط. ذهب البحث إلى ما تحت عدم الرضى الشعبي العادي عن الحكومة والسياسيين ليكتشف ليس فقط مشاعر قوية من عدم الحيلة والإقصاء، ولكن أيضًا حسًا لم يتم استغلاله من الواجب المدني. تبعًا للدراسة، لا يوجد تفسير أقل دقة للجمهور أكثر من الادعاء الذي يتم ترديده غالبًا بأن الناس تستهلكهم كثيرًا الأمور الخاصة لكي يهتموا بأمور السياسة. أولئك الذين شاركوا بالدراسة كان لديهم إحساس واضح بمسؤولياتهم المدنية. لقد كانوا قلقين بعمق من أن يصب إحباطهم في مجرى الغضب والسينيكية – السينيكية التي خشوا أن يمرروها لأولادهم.[١٣]

لقد تكلم الناس عن كونهم أبعدوا عن السياسة المؤسسية مثلما كانوا سيتكلمون لو أنهم عادوا إلى البيت ذات مساء ليجدوا المنزل مقفلًا وشخص آخر داخله يرتدي ثيابهم ويأكل طعامهم. وهم يعرفون من أغلق عليهم خارجًا. إنهم يشيرون بأصابعهم إلى السياسيين أصحاب المناصب، ومديري الحملات، وأعضاء جماعات الضغط، وأولئك الذين هم في الإعلام. إنهم يرون هذه المجموعات كطبقة سياسية محترفة، كحكام لأوليغارشية حلت محل الديمقراطية. السياسة كانت لعبة ل «البنادق الكبيرة»، خاصة مجموعات المصالح الخاصة. المواطنون تم نفيهم إلى هوامش النظام السياسي، حيث يقفون عاجزين عن التأثير، سواء في اللاعبين أو في قواعد اللعبة.[١٤] هذه التصورات والمشاعر التي كانت واضحة في التسعينات ما زالت معنا.

التغيرات البنيوية: ديمقراطية–منزوعة المواطن

كما يمكنك أن ترى، بعض البحوث تظهر أن أغلب الأميركيين لديهم شعور قوي بالواجب المدني وأنهم نشطون في السياسة التي لا يودون أن يسموها سياسة؛ تقارير أخرى تجادل بأن الناس عازفون أو أنهم يتراجعون من الحياة المدنية إلى جيوب ضيقة ذات تفكير متشابه. تبدو الدلائل متناقضة، ولكن أحد الاتجاهات موثق بشكل جيد: سواء كان الناس ميالين إلى المشاركة أو لا، فإن الطرق التي كانوا تقليديًا يستعملونها للدخول في السياسة قد تم إغلاقها.

وثق باحثان اثنان، ماتيو كرينسون وبنجامين غينسبرغ، هذا الاتجاه طويل الأمد لتهميش المواطنين وخصخصة الحياة العامة. لقد وصفا طرقًا كثيرة تم اختراعها من أجل جعل المواطنة الجماعية غير ضرورية:

> «وجدت النخب السياسية طرقًا من أجل تحقيق أهداف سياستها من دون تعبئة الناخبين. بدلًا من طرح القضايا على الناخبين من أجل حلها، تحاول نخب اليوم المتنافسة أن تتغلب على خصومها عن طريق التقاضي، (أو) عن طريق التلاعب بالإجراءات الإدارية ... إن هذا يزيح السياسة إلى مجالات بعيدة عن متناول منافسيهم. أثناء العملية، الملايين من المواطنين الذين كان يمكن دعوتهم لمساعدة أحزابهم يبقون الآن متفرجين سلبيين. ممثلو الأمس أصبحوا جمهور اليوم – متفرجون وزبائن أكثر من كونهم مواطنين»[١٥]

في أفضل الحالات، يسجل كرينسون غينسبرغ، تتم معاملة المواطنين على أنهم زبائن يجب خدمتهم. وظيفتهم هي أن يختاروا، بقدر ما يمكن للمستهلكين أن يفعلوا، من رفوف القادة السياسيين، والسياسات، والبرامج الحكومية. إن هذا يخصخص المواطنين في نمط شخصي من الديمقراطية، ولا يدع مجالًا للناس لكي يمارسوا سلطتهم الجماعية لمصلحة الكيان السياسي ككل. تأتي السلطة عوضًا عن ذلك من عدة «جماهير» تتشكل حول مصالح محددة،

بدلًا عن مصالح جامعة. إن دور الحكومات هو أن تساوم أو تتفاوض مع جماعات المصالح هذه.

تم تهميش المواطنين أيضًا لأن المنظمات التي كانت عربات للفعل المدني قد تغيرت. كما يظهر تقرير ثيدا سكوكبول، «هناك عدد قليل جدًا من الفرص لعدد كبير من الأميركيين لكي يعملوا سويًا من أجل قيم ومصالح مشتركة على نطاق واسع». لقد حدث هذا بينما عدد مجموعات المصالح الخاصة التي تضغط في واشنطن وفي الكابيتول قد نما بسرعة كالفطر. بين ١٩٦٠ و١٩٩٠ تزايد عدد الجمعيات الوطنية، بما فيها مجموعات المصالح، من ٦٠٠٠ إلى ٢٣٠٠٠، كما يذكر تقرير سكوكبول.[١٦]

خلال نفس هذه الفترة من الزمن، تغيرت طبيعة العديد من المجموعات المدنية. لم تعد جمعيات أعضاء، لقد انتقلت إلى واشنطن لكي تكون مجموعات ضغط؛ أو أنها تبنت أشكالًا جديدة من التنظيم كمجموعات تفكير محورها طاقم العمل وكلجان للنشاط السياسي. باتت حجم العضوية الكبير أقل أهمية من ارتداء درع حرب كبير. وهكذا توجه الأعضاء إلى المانحين، لكي يبادلوا المال مقابل عملهم المدني. القيادة التطوعية، بدورها، أخلت مكانها لطواقم العمل الاحترافية التي نظمت حملات إعلامية للتأثير على المشرعين – عادة حول قضايا محددة للغاية. ربما كانت هذه التغيرات مفيدة للمنظمات، ولكن الثمن بالنسبة للحكم الذاتي كان كبيرًا. المنظمات ذات حجم العضوية المتناقص لا تتيح تجاوز الحواجز الطبقية ولا مناصرة برامج اجتماعية شاملة وذات قاعدة عريضة.[١٧]

> لقد انتقلت الحياة المدنية الأميركية من التعبئة لاكتساب الأعضاء إلى المرافعة والإدارة، ومن التشديد على القيم والأهداف المشتركة إلى السعي وراء المصالح المتخصصة.
>
> — ثيدا سكوكبول[١٨]

يشعر الناس، ليس فقط بأن ملكيتهم للمؤسسات العامة قد تناقصت، ولكن أيضًا تنتابهم الريبة من أن هذه الحالة سوف تتحسن أبدًا. يخشى الناس من أن مؤسساتنا الكبرى لا يمكن إصلاحها أو لا يمكنها إصلاح نفسها.

على الجانب الإيجابي من دفتر الحسابات، بين عامي ١٩٦٠ و١٩٩٠، دخلت الأقليات والنساء إلى التيار العام، مما جعل النظام السياسي أكثر تمثيلًا للسكان. كان هذا جيدًا من أجل الحكم الذاتي. ولكن في نفس الوقت، انتقلت سلطة أكبر إلى الفروع غير المنتخبة، إلى البيروقراطيات والمحاكم. أكثر من ذلك، فإن قلعة قوة المواطن، الجماعة المحلية، فقدت مكانتها في الإعتبار في صنع السياسة.[١٩] إن «مكان المكان»، حسب تعبير مارثا درثيك، مشيرة إلى الجماعات الجغرافية، قد تضاءل.

الأميركيون لا يشعرون فقط بأنهم مبعدون عن مؤسساتهم، البعض لديهم أيضًا شكوك حول المواطنين الذين هم ليسوا من عائلتهم أو من أصدقائهم. إنهم ليسوا واثقين من أنهم يمكنهم الإعتماد على هؤلاء «الغرباء» لكي يساندوهم. لذلك، فعلى الرغم من وجود حالات نموذجية عن جهود جماعية من قبل مواطنين لتحسين رفاهية الجميع، وعلى الرغم من إدراك الواجبات المدنية والمسؤوليات الاجتماعية، فإن جماعة المواطنين تهمش نفسها أحيانًا بسبب الريبة، ما عدا بالطبع عندما تكون هناك أزمة تجمع الناس سويًا إلى حين.[٢٠]

الرغم من شعورهم إلى حد ما بالخجل لتراجعهم إلى الجيوب، فإن العديد لا يرون أي خيار آخر بسبب شكوكهم بالناس الآخرين.

> إن تجربة الديمقراطية هي مثل تجربة الحياة نفسها – دائمًا متغيرة، ولانهائية في تنوعها، وأحيانًا عاصفة وأكثر قيمة من قبل لأنها قد اختبرت من خلال الشدائد.
>
> — جيمي كارتر[٢١]

٥
إعادة العموم إلى العمل العام

على الرغم من كونهم واعين للانتقادات الموجهة للمواطنين، ولديهم شكوك حول الاستراتيجيات، ويسمعون التصريحات عن أن الديمقراطية لا تعمل، فإن العديد من الأميركيين يرفضون أن يجلسوا بهدوء على الهامش. ولديهم أسباب لتصميمهم هذا.

مرافعة دفاع عن المواطنة

الحجج من أجل جلب المواطنين خارج الهوامش تقع في فئتين. تتألف الأولى من مطالب تتعلق بسيادة المواطنين حسب الدستور وشرعة الحقوق. تتكون الفئة الثانية من اعتبارات عملية تتعلق بعمل المواطنين المطلوب من أجل مكافحة المشاكل التي تربك الجماعات وتجتاح المؤسسات. هذان الخطان من الحجج يلتقيان فعليًا في خط واحد، وهو أن هذا يأخذ القوة الموجودة في العمل المدني من أجل جعل السلطة الدستورية في صناديق الانتخاب ذات معنى.

منطق السيادة الشعبية

إليوت ريتشاردسون، الذي كانت مسيرته المهنية الرائعة في الحكومة (لا سيما في أربع مناصب حكومية في واشنطن)، قال مرة: «على الرغم من أننا نحن

الشعب قد فوضنا مسؤوليات محدودة إلى أولئك الذين يشغلون مناصب عامة من أجل مصلحة الجميع فينا، فنحن، على الرغم من ذلك، نتحمل المسؤولية النهائية. إننا لا يمكننا تفويضها؛ إنها تعود لنا. يمكننا أن ننجزها بشكل جيد أو سيء، ولكننا نبقى محتفظين بها.[١]

ربما يفسر البعض هذه المسؤوليات غير القابلة للتوكيل على أنها تفويض من أجل استفتاءات لا تنتهي تقرر ما يجب على الحكومة أن تفعله.[٢] سوف يكون المواطنون ناخبين من أجل أن تتم استشارتهم، لكي يمنحوا موافقتهم ولكي يكونوا ممثلين. ولكن هذه الأدوار تربط المواطنين بالولاية أو بالحكومة؛ إنها لا تقول شيئًا عن المواطنة كما تتحدد بعلاقات الناس السياسية بعضهم ببعض. وهاهنا تبدأ المسؤوليات غير القابلة للتفويض.

إن بلدًا بمثل اتساع وتنوع الولايات المتحدة يجب أن يمتلك حكومة تمثيلية. ومع ذلك، فإن انتخاب النواب ليس كل ما هنالك بالنسبة للسيادة التي يضعها الدستور في جماعة المواطنين. إذا كان الناس يعتقدون أنهم أسياد مع مسؤوليات غير قابلة للتفويض، فما غير ذلك يمكن أن يعني ذلك؟

أنا أعتقد أن الطريقة الوحيدة أمام السلطة السيادية لكي تكون فعلية، لا مجردة، هي بأن يمارس الناس سيادتهم من خلال العمل المدني. مثلما قلت، العمل الذي يمارسه المواطنون مع مواطنين – والأشياء التي ينتجها هذا العمل – كل هذا يعطي المواطنين السلطة التي يحتاجونها لكي يكونوا ملوكًا حقيقيين.

> إن عافية المجتمع الديمقراطي يمكن أن تقاس بجودة الوظائف التي يؤديها المواطنون الأفراد.
>
> — قول منسوب لألكسيس دو توكفيل[٣]

هاهنا المنطق وراء الفرضية حول العمل المدني والسيادة: الملوك يمارسون السلطة من خلال الفعل. إن ملكًا أو ملكة لن يكون عاهلًا لوقت طويل بدون

سلطة الفعل. هذا هو السبب في أن جماعة المواطنين ذات السيادة يجب أن تكون فاعلًا سياسيًا، منتجة، وليس فقط مستفيدة أو ناخبة. الجمهور الديمقراطي لا يمكن أن يكون كيانًا عالةً يجب العمل من أجله أو العمل عليه. يجب أن يكون قادرًا على أن يفعل، على أن ينتج أشياء تفيد الجميع.

الأشياء التي ينتجها العمل المدني تسمى «الخيرات العامة» – السلع المصنوعة من قبل العموم ومن أجل العموم. تاريخيًا، الأشياء التي صنعها المواطنون تضمنت المدارس، والمشافي – حتى المقاطعة نفسها. اليوم، منتجات الجهد الجماعي للمواطنين – عملهم المدني – يتضمن حدائق الأحياء التي وصفها إرنستو.[٤]

نوع مختلف من النشاط السياسي: بناء المقدرة

إن المرافعة من أجل سيادة المواطنين قد أجريت اليوم، ليس بواسطة الحجج، ولكن من خلال الفعل. لطالما كان المواطنون دعاة لقضايا ذات شأن، أو منظِّمون يحلون مشاكل محددة وينجزون مشاريع معينة. نحن نرى الآن ظهور مجموعة جديدة من المواطنين ذات مجال تركيز أوسع، غالبًا رفاهية جماعة ما ككل، وليس مجرد قضية أو مشروع محدد. يهدف هؤلاء الناشطون إلى زيادة المقدرة المدنية لجماعتهم، المقدرة على حل المشاكل وعلى أن تصبح أكثر قوة عندما تواجه بالتحديات. بدأت مؤسسة كترينغ أولًا بالتعرف على هؤلاء الأنواع من المواطنين عندما استخدم رعاة لاجتماعات البلدة التشاورية (منتديات القضايا الوطنية) لبناء مقدرة محلية أكبر من أجل اتخاذ قرار مشترك حول القضايا المتنازع عليها. (المواطنون الذين أطلقوا منتديات غراند رابيدز على سبيل المثال).

دراسة من كلية هارفارد وصفت بناة المقدرة هؤلاء لك «رواد أعمال» أكثر من كونهم دعاة، وقد التصق هذا اللقب بهم.[٥] هؤلاء المواطنون (تقفز «سو» إلى الذهن) يحبون أن يحصلوا على مثل هذا اللقب المميز، وهم يستحقونه لأنهم يبدؤون عادة من الصفر وبدون وجود أحد ليدعمهم. مثلهم مثل

البيئيين السياسيين، يستعملون غالبًا الموارد المحلية. إنهم ينظرون إلى أنفسهم وإلى أدوارهم على أنها مختلفة عن قادة الجماعة وعن المنظمين. إنهم يرون عملهم على أنه شمعة الإشعال التي تحفز الابتكار وتقوي المقدرة على الحكم الذاتي. لكونهم غير مرتبطين بقضية محددة، فهم يركزون على تحسين الأحياء أو مدينتهم ككل. كبناة للمقدرة يركزون على تقوية الطرق التي لدى المواطنين لحل المشاكل العامة.

دراسة هارفارد وجدت أن رواد العمال، بناة المقدرة هؤلاء ماهرون بشكل خاص في تكوين التحالفات كما في اكتشاف مواقع الفرص لإدخال طرق جديدة لاتخاذ القرار والفعل الجماعيين. إنهم مجازفون لا يبحثون عن الملاذات الآمنة بقدر ما يبحثون عن الفرص لصناعة فرق. إنهم يجربون. كما هو متوقع ربما، يشتغل هؤلاء المواطنون خارج أو على حدود المنظمات الموجودة – أو أنهم ينشؤون جمعياتهم الخاصة. يعملون على بناء علاقاتهم العملية مع المواطنين الآخرين، وهذا شكل من أشكال بناء المقدرة.

هذا الصنف من الفعالية المدنية لم يأت من الفراغ. إن خلق علاقات عملية «شعبية» كان طويلًا علامة مميزة لعمل منظمي الجماعات أمثال جيرالد تايلور من مؤسسة المناطق الصناعية (آي إي إف). بالنسبة لتايلور، بناء العلاقات العامة يبدأ مع الاعتراف باختلاف الاهتمامات بدلًا من محاولة مجانستها. الغاية من هذه العلاقات هي رفع مستوى التعاون، حتى عندما تختلف الاهتمامات، لأن الاهتمامات غالبًا مترابطة. هذا يعني أن الاهتمامات متعلقة بعضها ببعض ويمكنها أن تتصل.

تصف قصة في أرشيف (NIF) كيف نشأت العلاقات العملية: عندما التقى قادة مؤسسة (بيلد)، وهي منظمة مدنية محلية، للمرة الأولى مع السيناتور بول ساربانيس، ابتسم الأخير، وأخرج دفتر ملاحظاته، وسألهم عما يمكن أن يفعله من أجلهم. أجاب القادة، في الواقع، «لا شيء، نحن هنا لكي نتعرف عليك. نود أن نعرف لم أنت في مجلس الشيوخ، وما هي اهتماماتك. يمكن أن

تكون اهتماماتك متصلة ببعض ما عندنا. إذا كان الأمر كذلك، يمكننا أن نطور علاقة عمل مع الزمن»[٦]

الهدف من بناء علاقات عملية هو تغيير الطريقة التي يتعامل بها الناس عادة بين بعضهم بعضًا – للذهاب وراء الخلاف وانعدام الثقة. هذه العلاقات تتشكل حول المصالح الخاصة، والتي سوف تختلف. الهدف ليس جعل الناس تتفق أو تحب أو تفهم بعضها بعضًا. مجرد جعل القوم يتحدثون سويًا ربما يكون إنجازًا، ولكن سرعان ما يملون من مجرد الكلام؛ إنهم يريدون مشاكل من أجل حلها. وتلك دعوة للعملانية.

يذكر كل بناة المقدرة تقريبًا أنه يعانون من الإلحاح عليهم من أجل حلول فورية لما يعرفون أنها مشاكل لا يمكن إزالتها بسرعة أو بسهولة. وكما أخبرتني أحداهن، أولئك الذين يظنون أن هناك مقاربتان، طويلة الأمد وقصيرة الأمد، للمشاكل الأساسية هم مخطئون. لا توجد أية حلول قصيرة الأمد، هناك فقط حلول على المدى الطويل، كما قالت.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

ربما نكون جميعًا قد أتينا بواسطة قوارب مختلفة،
ولكننا الآن على السفينة نفسها.

— منسوبة الى مارتن لوثر كينغ

كما يصح على معظم الناشطين، يضمر بناة المقدرة بعض الأحيان مشاعر مختلطة تجاه زملائهم المواطنين. على سبيل المثال، يخشون من أن الناس سوف يتوقفون عن العمل على مشروع كانوا قد ساعدوا على إطلاقه إذا لم يكونوا موجودين دائمًا من أجل تشجيعهم أو دفعهم. وفي نفس الوقت. وفي نفس الوقت يحذرون من أن وجودهم دائمًا في متناول اليد سوف يخلق نوعًا من الاتكال. ولكن على الرغم من هذه العقبات فإن بناة المقدرة يتحلون بطبيعة مثابرة. إنهم يرتدون دائمًا من الخيبات ويمضون قدمًا. بما أنهم يمتحون من الموارد الموجودة في مجتمعهم فإنهم قادرون على الإستمرار. إن إجابتهم الأولى على تحدٍّ ما ليس، «من أين يمكن أن نحصل على المال؟». مع أنهم لا يكرهون أوراق الدولار، فإنهم يعلمون أن هناك عملات أخرى – الوقت، النية الحسنة، الشبكات، وغيرها من موارد الأراضي الرطبة.[٨]

السيادة قيد الصنع

تجميع القوى من أجل أداء عمل مدني يبدأ عادة بشكل اعتيادي تمامًا.[٩] في أحد الأيام، يتخذ أحدهم الخطوة لكي يصبح معنيًّا وذلك بأن بالتحدث مع العائلة والأصدقاء عن حادثة تزعجهم. وقد يحاولون بعد ذلك أن يعرفوا ما إذا أحد ما خارج هذه الدائرة الضيقة منزعجًا أيضًا. على سبيل المثال، قد تتحدث سيدة ما مع جاراتها عن معدات المخدرات التي رأتها في الشارع.[١٠] ربما كانت محادثة قصيرة، عند سور الفناء الخلفي على الأرجح. في المرحلة القادمة، تصبح المحادثات منظمة أكثر عندما تجري داخل الكنائس والمنظمات المدنية. في مرحلة متقدمة أكثر، قد تعقد اجتماعات البلدة لمناقشة ما يمكن عمله لإبعاد المخدرات عن الجماعة، وربما يتخذ الناس قرارًا حول الخطة اللازمة. بعض الأشياء التي يقررون أن يقوموا بها ربما تنفذها بعض المجموعات التي تنشأ لهذا الغرض أو المنظمات المدنية. ومن المرجح أن يطلب من الوكالات الحكومية أن تلعب دورًا أيضًا.

تبدأ المشاركة عادة على مستوى شخصي جدًا. يقلق الأميركيون على وظائفهم، وعلى صحتهم، وعلى تعليم أولادهم، ولا يتوقفون عن العودة إلى هذه المشاغل الأساسية التي تظل محكًا للسياسة. عندما يطلب من الناس أن ينظروا في قضية ما، فإن أول ما يسألون أنفسهم عنه هو، «هل تؤثر هذه المشكلة على أو على عائلتي؟». إنهم يركزون على ما هو الأكثر قيمة بالنسبة إليهم.

بالعودة إلى المثال حول الشخص الذي وجد أدوات استعمال المخدرات، عندما يحاول الناس أن يعرفوا إذا ما كان أي شخص آخر يشاركهم همومهم، فإنهم يبدؤون بإجراء أحاديث في الأماكن التي يجتمع فيها الناس بشكل مستمر. إنهم يدخلون ويخرجون من نقاشات كثيرة جدًا، معظمها عشوائية وغير منظمة. أكثر ما يقولونه ربما يكون كلامًا قليل القيمة – حيث يمتلئ بكثير من القصص الشخصية. فقط يجتر الناس ما يسمعونه أو ربما يجرون اختبارًا من أجل الحصول على إجابة: ماذا رأيت؟ ماذا يعني هذا برأيك؟ إنه يقلقني، هل يقلقك أنت بدورك؟ عند هذه النقطة، هم ليسوا جاهزين لاتخاذ القرارات؛ إنهم ما زالوا يتفحصون الموقف، وهذا يتطلب وقتًا.

عندما يجمع الناس معلومات أكثر وأكثر، ربما يبدو أن هذا سوف يشوشهم، أن فيضانًا من الوقائع والآراء سوف يربكهم، ولكن ليس من الضروري أن يكون الحال كذلك. بينما يمكن للمواطنين بالتأكيد أن يكونوا مربكين، فإنهم يستطيعون عادة أن يصنعوا صلات بين المشاكل المرتبطة. إنهم يختبرون التأثيرات المشتركة للمشاكل المترابطة في حياتهم اليومية، لذلك يحاولون أن يعرفوا كيف يمكن للقطع المختلفة أن تجتمع سويًا. مثلًا، عندما يتصاعد إدمان المخدرات، يبحث الناس عن أصول المشكلة في كل شيء من استقرار الحياة العائلية إلى حالة الاقتصاد. إنهم لا يبسطون القضايا؛ أنهم يحاولون أن يروا كم هي مترابطة.[١١]

عندما يتحقق الناس من أنهم يتشاركون بهموم متشابهة، فإنهم يميلون إلى الشعور بأنهم متواصلون أحدهم على الآخر؛ ليس عليهم أن يروا نفس المشكلة

بنفس الطريقة على الرغم من ذلك. في الواقع، نادرًا ما يفعل الناس هذا لأن تجاربهم وظروفهم ليست متماثلة. مع ذلك، إذا أدرك الناس أنهم كلهم يملكون حصة في حل مشكلة ما، على من اختلاف الأسباب، فإنهم يميلون إلى تشكيل تحالفات. كما وجدت مؤسسة (آي إي إف) يمكن للناس أن يدركوا أنهم، على الرغم من اختلاف اهتماماتهم، فهم متكافلون. من ناحية أخرى، عندما يفشل الناس في رؤية هذه الصلات المتبادلة أو في خلق هذه الروابط، فإنهم يشعرون بأنهم معزولون وغير قادرين على صنع فرق.

ألف شخص يحفزون ألف شخص آخر

لماذا نرى الآن عددًا أكبر من بناة المقدرة؟ لماذا –بوجود الشكوك حول الديمقراطية والمواطنين– يصر العديد من الأميركيين على أن على المواطنين، بالفعل، أن يحكموا أنفسهم؟ يساعد التاريخ على جواب السؤال.

يخبر روبرت ويب قصة عن كيف توصلت سياسات المواطن إلى تحديد الديمقراطية في أميركا الحدودية على الرغم من تفضيل النخبة لجمهورية وليس لديمقراطية. يكتب ويب، «القوة الدافعة وراء ديمقراطية القرن التاسع عشر كان آلاف الأشخاص الذين حفزوا آلافًا غيرهم على الفعل» [١٢]

ما كان يفكر به ويب هو عملية التصويت، ولكنني أعتقد أن ملاحظته صحيحة عندما تطبق على الجهود المدنية. إن ديمقراطية الحكم الذاتي كانت متجذرة في اتخاذ القرار والفعل المشتركين – خصوصًا في الفعل. لم يكن لدى المستوطنين عند الحدود خيار إلا أن يكونوا منتجين، وليس فقط مستهلكين. كان عليهم أن يجمعوا الجهود لبناء الحصون والطرق والمكتبات. لقد شكلوا جمعيات لمكافحة إدمان الكحول ورعاية الفقراء. لقد أسسوا أولى المدارس العامة.[١٣]

إن عادة المشروع المشترك ما زالت معنا. في الآونة الأخيرة، ظهرت حركات بدأها المواطنون من أجل حماية البيئة وضمان حقوق الأقليات.

يحدث هذا الجهد المشترك في ظل ثقافة أميركية تدعم أيضًا المسؤولية الفردية والإكتفاء الذاتي. ربما تكون المسؤولية الفردية والمسؤولية المدنية وجهان لعملة واحدة.

> المواطنون المجتمعون سويًا في عمل مدني يجعلون الجمهور الديمقراطي أكثر من مجرد تجمع لأفراد. هذا الجمهور ليس حشدًا من الناس، ولا هو جمهور من أجل إجراء مسوح واستطلاعات مرتكزة على تصريح الأفراد كل منهم بآرائه الشخصية بدون ميزة الإستماع إلى آراء المواطنين الآخرين. أيضًا، ما هو عام هو أكثر مما هو شعبي.[١٤]

ما يمكن لجماعة المواطنين وحدها أن تفعله

عند تعداد الأهداف من إعادة الجمهور إلى العمل العام، لا أريد أن أهمل الدور الذي يلعبه المواطنون في تعزيز الحقوق الديمقراطية. ربما كان الحافز الأكبر لديمقراطية محورها المواطن هو أن كثيرًا من المواطنين يرغبون في أن يعيشوا حياة ديمقراطية لأنهم يعتزون بالديمقراطية وبالسعي وراء السعادة العامة (الرضى الذي يأتي من الحصول على حياة مدنية). الديمقراطية هي رحلة لا تنتهي أبدًا من أجل إدراك هذه الحقوق، مع أنها صعبة المنال.

أما بعد، فإن الموضوع الآن ليس دور جماعة المواطنين في حماية الحقوق الديمقراطية بل الغايات العملية لعدم تهميش المواطنين. سوف أدعو أن تعود إلى «منصة الشهود» إيلينور أوستروم التي أشارت إلى أنه لا الجماعات ولا المؤسسات يمكنها أن تؤدي عملها بشكل فعال دون الدعم من عمل المواطنين.[١٥]

ذلك لأن عددًا كبيرًا من أصعب مشاكلنا لا يمكن حلها بدون البضائع التي ينتجها المواطنون. حتى أكبر مؤسساتنا وأكثرها قوة تحتاج هذا الدعم لأنها تواجه مشاكل «خبيثة» لدرجة أنها تتحدى أفضل المختصين لدينا وأكثر وكالاتنا قوة.

مكافحة الخبث في المشاكل

لقد دعوت هذه المشاكل «خبيثة» مقارنة مع مشاكل «مروضة» تمتلك حلولًا تقنية.[١٦] على سبيل المثال، الفقر الشديد الذي يستمر في مواجهة البحبوحة.

للمشاكل الخبيثة صفات تحددها. إحداها أن الناس لا تتفق حول ما يجب فعله حيالها، وهذه الخلافات تكون معنوية أو أخلاقية. التناقضات بين ما يحدث للناس وبين ما يعتقدون أنه يجب أن يحدث تزعج الناس – بدون أن يتفقوا، مع ذلك، على ماهية المشكلات، وأقل من ذلك على ما يجب العمل حيالها. بما أن الخلاف لا يدور حول أسئلة عن الواقع وإنما حول ما هو الشيء الصحيح الذي يجب عمله، فإن على الناس أن يحكموا بأنفسهم. إن قدرة المواطنين على إجراء محاكمة قويمة في وجه الخلافات وعدم اليقين هي شيء أساسي. إنهم ليسوا أي خبراء حول ما هو الصحيح.

المصدر: CartoonStock.com

أخيرًا عالجنا المشكلة. الآن أعثروا على ختم وضعوه عليه هنا!

سمة مميزة أخرى للمشاكل الخبيثة هي أن على جماعة المواطنين أن تتجاوب. على الناس أن يتصرفوا لأنهم يملكون الموارد التي تختلف عن تلك التي تملكها المؤسسات. تلك موارد الأرض الرطبة التي تتضمن المهارات والتجارب الشخصية كما الرعاية الجماعية والقدرة على تكوين علاقات عمل براغماتية. الأرض الرطبة تولد أيضًا الطاقة المدنية اللازمة لتوزيع هذه الموارد.[١٧]

بكلمة واحدة، على المواطنين أن يعملوا سويًا من أجل محاربة المشاكل الخبيثة حقًا.

ليست المشاكل الخبيثة بشرية أكثر منها تقنية فحسب، بل هي أيضًا راسخة بعمق في النسيج الاجتماعي بحيث أنها تزول نهائيًا أبدًا. إنها مراوغة بقدر ماهي عدوانية. كل عرض منها يكشف عن مشكلة أخرى في سلسلة لا تنتهي. التصدي لهذه المشاكل يتطلب عملًا مدنيًا مستدامًا لا يبدأ عند نقطة وينتهي عند أخرى، ولكن، بدلًا عن ذلك، يستمر في سلسلة من المبادرات غنية التنوع.

على العمل المستدام أن يكون شاملًا أيضًا لأن للمشاكل الخبيثة مصادر متعددة موجودة في كل قسم من الجماعة. على الجماعات ككل أن تتجاوب. مجموعة واحدة أو قطاع واحد من المدينة لن يكونا فعالين.

في الحقيقة، تقريبًا كل المشاكل العامة تمتلك في داخلها درجة من الخبث؛ بمعنى أنها جميعًا موضوع للخلافات المشحونة أخلاقيًا. الاختلافات بين الأشياء العزيزة على الناس تقود إلى ظهور خيارات مختلفة للعمل: «الشيء الصحيح المتوجب فعل هو رعاية الأطفال أولًا». «لا، يجب علينا أن نرعى كبار السن لأجل العمل الشاق الذي فعلوه من أجلنا».

حتى داخل خيار معين، يمكن أن توجد تجاذبات حول ما هو الأكثر قيمة. هل يتوجب علينا أن نقدم المساعدة مباشرة للأطفال أو أن ننشئ المزيد من برامج دور الحضانة؟ كل مسار للعمل يملك محاسن وكذلك مساوئ. الفوز بشيء ذي قيمة يتطلب غالبًا التنازل عن شيء آخر ذي قيمة. سوف

أقول المزيد عن هذا فيما بعد، ولكن معظم القرارات ترغمنا على اتخاذ خيارات صعبة جدًا. العمل الذي يحتاج المواطنون إلى صنعه سويًا يبدأ مع اتخاذ هذه الخيارات الصعبة.

تفادي حروب الحلول

مشاكل الديمقراطية هي عادة خلف المشاكل الخبيثة في ديمقراطيتنا. والمشاكل الخبيثة لا يمكن معالجتها بدون التعامل مع المشاكل الأكثر أساسية للديمقراطية نفسها. بما أن معظم الناس لا يريدون أن يتكلموا فقط عن المشاكل الخبيثة بل يريدون أن يفعلوا شيئًا حيالها، فإن عليهم أن يواجهوا أعطال الديمقراطية التي تخرب الحكم الذاتي. على سبيل المثال، عدم التعرف والعمل من خلال سمة الخلافات المشحونة أخلاقيًا للمشاكل الخبيثة يمكن أن يحبس الجماعات في «حروب حلول» لا تنتهي ولا تنفع. تظهر هذه الصراعات عندما يجر الضغط لإيجاد «الحل الصحيح» الجماعات إلى معركة بين أنصار الخطط المتنافسة. لقد عرف عن الجماعات أنها تهدر طاقة في الجدال حول الحل الصحيح بين عدد من الحلول المحددة سلفًا بينما حظيت طبيعة المشكلة أو الموارد اللازمة لمحاربتها بقليل من الاهتمام.

المشاكل في الرعاية الصحية هي مثال ممتاز لأن الموارد التي لا يستطيع إلا المواطنون المساهمة بها لا تقدر بثمن. المؤسسات يمكنها أن تهتم بالمواطنين وليس أن تهتم لأجلهم بالطريقة التي يفعلها المواطنون. إضافة إلى العائلة والأصدقاء، «شبكات الرعاية» الأوسع التي تنظمها المجتمعات يمكن أن تكون قوة بالغة في محاربة المشاكل السلوكية والاجتماعية المساهمة التي تؤدي إلى كثير من الأمراض.[١٨]

لقد تم إيضاح هذا في بحث أنجز لصالح (مراكز المراقبة والوقاية من الأمراض) الذي أظهر أن رعاية المجتمع يمكن أن يخفض نسبة حدوث مرض القلب، والسكتات الدماغية، وسرطان الرئة.[١٩]

الإنتاج التكاملي منطقي

لا يمكن أن يترك المواطنون خارج حدود الملعب، ليس فقط لأنهم لا يمكن الاستغناء عنهم من أجل التعرف على المشاكل الخبيثة ومحاربتها، ولكن أيضًا لأن عملهم مطلوب من أجل أن يكمل عمل الحكومات والمدارس وغيرها من المؤسسات. هذه كانت حجة إيلينور أوستروم العملية للغاية من أجل ديمقراطية محورها المواطن:

> إذا افترض أحدهم أن المعلمين ينتجون التعليم، والشرطة السلامة، والأطباء والممرضون الصحة، والعمال الاجتماعيون أسرًا ناجحة، فإن مركز الاهتمام هو حول كيف نجعل الخدمة الاجتماعية احترافية. من الواضح أن المعلمين وضباط الشرطة والطاقم الطبي والعمال الاجتماعيين المتمكنين ضروريون من أجل تطور خدمات عامة أفضل. إن إهمال الدور المهم للأطفال والعائلات ومجموعات الدعم ومنظمات الأحياء والكنائس في إنتاج هذه الخدمات يعني، على الرغم من ذلك، أن قسمًا فقط من مدخلات هذه العمليات يتم أخذها بالحسبان بالطريقة التي يفكر فيها صانعو السياسة حيال هذه المشاكل. إن تعبير «زبون» بات يستعمل بشيوع أكثر وأكثر للإشارة إلى أولئك الذين يجب أن ينظر إليهم كمنتجين مشاركين أساسيين لتعليمهم، وسلامتهم، وصحتهم، ومجتمعاتهم. الزبون هو الاسم الذي يطلق على الدور السلبي. أن تكون منتجًا مشاركًا هذا ما يجعلك شريكًا فعالًا.[٢٠]

المنتجات التي تأتي من عمل المواطنين يمكن أن تكمل ما تفعله المؤسسات لأن العمل المدني يختلف عن عمل المؤسسات. أنا لا أتكلم عن أشياء كمثل التطوع لتخفيف الحمل عن عاتق المعلمين والمختصين في الرعاية الصحية، على الرغم من أن هذا أمر جدير بالثناء للغاية. ما يدور في ذهني هو مشاريع مكملة تتضمن أناسًا يعملون أشياء لا يفعلها – ولا يستطيع أن يفعلها – المختصون. من أجل هذا استخدم تعبير «الإنتاج المكمل» بدلًا عن «الإنتاج المشترك». مثال

بسيط، مواطنون ينظمون أنفسهم من أجل أن يرافقوا الأطفال خلال الأحياء الخطرة في طريقهم إلى المدرسة. إن هذا ليس ما تدرب على فعله المختصون (على الرغم من أنه غالبًا ما تتم دعوة المعلمين للقيام بواجب الحراسة).

مثال آخر: عمل المدرسة هو التدريس، الذي هو جزء من، وليس كل التعليم. يمكن للمدارس أن تستفيد بشكل هائل مما يمكن للمواطنين أن يعملوه مع مواطنين من أجل إعداد الجيل القادم من الصغار للمستقبل. بينما من الأفضل أن يترك جل التعليم الرسمي للمختصين، فإن الناس يعتقدون أن بإمكانهم أن يثقفوا. وما يتعلمه الأطفال في مؤسسات التثقيف خلا المدرسة يمكن أن يعزز ما يحدث داخل الصفوف. هذه المؤسسات، التي هي من المجتمع ومن أجل المجتمع، تقدم سياقًا ثمينًا من العالم الواقعي للتعليم. في كنتاكي، تم استعمال مزرعة لخيول السبق التي خرجت إلى التقاعد من أجل تكميل التدريس في الصفوف.[٢١]

وكان هناك إنتاج تكميلي في ألاباما حيث تم دعم التعليم السياقي من قبل منظمة تدعى (باسرز)، الجمعية التعاونية للمدارس الريفية.[٢٢]

استعملت (باسرز) أشياء بناها المواطنون (منازل شمسية، بيوت زجاجية، برك أسماك، وكذلك غرف أخبار محلية) كمختبرات للتعليم. كان لهذه الجهود تأثير جيد على الأداء في صفوف المدرسة. هناك حالات مماثلة في ولايات أخرى. المواطنون الذين نظموا هذه المبادرات شدوا المجتمع إلى بعضه بعضًا حول مشروع وبعد ذلك جلبوا الصغار إليه كوسيلة لإثراء تعليمهم.[٢٣]

هذا مجتمع يقوم بالتنظيم صعودًا إلى غاية – الهدف هو استغلال موارد المجتمع من أجل التعليم.

في لكسنغتون، كنتاكي، هناك بروس مندي الذي أدرك موارد الأراضي الرطبة، والذي قلق مع مجموعة من الكبار على حال الأولاد الذين كانوا يأتون إلى برنامج بعد المدرسة الذي كان يقوم به. لقد قال: «لدي أولاد لا يستطيعون القراءة. بالنسبة لي، هذه أزمة». جعل بروس الأولاد يبدؤون بقطع الأعشاب

ذات العشرة أقدام طولًا حول المقبرة القديمة، والتي أثبتت أنها مورد ثمين. وجد الصغار مواقع قبور المحاربين القدماء في الحرب الأهلية الأميركية وفرسان السباق الرابحين في دربي سباق الخيل في كنتاكي. قام الصغار بإجراء البحث، وسجلوا الموقع (في حالته البكر الآن) في (السجل الوطني للأماكن التاريخية). «اعذروني بينما أدرس التاريخ»، يمزح بروس. إنه يعتقد أنه مثل طائر السانوفكا الناظر إلى الخلف، فإن الأولاد بحاجة لأن يعرفوا من أين أتوا لكي يعرفوا إلى أين يمضون. لون الصغار سلات المهملات لكي يشاركوا التاريخ الذي تعلموه. لقد استعملوا كل ما كان لديهم، مثل ابتكار منحوتات من خردة الدراجات الهوائية. من المشوق أن بروس فعل كل هذا بينما كان موظفًا لدى دائرة الصحة.[٢٤] جهوده وجهود رفاقه كملت ما تفعله المدرسة والمؤسسات الأخرى.

> كلما تكلم الناس أكثر عن التعليم، كلما حولوا انتباههم أكثر إلى مجتمعاتهم وإلى المؤسسات التعليمية خلا المدارس. لا شيء يوضح هذا أفضل من أحد المقيمين في (باتون روج) الذي حاجج بأنه يجب أن تكون هناك «استراتيجية للمجتمع، وليس استراتيجية للمدرسة، من أجل تعليم كل طفل بعينه» [٢٥]

ما هو الرهان؟

عمل المواطنين في هذه الأمثلة يعرف نوعًا محددًا من الديمقراطية، التي أود أن أقول عنها أنها غنية بالمواطن. هذا الفهم للديمقراطية أساسي بسبب ما يضيفه إلى الصراع المنتشر في العالم حول معنى هذا الشكل من الحكم. هذا الصراع حقيقي. لقد شهد عليه الأميركيون في مسيرات حزب الشاي وفي احتجاجات

احتلوا وول ستريت. ولقد شهد العالم هذا الصراع في ثورات الربيع العربي. بالنظر إلى هذه الاضطرابات، والذكريات غير البعيدة جدًا للثورات المخملية (والتي ليست مخملية كثيرًا) في أوربا وغيرها في الثمانينات والتسعينات، فإنه من الضروري أن نجعل عمل المواطنين مرئيًا في هذا الصراع.

إن هذا الصراع ليس معركة بين أيديولوجيات متنافسة مثل الشيوعية والرأسمالية أو بين الديمقراطية التمثيلية وتلك المباشرة. إنه، عوضًا عن ذلك، صراع عميق داخل الديمقراطية نفسها، والمحصلة سوف تقرر في النهاية من قبل المواطنين، وليس من قبل السطات من أي نوع. القضية الأساسية هي أي دور يرى المواطنون لأنفسهم. إن هذا لن يتقرر في نقاشات نظرية، ولكن في كل قضية على حدة حيث يقرر الناس ماذا يرغبون أو لا يرغبون فعله كمواطنين. الديمقراطية لن تتلاشى، ومع ذلك قد يكون الشكل الذي يبقى هو «قليل المواطن»، هذا يعني، ديمقراطية حيث المواطنون والعمل المدني على الهامش.

لقد كانت هناك دائمًا وجهات نظر مختلفة حول المعنى التطبيقي للديمقراطية. أي منها الصحيح؟ بما أن الشعب هو المرجع الأعلى، فإنه ليس هناك سلطة فوقه تستطيع أن تقول، مرة وإلى الأبد، ماذا تعني الديمقراطية. «نحن، الشعب» عليه أن يقرر ذلك، كل مجتمع بدوره، كل بلد بدوره، كل عقد من الزمن بدوره. إن السؤال عن أي نوع من الديمقراطية سوف يكون لدينا في المستقبل يعود إلى مقدار المسؤولية التي يرغب الناس في تحملها من أجل المستقبل.

٦
المواطنون:
مشاركون ومطّلعون

أنا أؤمن أن أميركا تحتاج إلى العمل الذي يؤديه المواطنون مع مواطنين من أجل التعامل مع مشاكل خبيثة فعلًا ومستمرة، ومن أجل تكميل جهود المدارس والحكومات وغيرها من المؤسسات. ولكن هناك مشاكل خطيرة للديمقراطية نفسها تقف عائقًا على طريق إنجاز هذا العمل.

تبرز مشكلتان للديمقراطية. الناس هم غالبًا على هوامش النظام السياسي. أكثر من ذلك، إن مجرد الإشتراك لن يؤدي إلى حياة أفضل للجميع ما لم يقم المواطنون باتخاذ قرارات حكيمة وحسنة الاطلاع حيال ما ينبغي عمله. إذن، ما الذي يدفع الناس لكي يكونوا مشاركين، وما الذي يعطيهم القدرة على اتخاذ قرارات صائبة؟

لم المشاركة؟

يشارك الكثير منا مع غيره من المواطنين لأننا نحاول أن نحل مشكلة أو أن نؤثر في هيئة منتخبة أو في مؤسسة كبرى. يمكننا أن نكون متحمسين زيادة من أجل غاية تهمنا، أو متأثرين مباشرة بشيء على وشك أن يحدث أو نحتاج أن يحدث: «لا يمكننا أن ندع مدارسنا تقفل». معظم الناس، مع ذلك، ليسوا

متعصبين وليسوا متأثرين مباشرة بكل قرار سياسي. يبقى مع ذلك أن جميعنا مدفوعون باهتمامات عميقة حول المستقبل وما يحمله لنا.

أكثر دوافعنا السياسية أساسية –الأشياء التي تحركنا لكي ننخرط مع الآخرين خارج دائرة العائلة والأصدقاء– يمكن أن تنبع من الدروس التي تعلمها أسلافنا عن البقاء. هناك الآن ما يكفي من البحث الأركيولوجي والبيولوجي (دي إن آ) لعمل بعض الفرضيات حول هذه العصور ما قبل التاريخية. أسلافنا الأوائل الذين بقوا على قيد الحياة من خلال الصيد وجمع الطعام قدّروا على الأغلب حريتهم على التماس الزاد والبحث عن الطرائد. من المنطقي أن نفكر ايضًا أنهم قدروا الأمان الذي يأتي من ضم القوى، الأمر الذي كان جوهريًا في مهمات مثل الصيد. ولربما توصلوا إلى تقدير الإنصاف لأن المجموعات التي كانوا يعيشون فيها ما كان يمكنها أن تستمر سويًا ما لم تكن المنافع من العمل الجماعي توزع بإنصاف. إذا تكلمنا ببساطة، أولئك الذين شاركوا في رحلة صيد كانوا سيرغبون بمكان في الوليمة التي تبعتها. بالنظر إلى هذه التأثيرات التكوينية، ربما نكون نحن البشر مبرمجين على تقدير الحرية، والأمان الجماعي، والإنصاف.

البشر الأوائل ما كانوا غريبين أيضًا عن الصراع العنيف. مع ذلك ليس مستبعدًا أن نفترض أن أجدادنا كانوا سيقدرون الأشياء التي حفظتهم آمنين من الخطر وساعدتهم على الازدهار.[١]

ولكن بغض النظر عن كون هذه التخمينات عن أجدادنا الأوائل صحيحة، فإن الناس عندما يقومون باتخاذ قرارات صعبة اليوم فهم يستدعون الأشياء التي هي أساسية لسلامتهم.

لقد وجدت أنني إذا استعملت كلمة قيم لوصف هذه الدوافع، فإن الناس بشكل طبيعي سوف يعتقدون بأنني أتكلم عن «القيم». أخبرني هودينغ كارتر جونيور أنه كان يعتقد أن القيم هي «الأجزاء من الإنجيل المطبوعة بالحبر الأحمر». ليس هذا ما أتكلم عنه. أنا اشير إلى أكثر الأشياء جوهرية التي تعز على

المصدر: Robert Leighton, The New Yorker Collection, cartoonbank.com

«حسنا فهمنا... إنه كبير وخطير»

الناس. هذه الأيام، يقر علماء النفس الاجتماعي بهذه الأشياء على أنها غايات أو أهداف الحياة والوسائل الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.[٢]

ما هو ثمين بعمق بشكل جماعي أو سياسي يختلف عن المشاغل التي تنتج عن ظروف خاصة كما تختلف كذلك عن القيم المجردة أو عن معتقداتنا الشخصية. الضرورات السياسية مماثلة للضرورات الفردية التي وجد عالم النفس أبراهام ماسلو أنها مشتركة بين جميع البشر، مثل الطعام، والماء، والمأوى.

أريد أن أشدد على أن الأشياء الهامة بشكل أساسي لخيرنا العام مشتركة تقريبًا بين الجميع. معظمنا يريد أن يكون في مأمن من النار. نريد أن نكون أحرارًا لكي نتقدم بسعادتنا. نريد أن نعامل بإنصاف من قبل الآخرين. هذه الضرورات تدفعنا لأن نصبح فاعلين سياسيًا. إنها عواطف عميقة في أرواحنا.

بعض الأشياء التي يتطلبها الأفراد ملموسة تمامًا (الطعام مثلًا) بينما بعضها الآخر (أن تكون محبوبًا) هي أقل من ذلك. يصح نفس الشيء على الأمور الجماعية. لقد تعلمت ذلك من جماعة كانت تواجه فسادًا في المستويات العالية وجرائم مشينة في الشوارع. سأل المواطنون هناك أنفسهم ما هو الشيء الأكثر قيمة بالنسبة لهم. أجاب الكل تقريبًا أنهم، أكثر من أي شيء، يريدون أن يعيشوا في مكان يشعرهم بالفخر. الاعتداد بالنفس منبع للهوية، إنها ضرورة منذ عصور قديمة. ولكن هذا التطلع غير الملموس نادرًا ما يذكر في وثائق التخطيط أو في قوائم الأهداف. مع ذلك، فإن الحاجة إلى أن تكون فخورًا بمدينة يمكن أن تكون حافزًا سياسيًا قويًا.

إن أهمية أن تؤخذ بالحسبان الأشياء التي يقدرها الناس تتوضح في قصة راندل بيري عن عالم الاقتصاد الزراعي الذي أخبر المزارعين أن هناك فارقًا ضئيلًا بين استئجار وامتلاك الأرض. أحد المزارعين أجاب بأن أخبر عالم الاقتصاد بأن أجداده لم يأتوا إلى أميركا لكي يكونوا مستأجرين.[٣]

كان هناك شيء على المحك له قيمة عند المزارع بالإضافة إلى الأرباح: لقد كان أمان امتلاك الأرض. جدي، الذي عمل مزارعًا، قال عن الأرض: «إنهم لم يعودوا يصنعون منها أكثر، أنت تعلم».

ماذا يهم الاسم؟

الأميركيون الذين يبدو أنهم غير مهتمين بالسياسة ربما لا يستطيعون ببساطة أن يروا صلة كبيرة بين ما يعتبرونه قيّمًا وقضايا السياسة التي تدافع عنها مجموعات المصالح، ويضغط من أجلها قادة الجماعات، ويجادل فيها السياسيون، وتناقشها أجهزة الإعلام. الأسماء التي يطلقها المختصون على هذه القضايا يمكن أن تكون دقيقة من الناحية التقنية ولكنها غالبًا تفشل في أن تردد صدى الأشياء العزيزة على الناس. إخراج الناس من الهوامش قد

يكون أمرًا يتعلق بدرجة أقل بتحفيز اللامبالي مما بإيجاد صلة مع الأشياء التي يهتم بها الناس فعلًا.

كل يوم تقريبًا يحدث شيء ما، ربما يكون مفاجئًا، وغالبًا مزعج. علامات الامتحان تظهر فجوة مهمة في الأداء الأكاديمي بين مجموعات مختلفة من الطلاب. تنفق الولايات المتحدة في الرعاية الصحية على كل فرد أكثر من البلدان الأخرى، ولكن النتائج ليست جيدة. يبدأ الناس بالكلام حول ما يسمعونه أو ما يقرؤونه. ما هي المشكلة؟ سرعان ما تأتي الصحف وبرامج التلفزيون ومدونات الإنترنت ومعها الشروحات. يبدأ السياسيون بالإدلاء بتصاريح حول ما يجري؛ إنهم يعطون للمشكلة اسمًا مثل «الفجوة في التحصيل» ويشرحون ما يعتقدون أنه ينبغي عمله.

الاسم الذي يعطى لمشكلة قد يبدو أمرًا تافهًا، ولكنه في السياسة ليس كذلك. بالنسبة لحل المشاكل، بالنسبة لحل المشاكل، يتعلق كل شيء بمن يقدم على تسميتها، وبالاسم نفسه. لقد أن تبين التسمية تحمل مفتاح مواجهة مشكلة خطيرة للديمقراطية – أن الناس لا يصبحون مشاركين كمواطنين. مثلًا، «الفجوة في التحصيل» هو وسم يستعمله السياسيون والمعلمون، ولكن لا صدى له عند الناس. إنهم يرون الفجوة الأكاديمية كعرض لعدة فجوات أخرى، كالفجوات الاقتصادية.[٤]

أحكام صائبة أم قرارات متسرعة؟

أن يصبحوا مشاركين هو نصف المعركة فقط. عندما يشاركون، ربما يبدأ الناس بالعمل معًا، ولكن هذه ليست نعمة ما لم يعملوا بحكمة بحيث يستفيد المجتمع ككل. يقلق النقاد من أن مشاركة الجمهور لن تكون عن معرفة جيدة. ومعظم تردد المؤسسات والخبراء في إشراك العامة يأتي مخاوف أن المواطنين سوف لن يتخذوا قرارات مدروسة.

رأت امرأة تحيط ببيتها ملكيات مؤجرة اندلاع معركة بالأيدي مقابل واحدة منها. بناء على تلك الحادثة المفردة، التي أخافتها، قررت أن المشكلة هي في الشروط المتساهلة لتأجير البيوت. بدون الاستفادة من معلومات أخرى، مثل المعدلات الفعلية للجريمة أو تقارير الشرطة، أنشأت حركة شعبية كبيرة باستعمال البريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. وبدأت هي وأتباعها في الضغط على حكومة المدينة. تم تمرير مرسوم جديد شديد الصرامة مما جعل الحياة صعبة على المستأجرين الملتزمين بالقانون. بلغ الخوف مستوى عاطفيًا منع معه اتخاذ قرارات مدروسة.[٥]

كما في هذه الحالة، أن تكون مطلعًا سياسيًا يتضمن امتلاك الحقائق. ولكن الحقائق وحدها ليست كافية. على الناس أن يمارسوا الحكم الصائب على قضايا مشحونة عاطفيًا ولا يمكن حلها بالحقائق وحدها. تلك هي الحالات حيث تكون المسألة حول ما هو «الصحيح». الجواب المعتاد في مثل هذه الحالات هو «تعليم» الناس بإعطائهم المعلومات الصحيحة – لا خطأ في ذلك بالتأكيد. مع ذلك، فإنه لا توجد كمية من المعلومات تكفي بشكل كامل لتكييف هذا النوع القرارات التي على المواطنين أن يتخذوها عندما يكون السؤال حول الشيء «الصحيح» الذي ينبغي عمله. هل على المدارس أن تعطي دورات أكثر في الرياضيات والعلوم، حتى لو كان ذلك يعني تخفيض دورات العلوم الإنسانية وحذف التعليم البدني؟ هل علينا أن نضع ضوابط أشد صرامة على الإنترنت حتى لو كان ذلك سيتعدى على حرية التعبير؟ هذه الأسئلة يمكن الإجابة بأكثر من طريقة وهي تتطلب استعمال النظر. الأشياء العزيزة على الناس أو التي يعتبرون أنها ثمينة بعمق هي على المحك ويجب أن يحسب حسابها، ومن أجل هذا يتطلب تكييف قراراتنا أكثر من مجرد العلم بالحقائق.

المصدر: CartoonStock.com

«مشكلتي هي أنني مواطن غير مطلع»

هاهنا مثل عن الفرق بين مسائل الحقيقة ومسائل النظر: ما الطول الواجب للجسر لكي يعبر نهرًا وكم يجب أن تكون قوته لكي يتحمل ثقل حركة السير، هذه أسئلة عن الحقيقة. ولكن هل علينا أن نبني جسرًا في أرض رطبة ساحلية هشة هو أكثر من سؤال عن الحقيقة. على الرغم من أن الحقائق ذات صلة بالتأكيد، فإن تقرير بناء جسر لجزيرة حاجزة يتطلب أفضل قدرتنا على النظر حول الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله – بالنظر إلى ما نعتبره ذا قيمة.

مسائل النظر صعبة الإجابة بالأخص لأن هناك أشياء كثيرة جدًا عزيزة علينا. علينا أن نزن خياراتنا بعناية مقابل الأشياء الضرورية التي تشدنا إليها. نحن نفعل ذلك عندما نتخذ قراراتنا الفردية في حياتنا اليومية.

تصور شخصًا يعود إلى المنزل من يوم شاق في العمل ويتطلع إلى الهدوء والراحة. ولكن زوجته (أو زوجها) الذي كان يعتني بالمنزل والعائلة، يود الخروج من المنزل للعشاء في مطعم جديد. أما الأطفال فيريدون أن يذهبوا لمشاهدة فيلم. عندها، وقبل أن تحل هذه الخلافات، يتصل أهل الزوج شاكين من كونهم قد أهملوا، ويصرون على أن تقضي العائلة المساء في منزلهم. الزوجة، الأولاد، وحتى أهل الزوج، جميعهم مهمون. إعطاء أولوية فوق أخرى ليست عادة فكرة جيدة. والفيلم الواجب حضوره سيبدأ قريبًا. ولذلك على الأهل أن يتخذوا قرارًا بسرعة؛ ليس هناك وقت للتفاوض مع كل الأطراف المعنية.

بعد وزن إيجابيات وسلبيات الخيارات الممكنة، يقرر أن يذهبا إلى العشاء وأن يوصلوا الأولاد في طريقهم إلى دار السينما. لقد أجلوا الأمسية عند أهل الزوج إلى وقت لاحق من الأسبوع. لقد عملوا مقايضات ووازنوا المتطلبات أو الأمور الواجبة على أفضل وجه يستطيعونه.

اتخاذ القرارات مع من هم ليسوا من العائلة أو الأصدقاء يشكل تحديًا لأن ما هو ذو قيمة للناس له معان مختلفة باختلاف الناس. أنا أثّمن الأمن، وبسبب أنني أعيش في حي تكثر فيه السرقات، فأنا أريد وجودًا ملحوظًا للشرطة. صديقي، الذي يثمّن الأمن أيضًا، يعيش في حي آمن ولا يريده أن يتحول إلى معسكر مسلح. مجرد أن الناس يثمنون الأشياء عينها لا يعني أنهم يتفقون.

ملكة الحكم عند البشر

عند اتخاذ قرار حول ما هو صحيح والناس لا تتفق، علينا أن نعتمد على ملكتنا على الحكم. معرّفًا باختصار، يقال عن الحكم أنه صائب إذا كان متسقًا مع ما نعتبره الأكثر قيمة في موقف محدد. القيادة ببطء في طريق

رطب هو قرار صائب لأنه يجعلنا أكثر أمنًا، حتى لو أمكن أن نتأخر عن اجتماع ما. لأننا نثمّن أشياء عديدة –أمننا من الخطر، حريتنا في الفعل، وهلم جرًا– فإن علينا أن نحدد، بالنظر إلى الظروف التي تواجهنا، أيها الأكثر قيمة أو، إذا فشلنا في ذلك، كيف نوازن على أفضل ما يكون بين الضرورات المتنافسة.

يساعد علم الأعصاب على تفسير كيف تعمل ملكة الإنسان على الحكم.[٦] أظهرت الدراسات أن تبادل التجارب مع الآخرين، والتعرض لتنوع الآراء، وأخذ جميع البدائل بالحسبان، يخلق حالة مثالية من أجل قرارات جيدة.[٧] هذه الشروط تتواجد في ممارسة التداول، التي سأتحدث عنها أكثر في الفصل القادم.

الناس، بالطبع، لا يتخذون دائمًا قرارات صائبة. إن مجرد امتلاكنا لملكة الحكم لا يعني أننا نستعملها دائمًا. صناعة القرار العام صعبة، وفي بعض الأحيان مؤلمة، وهناك آلاف الطرق لتجنبها في ثقافة تشجع على التعليقات المؤثرة والجدال المتحزب. إن كل ما هو طبيعي ليس سهلًا، ويمكن حتى أن يكون نادرًا.

عليّ أن أضيف أن امتلاك ملكة على الحكم لا تعني أن جماعة المواطنين لديهم حصة الأسد من حكمة خاصة لا يملكها المسؤولون وزعماء المؤسسات والمختصون – أو لو كانوا يمتلكونها لما ارتكبوا ما كانوا ليرتكبوا كل هذا العدد الكبير من الأخطاء الغبية. أكثر من ذلك، حتى لو كانت استنتاجات الناس منسجمة مع ما يثمنونه، فليست هنالك أية ضمانة بأن قراراتهم سوف تبرهن على أنها الأفضل. ليس لدينا أية طريقة لنعرف ما الذي سينتجه أي قرار إلى أن تعمل تأثيراته عبر الزمن.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

يجب أن يكون هناك نقاش وجدال حيث يشارك الكل بحرية... إن الغاية الكلية للديمقراطية هي التشاور مع الآخر... ذلك أنه فقط عندها يمكن للمصالح العامة لشعب عظيم أن تتشكل في سياسة ستكون مناسبة للجميع.

— **وودرو ويلسون**[٨]

٧
المداولة العامة والحكم العام

تركت اللغات القديمة لنا دليلاً عن كيف يمكننا استعمال ملكتنا على إعمال النظر. إنه كلمة المداولات التي وجدت في عدة أشكال مكتوبة من الهيروغليفية المصرية إلى الرموز الصينية. أن تداول هو أن توازن بعناية الأفعال المدنية أو القوانين أو السياسات مقابل الأشياء المتعددة التي يعزها الناس من أجل الاستقرار على اتجاه ينبغي اتباعه أو هدف ينبغي الوصول إليه.

التداول من أجل الوصول إلى قرار

التداول، أو بشكل أدق، هو تعبير ملائم بسبب تاريخه. سوف استطرد قليلًا في ذلك التاريخ لأنه يفيد في توضيح ما يلزم من أجل أن يقوم الجمهور بتعليم نفسه. في اللاتينية، قسم «ليبرا» في كلمة تداول بالإنكليزية تشير إلى الميزان (ليبرا) الذي يستعمل للوزن (ليبراري) من أجل تحديد القيمة. نحن نتداول مع الآخرين من أجل صنع قرارات في المواقف التي يكون فيها موجبات متنافسة حول ما هو الأكثر قيمة بالنسبة لنا ولسعادتنا العامة.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

الوزن (كما على ميزان) في عملية تحديد قيمة شيء ما يختبر ملكتنا على التقدير. والتقدير يعطي الجوهر لقراراتنا، ويجعلها صائبة. شخصيًا، أنا أميل إلى تصور بيركليس عن التداول على أنه كلام (لوغوس) يستخدم قبل أن يفعل الناس من أجل أن يعلموا أنفسهم في البداية كيف يعملون.[١]

في «الأنتيدوسيس» إيزوكراطس أيضًا يميز بعناية التداول عن الاستدلال المنطقي الصرف وعن التحليل العلمي. ويساوي أرسطو بين التداول والتأمل الأخلاقي وخلق الحكمة العملية (فرونيسيس).[٢]

هذه الأدبيات تظهر أن الناس لطالما فهموا الفرق بين التقدير المطلوب في صناعة القرار السياسي والتفكير العلمي المطلوب في الأسئلة عن الواقع.

بعض أفضل الأمثلة عما يحدث في التداول العام أتى من الرعاة المحليين لمنتديات القضايا الوطنية (إن آي إف) غير الحزبية.[٣]

أقيمت منذ الثمانينات من القرن الماضي آلاف من هذه المنتديات للتداول بواسطة المدارس والكليات، وبواسطة الكنائس وغيرها من المنظمات الدينية،

وبواسطة جمعيات المستأجرين، وبواسطة المجالس الإنسانية – وحتى من قبل السجون التي تأمل في إعادة المساجين إلى المواطنة. المنظمات الوطنية مثل نقابة المحامين الأميركية، والمكتبات الرئاسية، والاتحاد العام لنوادي المرأة، أيضًا شجعت هذه المداولات.

هذه المنتديات تتعامل مع الاختلافات حول ما هو الشيء الصحيح الواجب عمله، ولكن نادرًا، إذا لم يكن أبدًا، ما يكون هناك صراخ. في أحد المنتديات الذي يستعمل أحد سلسلة كتب منظمة (إي آي إف) عن الإيدز، أحد المشاركين، مقتنعًا بأن المرض هو عقاب الله للأشرار، جلس في الصف الأول مستعدًا لتوصيل رسالته. لقد عطل جلسات نقاش سابقة لهذه القضية بتصريحاته الأخلاقية. في هذا المنتدى، سمح له بأن يتكلم أولًا وأعاد تكرار موقفه. ولكن عندها سأل شخص آخر عما إذا كان هناك آخرون ممن يعتقدون بأن قضية الإيدز لها بعد أخلاقي. رفع الكل تقريبًا أيديهم على الرغم من أن قلة يتفقون مع موقفه. هذا جذب المتحدث الأول إلى المجموعة بدل أن يدفعه خارجًا. لم يكن الشخص الوحيد الذي يقدر النظام الأخلاقي. على الرغم من أن وجهة نظره لم تتغير بشكل كبير، إلا أن نبرة ما قاله والطريقة التي شارك بها كلتاهما تغيرتا. لقد أخفض صوته؛ وبات يستمع أكثر. وبعد المنتدى، علق الناس كيف أن مشاركته كانت مختلفة عما كانت عليه في محيط غير تداولي. الخلاف بقي قائمًا حول أي الموجبات الأخلاقية يجب أن توجه القرارات بشأن خطة التعامل مع الإيدز، ولكنه مع ذلك كان أقرب إلى خلاف مشترك، ما زال مع كثير من العاطفة ولكن مع أقل من الوعظ الأخلاقي.

هل كانت جميع منتديات (إي آي إف) تداولية؟ لا. في بعض الأحيان لم تذهب الاجتماعات أبعد من نقاشات جيدة حيث تم تشجيع كل شخص على أن يقول رأيه. ولكن عندما انهمك المشاركون في صناعة قرارات صعبة وأدركوا أن المقايضات المؤلمة لا يمكن تجنبها، فإن حكمهم الجماعي أصبح أكثر تأملية وتشاركية.[٤]

فقط للمتعلّمين جيدًا؟

هل يمكن لكل شخص أن يداول أم فقط الناس حسنو التعليم من الطبقة الوسطى؟ لقد تم اجتذاب الناس من جميع مسالك الحياة إلى التداول العام، ولم تكن هناك تقارير عن أية مجموعات تفتقد المقدرة من أجل عمل الاختيار هذا. على سبيل المثال، درس البروفيسور بوني براون وفريق بحث في جامعة ميريلاند منتديات تداولية تتضمن نساءً من مجتمعات فلاحية فقيرة. لم يظهر بحثهم أي نقص في المقدرة على التداول.[٥]

من المهم أن ندرك أنه بينما يكون بعض التنشيط مفيدًا، فإن التداول العام ليس واحدًا من عمليات المجموعات المنشطة العديدة. إنه ليس إجراءً ينبغي تعلمه، بل ممارسة للملكة البشرية على الحكم. المداولة ليست نقاشًا. لقد بات مصطلح «المداولة» مستعملًا من كثير من المجموعات لأغراض متعددة. المؤسسة لن تدعي أبدًا أنها تمتلك التعريف الصحيح؛ تود كترينغ فقط أن تكون واضحة حول ما تعنيه بـ«المداولة».[٦]

في السنوات الأخيرة، حاز الخطاب السياسي على اهتمام أكبر، وهذا جزئيًا بسبب أنه طنّان وغير متحضر. تم الاعتراف بالنقاشات العامة بسبب قدرتها على وصل الناس مع آراء مختلفة ودفعها على التفاهم المتبادل. يمكن أن تجلب النقاشات أيضًا معلومات يمكن أن تقود إلى فهم أفضل للقضايا المعقدة.

للمداولة العامة غرض مختلف، وهو أن تعزز الحكم الصائب والمشترك. هذا يتطلب التعامل مع الاختلافات ذات الأساس الأخلاقي والتصدي لمقايضات صعبة. الموازنة الدقيقة المتضمنة وصفت بأنها «عمل الاختيار» لأنها تمامًا كذلك، عمل، وعمل شاق فوق ذلك. حتى مناقشة مستنيرة ما ليست كافية لأداء العمل.

مداولة كل يوم

لا تحدث كل المداولات في المنتديات. يصنع الناس القرارات سويًا كل يوم في الأراضي الرطبة، واللحظات التشاورية تختلط مع المحادثات العادية. في الواقع، يمكن أن تفهم المداولة العامة فقط في السياق الأوسع للديمقراطية اليومية، حيث يشتغل المواطنون على مشاكلهم. عملية اتخاذ القرار بعد المداولة ضرورية في العمل الجماعي لأن على الناس أن يتصالحوا مع الخلاف والنزاع. سوف يكون من الصعب على الناس أن يعملوا سويًا بدون أن يقرروا سويًا وهم يعملون.

في الحياة اليومية، تكون المداولة متشابكة مع العمل وليست مفصولة عنه؛ إن تجربة العمل تصوغ بشكل دائم صناعة القرار، تمامًا كما أن صناعة القرار تصوغ العمل.[٧]

على سبيل المثال، بينما تحاول الجماعات أن تحل المشاكل، فإن جهودها ونتائج جهودها تصب في صناعة القرار حول كيفية إبعاد المصاعب التي تواجهها. لا معنى للتفكير بالمداولة على أنها منفصلة عن العمل.

في المحادثات اليومية، يتحدث الناس عن المشاكل التي تقلقهم، وما العمل الواجب فعله من أجل التصدي لها، ومن يلزم من أجل هذا العمل. ومع ذلك قد لا تبدو محادثاتهم تشاورية كثيرًا. في بعض الأوقات، ربما يكون الناس مجرد متذمرين أو أنهم يعظون أو يبحثون عن شخص ما لإلقاء اللوم عليه. موازنة الخيارات بعناية قد تتم مقاطعتها بتعليقات يبدو أن لا علاقة لها بعملية المداولة. المداولة ليست نسخة هجينة من الكلام السياسي، شيئًا بعيدًا عن الكلام العادي. الخطاب السياسي يجري في طبقات متعددة؛ يعمل الناس عدة مهام في وقت واحد.

ولكن كثيرًا من هذه المهام ربما تكون على علاقة بالمداولة. ربما يبدأ الناس المحادثات بسرد قصة عن تجربة مزعجة ما وبعد ذلك يتحولون إلى شرح من هم من أجل البرهنة على هويتهم. «لا تظن أنني بلا قلب عندما أقول...».

وبالرغم من ذلك، لا يمكن للمداولة أن تسمع دائمًا لأن الموازنة بعناية للخيارات من أجل العمل تجري داخل رؤوس الناس. تتضمن المداولة الاستماع بقدر ما تتضمن الكلام.

آخذة على عاتقها أن الناس لديهم القدرة على المداولة، بدأت مؤسسة كترينغ بدراسة ما تدعوه جين مانسبريدج «النظام التشاوري».[٨] هذا النظام يبدأ بأن يتخذ شكلًا عند أسيجة الفناء الخلفي، وخلال استراحات شرب القهوة، وفي مخزن البقالة. (هذه مداولة كل يوم). يشرع الناس بالحديث مع أولئك الذين يعيشون ويعملون معهم – مما يتضمن أحيانًا حتى أولئك الذين ليس لديهم تفكير مماثل. الأشخاص الذين يشبهون بعضهم بعضًا لا يفكرون بالضرورة بشكل متشابه. وبينما يرتاح البعض إلى الآراء التي يحبذونها، فإنهم يتملكهم الفضول حيال الآراء المناقضة، شرط ألا تطرح هذه الآراء بطريقة عدوانية. يحاول الناس بالتأكيد إقناع أحدهم الآخر بينما يتمسكون بمعتقداتهم العزيزة. ولكن ربما يفعلون أكثر مع ذلك؛ ربما يبدؤون في موازنة الخيارات التي يحبذونها أكثر بعناية أكبر.

في المداولة في أحسن حالاتها، يقر الناس بالتوترات بين الأشياء العزيزة عليهم وهذا يشجعهم على الموازنة بعناية بين مختلف البدائل للعمل. بدون مداولة، تنحط المناقشات بسهولة إلى مرافعات شخصية، وتعليقات قاسية، وضغينة حزبية. تجنح آراء الناس لأن تصبح جاهزة، معلبة، وغير مدروسة. يجد الجمهور صعوبة في تعليم نفسه.

لقد حذرت سابقًا من الخلط بين المنتدى التداولي والمداولة نفسها، ذلك أنه ليست جميع المنتديات تداولية وأن المداولة لا تحدث فقط في المنتديات. مع قول ذلك، فإن المنتديات التداولية قد تكون عروضًا ممتازة للعمل من خلال خيارات صعبة. في المنتديات يستطيع الناس أن يختبروا ما تبدو عليه المداولة وأن يدركوا أنها ليست الشيء نفسه كالمناقشة أو الجدال. غالبًا سوف يقولون، «يجب أن نتكلم مثل هذا أكثر الأحيان» أو «هذا ما تبدو عليه الديمقراطية». المنتدى هو جهاز إقلاع ذاتي عظيم من أجل تنمية عادة أو ثقافة تشاورية.

ولكنه فقط جهاز إقلاع ذاتي للديمقراطية التشاورية، وليس المحرك نفسه. على الناس أن يداولوا أكثر من مرة لكي يأصلوا حكمهم ويقووا مقدرتهم على حل المشاكل.

سوف تجد في هذا الكتاب مصطلحات «المداولة»، و«المداولة العامة»، و«صناعة القرار التداولية (أو التشاورية – المترجم)»، و«مداولة كل يوم». سوف يكون هذا محيرًا إذا لم يكن هناك تفسير لسبب استعمال هذه المصطلحات المختلفة.

عندما يستعمل الناس إرشادات (منتديات القضايا الوطنية) في منتدياتهم، يلاحظون أنهم لا يتكلمون بنفس الطريقة كما في معظم الاجتماعات العامة. مبكرًا، وصفت مؤسسة كترينغ هذا الحديث بأنه «مداولة». ولكن هذا أبرز مشكلة: المحلفون والمشرعون يداولون. ما هو الشيء المميز بالنسبة لما يحدث في المنتديات؟ المنتديات كانت مداولة مواطن-إلى-مواطن أو «مداولة عامة».

المصطلح الثاني، «صناعة القرار التداولية»، نشأ من الحاجة إلى تفسير الغاية من المداولة العامة. هل كانت فقط لكي يشعر الناس بالتحسن أو لكي يصبحوا أكثر اطلاعًا؟ لا، الغاية كانت صناعة قرارات متعلقة بسياسة الحكومة أو العمل المدني. (صناعة القرار هذه تدعى ايضًا «عمل الاختيار»).

تم إدخال مصطلح «مداولة كل يوم» من أجل إيضاح أن المداولة ليست محصورة بمنتديات قليلة. مثلما أشارت آيمي غوتمان، المداولة العامة تنتمي إلى كل مكان تصنع فيه القرارات الجماعية.[٩] المنتديات التداولية يمكن ان تقوي ما دعته جين مانسبريدج بـ«النظام التشاوري» أو ما يدعوه هذا الكتاب بـ«مداولة كل يوم».[١٠]

الحصول على المعرفة التي نريد

قبل عدة صفحات، طرحت موضوع الكيفية التي يعلم بها المواطنون أنفسهم. أريد أن أتوسع فيما كتبت بسبب الأهمية الموضوعة تقليديًا على «تعليم الجمهور». عن طريق المداولة، يخلق الجمهور نوعه الخاص به من المعرفة أو الحكمة العملية (فرونيسيس) حول كيفية العمل. هذه هي المعرفة التي تأصل الحكم. وهي أكثر من معلومات حول الأوضاع المحلية كما أنها مختلفة عن معرفة الخبراء التي يستعملها المختصون.

> وصف الإغريق حصيلة المداولة العامة بـ«فرونيسيس». إذا صغناها ببساطة، إنها معرفة كيفية العمل، معرفة ما الذي ينبغي فعله. الـ«فرونيسيس» هي امتلاك الحكمة أو التعقل الذي ينشأ من تفكير هادف وينتهي بالعزم على الفعل. في القرن الرابع، قدم لنا إيزوكراطس واحدًا من أول البيانات عن الحكمة العملية عندما ميز الـ«فرونيسيس» عن المعرفة العلمية والفلسفة والرأي العام. اعتقد إيزوكراطس أن البشر يمتلكون ملكة ذهنية خاصة يمكنهم أن يستعملوها في صناعة قرارات سياسية – القدرة على التمييز بين الفعل الحكيم وغير الحكيم، والتي تلتقطها كلمة حكم.[١١]

معرفة الخبراء والمعرفة الشعبية

معرفة الخبراء تقنية ونادرة؛ المعرفة التي يستعملها الناس للقرار والعمل قياسية وعامة: بمعنى أنها تنشأ من التجربة اليومية. معرفة الخبراء محددة وحصرية؛ المعرفة الشعبية متعددة الوجوه وجامعة، كما في التجربة البشرية. معرفة الخبراء تضع أولوية على التفوق أو الدقة؛ المعرفة الشعبية تضع أولوية على قابلية التطبيق أو الملاءمة. كلا النوعين من المعرفة ثمين، ولكنهما يخدمان أغراضًا مختلفة.

في حالات الطوارئ

المصدر: CartoonStock.com

لماذا نهتم كثيرًا بهذه الفروقات؟ للأسف، هذه الفروقات في النوع وفي طرق المعرفة يمكن أن ينظر إليها على أنها فروقات بين معرفة سامية وأخرى متدنية.[١٢] أولئك الذين يمتلكون معرفة الخبراء يميلون إلى أن يحاولوا «تعليم» الشعب بالحقائق وحدها بدون اعتبار لما سماه بيركليس بالكلام الذي يعلّم.

لا أريد أن أعطي الانطباع بأنني لا أعترف بقيمة التخصص والبيانات الواقعية. أنا لست عضوًا في جمعية الأرض المسطحة. ومع ذلك، في حين أن الحقائق ضرورية، فإنها يمكن أن تقوم مقام المعتقدات العميقة. المعارك حول الحقائق نادرًا ما تحل مشاكل لأن الحقائق ليست المسألة الفعلية هنا. أحد فوائد المداولة أنها تظهر إلى السطح ما هو محل النقاش – التوترات بين الأشياء العزيزة علينا جميعًا، والتي قلت إنها تتطلب أفضل قدرتنا على الحكم.

معرفة الخبراء يفترض أنها محايدة أخلاقية أو موضوعية، ولكن الخبراء كمتخصصين لديهم قناعات وقيمًا – كما ينبغي لهم. المشكلة أن القيم يمكن أن تندمج بسهولة تامة في الحلول التقنية التي ينادي بها المختصون. أشارت مارثا درثيك إلى الفروق بين القيم الاختصاصية والقيم العادية في دراستها عن خطة الرفاه.[١٣]

لقد وجدت أن المتخصصين يجلّون الانتظام في تطبيق القوانين، والكفاءة في الإدارة، والخدمة دون تمييز. المواطنون يستفيدون من هذه القيم، ولكن الناس يهتمون أكثر بالظروف المحلية أو الشخصية (والتي تتفاوت) ويقدرون التجاوب (مقاسًا بالمفهوم الإنساني) أكثر من الكفاءة. القواعد والمبادئ المجردة ليست بأهمية الحس السليم الذي يتفوق على اليقين العلمي.

> المعرفة الشعبية أو الحكمة العملية ليست فقط مختلفة عن معرفة الخبراء ولكنها أيضًا تنتج بطريقة مختلفة. معرفة كيف ينبغي على الشعب أن يعمل تأتي من المداولة التي تمارس الملكة البشرية على الحكم. بهذا المعنى، الحكمة العملية مبنية اجتماعيًا. معرفة الخبراء أو المختصين ضرورية ولكن ليست كافية لإنتاج قرارات صائبة.

هل للمداولة العامة أي تأثير؟

المواطنون الذين حضروا منتديات (إن آي إف) سألوا غالبًا ما إذا كان لمداولاتهم أن تصنع أي فرق داخل النظام السياسي. هذا السياسي يلمح إلى أن أهمية ما يفعله المواطنون تتحدد بمدى التأثير على الدولة. بعبارة أخرى، ما يحدث في الأراضي السياسية الرطبة ليس له قيمة بحد ذاته؛ ما يحدث في السياسات المؤسساتية هو كل ما يهم في الحقيقة. إن الزعم بأن ما يحدث في صناعة السياسة

الحكومية هو المقياس الوحيد لقيمة المداولة العامة يتجاهل أهمية العمل الذي يفعله مواطنون مع مواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، إن توقع أن تقود المداولة العامة إلى تغير في السياسة يتجاهل حقيقة الكيفية التي تصاغ فيها السياسات الكبرى، والتي هي في عملية بطيئة ومتدرجة حيث تشترك قوى عدة في العمل.[١٤]

مع قول هذا، فإن التأثير بعيد المدى للمداولة العامة على مسائل السياسات الكبرى قد تم توثيقه في دراسات ممتدة كمثل تلك التي اقتبسها بنجامين بيج وروبرت شابيرو في كتاب «الجمهور العقلاني».[١٥]

تحليلهما للأجوبة على مجموعة واسعة من مسائل السياسة على مدى ٥٠ سنة أظهرت أن مواقف الجمهور كانت، على العموم، متسقة وعقلانية وثابتة.

آراء الجمهور كانت متوافقة، كما أثبت هذا البحث، في أن السياسات التي يفضلها الجمهور، على المدى الطويل، تتلاءم مع ما يعتبره الناس ثمينًا. أظهر بيج وشابيرو أيضًا أن مواقف الجمهور عقلانية أيضًا، ذلك بوجود أسباب واضحة لهم؛ على سبيل المثال، يفضل الناس إنفاقًا أكبر على التشغيل عندما تكون البطالة عالية. وأولويات الجمهور ثابتة ذلك بأنها تتغير تدريجيًا في استجابات مفهومة لتغيرات الظروف. لماذا تكون أولويات الجمهور، على مدى الزمن وفي العموم، متسقة وعقلانية وثابتة إلى هذه الدرجة؟ بيج وشابيرو يعتقدان أنها كذلك بسبب أن «حس الجماعة البارد والمتأني» غالبًا ما يهيمن بالنسبة لمعظم المسائل.

> في نهاية المطاف، سوف يكون على الشعب الأميركي أن يقرر. لا يمكن لرئيس أن يتبع سياسة لوقت طويل بدون دعم وتفهم الكونغرس والشعب الأميركي. لقد ثبت هذا مرارًا وتكرارًا.
>
> — دين روسك[١٦]

اكتشف دان يانكيلوفيتش تأثير المداولة في التغييرات في المواقف عند نهاية بعض حملات الانتخابات. الآراء واسعة التأرجح تجمدت في حكم أكثر ثباتًا. أي أن المواقف من المرشحين التي اختلفت بشكل كبير في البداية أصبحت غالبًا أكثر عقلانية واتساقًا وثباتًا مع اقتراب الحملة من نهايتها. هذا التحول قد يكون نتيجة للمداولة اليومية.[١٧]

بعدما استشهدت بيانكيلوفيتش مع بيج وشابيرو، أشعر بأنني مضطر لأن أكرر بأنني لا أحاجج بأن الجمهور كلي الحكمة. القرار الصائب هو ببساطة ذاك المتوافق مع ما يعتبره الناس أكثر قيمة. ويمكن حتى للقرار الصائب أن يثبت، مع الوقت، أنه أحمق تمامًا. إن صوت الصوت ليس صوت الله. على الرغم من ذلك، المداولة مفيدة، والتحدي هو تعزيز الحس التشاوري الذي يوجد لدى جماعة المواطنين. هذه تبدو استراتيجية واعدة أكثر من افتراض أن المداولة غائبة، ويجب إدخالها، ثم رفعها إلى المستوى المطلوب.

متى نداول؟

المداولة، مع كل فوائدها، ليست دواء لجميع العلل. عملية صناعة القرار التشاورية ليست ضرورية في كل موقف؛ هناك طرق أخرى صحيحة لصناعة الخيارات، كالتفاوض مع حملة الأسهم أو التصويت. صناعة القرار التشاورية بواسطة المواطنين ملائمة فقط لنوع معين من المسائل.

- المداولة مفيدة عندما يكون المواطنون واعين لوجود مشكلة ولكنهم غير واثقين من أنها تستحق اهتمامهم.
- المداولة تساعد المواطنين على تحديد ما هو الشيء النفيس بعمق الذي هو على المحك. بعض المسائل يمكن حسمها بقبول أو

برفض حل تقني ما دون الحاجة إلى مداولتها من قبل الجمهور. التحذير الوحيد أن القرارات يمكن أن تطرح بعبارات تقنية صرفة أو تخصصية أو إدارية، ولكنها، في الواقع، تملك مضامين أخلاقية أو معنوية عميقة.

- المداولة العامة هي لأجل مواقف لا تكون القرارات عندها نهائية. المسائل التي قد تم الوصول إلى نتيجة بشأنها – وصانعوا القرار يريدون دعمًا شعبيًا – تعرض بشكل ملائم أكثر من قبل دعاة يحاجون بمحاسن قرارهم.
- المداولة العامة مناسبة لتحديد اتجاه السياسة العامة، ليس لاتخاذ قرارات إدارية. بعض المسائل تكون ضمن الاختصاص القضائي لدائرة أو مؤسسة معينة مع التزام قانوني باتخاذ قرار فيها، التزام لا يمكن تفويضه. المنتديات التشاورية يمكنها مع ذلك، أن تزود المسؤولين برؤى حول كيف يمضي الناس في اتخاذ قرارهم عندما يواجهون بمقايضات صعبة.
- المداولة العامة مفيدة لأقصى درجة بالنسبة للمسؤولين في المراحل من وضع السياسة العامة، عندما لا تكون المسألة قد تبلورت بعد، أو، بدلًا عن ذلك، عندما يهدد الاستقطاب بشكل حركة الدائرة الحكومية.
- إن المسالة المختارة من أجل صناعة قرار تشاوري لا يمكنها أن تكون واسعة جدًا لأنه من المحتمل أن تكون هناك فيها عدة مسائل متضمنة، وليس واحدة فقط. إصلاح نظام الرعاية الصحية برمته، مثلًا، هو موضوع واسع للغاية يحتوي على عدة مسائل، مثل التكاليف المعيقة.

لنجمل الأمر، المداولة العامة مفيدة لدرجة قصوى حول المسائل التي يحتمل أن تسبب الشقاق ما لم تسمّ وتؤطّر بعبارات شعبية. هذه المسائل تظهر عندما ينزعج الناس مما يحدث لهم ولكنهم مع ذلك ليسوا على اتفاق حول ماهية المشكلة أو حول ما ينبغي فعله.

٨
تأطير المسائل من أجل تشجيع المداولة

إذا كان العمل المدني الحكيم والسياسة العامة للحكومة يعتمدان على الحكم الصائب، والحكم الصائب يتطلب مداولة عامة، فما الذي يمكن أن يجلب المداولة العامة إلى ان تلامس المسائل الملحة التي تنفجر في المشهد؟ حتى لو كانت المداولة تغير المواقف ببطء وعبر عقود، كما وجد بيج وشابيرو، فإن بعض المسائل ملحة للغاية بحيث أن تأجيل المداولة فيها يمكن أن يكون كمثل منعها.

إن حدوث أو عدم حدوث المداولة يتأثر بشكل كبير بالكيفية التي يتم فيها طرح المسألة أو تأطيرها. يتألف الإطار من الخيارات للعمل المدني أو للسياسة العامة. الخيارات هي مقاربات واسعة لمشكلة، وليست حلولًا ضيقة. أحد الخيارات من أجل كبح الكلفة العالية لرعاية صحية جيدة سيكون بتشجيع إجراءات وقائية أكثر. خيار آخر ربما يكون بفرض ضوابط على الأسعار.

التأطير من نوع ما يجري في كل الأوقات. السياسيون والمختصون في الحكومة ومجموعات المصالح الخاصة والإعلام يأطرون المسائل كل يوم. بعض الإطارات تعرقل المداولة عن الاستمرار: «إنها إما طريقتي أو الطريق العام!» «لدينا حل يجب تبنيه فورًا، ولا يوجد أي خيار آخر يستحق الاعتبار!»

«خياري صحيح، ووحده المنبوذ أخلاقيًا سوف يعارضه!» حتى طرح خيارين متعارضين كمثل قطبيًا يمكن أن يثير خلافات خصومة. (نادرًا ما يكون هناك خياران فقط من أجل حل مشكلة).

إن خلق إطار لتشجيع المداولة يتضمن وضع نسق من الأفعال الممكنة معروضة على نحو منصف، ولكن هذا التأطير لا يمنع الناس بأي شكل من إضافة خيارات. في الواقع، هم يفعلون هذا دائمًا. الأطر دائمًا مجرد نقاط بداية.

من أجل أن يفضي إلى مداولة عامة، على الإطار لصناعة القرار أن يحقق عدة أشياء: على الإطار أن يعرض كل الخيارات الرئيسية للعمل على مسألة ما.[١]

هذه الخيارات تنبثق من الأشياء التي يقدرها الناس (مثلًا، المسؤولية الذاتية في خيار الطب الوقائي). بسبب أن هناك أشياء كثيرة جدًا يهتم الناس بها أو هي على المحك، فإن هناك عادة خيارات عديدة تستحق الاعتبار. البحث الذي أجري على (منتديات القضايا الوطنية National Issues Forums) وجد بأن هناك، بشكل نموذجي، ثلاثة أو أربعة اهتمامات كبرى تثيرها مسالة ما، وإذًا هناك ثلاثة أو أربعة خيارات تتبعها.

الخيارات أيضًا يجب أن تكون واضحة حول من الذي ينبغي أن يفعل. الحكومة؟ المدارس؟ جماعة المواطنين نفسها؟ «علينا جميعًا أن نفعل» ليست واقعية؛ بدلًا عن ذلك، يجب أن يكون الفاعلون أشخاصًا محددين أو مجموعات أو منظمات أو مؤسسات من أجل أن تكون المداولات جديرة بالتصديق. بغير ذلك، ستكون المحادثات حول ما الذي ينبغي «عليهم» (بعض الفاعلين غير المحددين) أن يفعلوا.

كل خيار يجب أن يعرض بطريقة منصفة. الطريقة التي يشعر بها الناس حيال خيار ما يجب ألا يتم استبعادها. وجد علماء الأعصاب أن المشاعر القوية مكمّل ضروري للتحليل العقلاني. بدون العواطف، العقل ليس كافيًا

لكي يقودنا.[٢] على الرغم من المخاوف الأولية من أن التعامل مع قضايا مشحونة عاطفيًا سوف يشجع على سوء السلوك، فإن الحال لم يكن كذلك في مداولات (إن آي إف NIF)، حتى مع قضايا حساسة مثل الإجهاض والإيدز والعلاقات العرقية. حسن السلوك لا يضمن المداولة، ولكن تأطيرًا تشاوريًا يشجع عليه على ما يبدو.

إذا لم تعرض المسألة بشكل منصف، فإن الكثير من الناس سوف يقاومون ما يرونه على اعتباره محاولة للتلاعب بهم. ومن أجل أن يكون منصفًا، على التأطير أن يتضمن المحاسن وكذلك المساوئ لكل خيار. المحاسن والمساوئ لا يمكن ان تكون اعتبارات عملية صرفة مثل التكاليف والكفاءة؛ إن عليها أن تعكس ما يعتبره الناس ذا قيمة.

لأن المداولة تأخذ بالحسبان الأشياء العزيزة على الناس، فإن توصيف المحاسن والمساوئ يجب أن يكون واضحًا بالنسبة إلى أي المخاوف سيتم تقليلها وأيها ستتم مفاقمته. «هل سوف يجعلنا هذا الخيار أكثر أو أقل أمنًا؟» «هل سنكون أكثر حرية أم أكثر تقييدًا؟» «هل سيكون هذا الخيار منصفًا» بكلمات أخرى، على الإطار من أجل صناعة القرار أن يحدد التوترات بين الأشياء العديدة العزيزة علينا.

ما لم يكن الناس واعين لهذه التوترات، فإنهم سيميلون إلى تجاهلها. لماذا المخاطرة بنزاع أكثر في مجتمع كثير الخصام سلفًا؟ مع ذلك، فإنه إذا تم كبح التوترات، فإنها ربما تعاود الظهور لكي تعرقل العمل المدني. كما قلت، يمكن للمجتمعات أن تغرق في حرب حلول solutions war حيث يقصف الأنصار أحدهم الآخر بالحقائق التي تستخدم كبدائل عن القيم. إنه من الأفضل مواجهة التوترات والعمل من خلالها بدل توقع أنها سوف تختفي وأن الجميع سوف يتفقون (الأمر الذي نادرًا ما يحدث). عرض التوترات في الواجهة يجعل واضحًا ما هو فعلًا على المحك وما ينبغي التشاور فيه.

إن غاية التأطير التداولي هي مساعدة الناس على ان يصلوا إلى النقطة التي يكونون فيها قادرين على المضي قدمًا في حل مشكلة، حتى لو بدون اتفاق كامل. أي ان المداولة تساعد على خلق أرضية مشتركة للعمل. الأرضية المشتركة للعمل ليست الشيء ذاته كالاتفاق الكامل؛ إنها فقط الأساس العملي لمحاربة مشكلة خلافية. هذه «الأرضية» هي الميدان لما هو مسموح سياسيًا، المنطقة المحاطة بما لن يقوم الجمهور بتأييده. على سبيل المثال، في مداولات NIF حول المواد المسيئة على الإنترنت، فضل المشاركون بعض القيود ولكن ليس رقابة حكومية.[٣]

إن تأطيرًا تداوليًا يجب أن يجعلنا أكثر وعيًا أننا لسنا فقط مختلفين أحدنا عن الآخر، ولكن أننا أيضًا داخل أنفسنا. نحن متضاربون على الصعيد الفردي بقدر ما نحن كذلك على الصعيد الجماعي لأن كلًا منا يحتفظ بالكثير جدًا من الأشياء العزيزة عليه، وهذه الأشياء تتصارع أيضًا.

عندما نقر بنزاعاتنا الداخلية، نصبح أكثر انفتاحًا على آراء الغير. طالما كنا مقتنعين باننا على حق بشكل مطلق، يكون لدينا قليل من الحافز لكي نستمع بجدية إلى ما يقوله الآخرون. (سوف يكون لدي أكثر حول كيف أن هذا الاعتراف يساعد في حل المشاكل في الفصل القادم).

بينما يمكن للناس في مواقع السلطة أن يأطروا المسائل بعبارات حزبية أو تخصصية، فليس هناك أي سبب لكيلا يمكن للمواطنين أن يأطروا المسائل بعباراتهم الخاصة من اجل تعزيز المداولة. في الواقع، المواطنون يستطيعون، وقد قاموا بتأطير مسائل عديدة من أجل المداولة، بشكل خاص بالنسبة لمسائل محلية. منتديات قضايا السكان الأصليين Indigenous Issues Forums الخاصة بـ«روث»، التي تم الاستشهاد بها سابقًا، كانت مثالًا جيدًا. بين يتداول الناس، فهم غالبًا ما يصححون ما يكتشفون أنه كان تأطيرات خاطئة. تأطير المسائل، مثل تسمية المشاكل، يمضي قدمًا مع قيام الناس بالمداولة حتى الوصول إلى أرضية مشتركة ما للعمل. في الواقع، إعادة التسمية وإعادة التأطير هما جزء لا يتجزأ من المداولة.

ماذا على التأطير أن يفعل

من أجل تعزيز المداولة، يجب أن يمتلك تأطير مسألة ما هذه الخصائص:

- يجب أن تنعكس الأشياء التي تشغل الناس –الأشياء التي يعتبرونها ذات قيمة– في الخيارات من أجل العمل، ويجب على الأفعال أن تتبع منطقيًا من مشاغل الناس.
- محاسن ومساوئ كل خيار، والتي تتطلب إجراء مقايضات، يجب أن تكون واضحة. وإطار العمل يجب ألا يسمح باختيار «كل ما ذكر أعلاه» لأن هذا يتجنب مواجهة والعمل من خلال التوترات التي تنشأ من ضرورة عمل مقايضات.
- النتائج التي يمكن أن تعقب الأفعال من أجل حل المشاكل يجب ان توصف من ناحية آثارها على الأشياء العزيزة على الناس، ليس فقط من ناحية عملية تخص التكاليف والجدوى.
- الفاعلون المطلوب أن يعملوا يجب أن يتضمنوا مواطنين يعملون سويًا (ليس فقط كأفراد) إطار العمل يلحظ أيضًا الفاعلين الحكوميين وغير الحكوميين وغير الربحيين.
- كل خيار يجب أن يعرض «في أبهى صوره» "best foot forward"؛ أي بتسليط أكثر الأضواء إيجابية. العواقب السلبية يجب أن توصف أيضًا بإنصاف مماثل. هذا يضمن «المحاكمة العادلة» التي ينشدها الناس.
- إن إطار عمل فعال يجب أن يلحظ وجهات النظر غير الشعبية
- إن مزايا خيار ما ليست عيوب خيار آخر. كل خيار يجب أن يدرس في ضوء محاسنه ومساوئه الخاصة. وإلا فإن التأطير سوف يبتر عملية صناعة القرار.

- إن إطار عمل فعال يجب ألا يحض على القيام بالمحادثات العادية؛ إن عليه أن يمزق القوالب القديمة وأن يفتح محادثات جديدة. وإذًا، على إطار عمل للمداولة العامة ألا ينسخ إطار العمل الأكاديمي أو الاختصاصي أو الحزبي السائد. عليه أن يعكس أين هم المواطنون عند التفكير بمسالة، أينما كان ذلك؛ يجب أن يبدأ حيث يبدأ الناس.
- غالبًا ما يترك الإطار الفعال الناس في حالة غليان لأنهم يصبحون أكثر وعيًا بالآثار غير المرغوبة للخيارات التي يحبونها بشكل أكبر. التوترات أو المقايضات يجب أن تكون واضحة وحقيقية ولا مفر منها لأنها مطلوبة لإنتاج الإدراك الذي كان مقصودًا من عمل الاختيار أن يحض عليه.

لا يمكنني أن أشدد زيادة على أهمية أطر العمل التي تخلق بيئة للتعلم المشترك. أطر العمل التداولية والكتب التي تعالج مسائل معينة والتي كخطوط إرشاد للمداولة لم تخلق لكي تبسط المسائل المعقدة بل لكي تؤكد على الحيرة التي تنتج عن التوترات بين الخيارات وداخلها. هذه الحيرة هي الإثارة التي تحرض التعليم الذي يعطي للأفعال شكلها.

الآثار المترتبة على الحض على المشاركة المدنية

إن خلق إطار للعمل من أجل صناعة القرار، الذي يبدأ مع تسمية المسائل لكي تعكس الاهتمامات الأساسية لدى الناس، له تأثيرات محددة على المؤسسات والمنظمات المدنية التي تريد أن تحث المواطنين الآخرين على المشاركة. ربما تحتاج

إلى الدعم الشعبي من أجل الشرعية؛ أو أن عليها التقيد بقرارات تشريعية بالحض على المشاركة؛ أو أنهم يريدون ببساطة رفع مستوى مشاركة الجمهور في مجتمعهم.

إن نظرة مؤسسة كترينغ للمشاركة المدنية قد تأثرت برؤية المواطنين يسمون ويأطرون المسائل من أجل أو أثناء المنتديات التداولية. الرؤية الأولى للمؤسسة كانت أنه بدلًا من افتراض ان الناس غير مبالين وغير مهتمين، فإن جهود الالتزام أمكنها أن تبدأ مع كان فعلًا يشغل الناس، أي ما كانوا يعتبرونه أكثرقيمة. التواصل مع الناس بهذه الطريقة لا يتضمن سحبهم خارج حياتهم الشخصية إلى السياسة. بالانسجام مع تلك الرؤية، سوف يكون من الأفضل لقادة المؤسسات أن يذهبوا إلى حيث يجتمع الناس أصلًا بدل الإعتماد على المواطنين لكي يحضروا عندما يدعون إلى اجتماع. هذا النوع من المشاركة يربط الاهتمامات الشخصية مع المسائل العامة.

لسوء الحظ، الكثير من جهود الالتزام تبدأ حيث يبدأ المنظمون – مع الأسماء التي يعطونها للمسائل، ومع أطر العمل الخاصة بهم لصناعة القرار، ومع الأجوبة الخاصة بهم على المشاكل الموجودة. سوف أقول ثانية، هذه الجهود قد ينتج عنها جماعة من المقتنعين ولكن ليس جماعة ملتزمة ومسؤولة من المواطنين.

لقد توصلت المؤسسة أيضًا لإدراك أن الجمهور ليس جسمًا ساكنًا كنظارة أو كأسماء في دليل الهاتف. عندما يلتزم الناس كمواطنين فهم يتحركون. إنهم ينشغلون بالتواصل أحدهم مع الآخر. إنهم يعملون سويًا. يمكن التفكير بالجمهور كقوة دينامية، وليس فقط كجسم ساكن. التفكير بالجمهور على أنه كهرباء أكثر من كونه مصباحًا كهربائيًا يركز الاهتمام على مصادر الطاقة السياسية. كونه غير ساكن، هذا الشعب دائم الحركة لا يمكن تمثيله من قبل أي شخص أو أية مجموعة منتخبة.

إن النتيجة المترتبة على هذه الرؤية أن المشاركة المدنية يجب أن ترتبط مع ديناميات العمل المدني وليس فقط أن تحض الأفراد على المشاركة.

ما تفعله المؤسسات والمنظمات يمكن أن يكون أكثر انسجامًا مع ما يفعله المواطنون، وهذا سوف يمنحها مزايا العمل المدني وسيجعل ذلك العمل أكثر فاعلية أيضًا. سأتحدث أكثر عن ماهية هذا العمل في الفصل القادم.

أما الآن، فأريد أن أذكر بإشارة سابقة إلى ما يدعوه الفلاسفة بـ«السياسي». الجمهور المتحرك لا يوجد هناك، منفصلًا عنا. إنه تفاعلي – داخل كل منا وبيننا في الآن نفسه. نحن لسنا، بطبيعتنا، سياسيين؛ ولكننا، بالطبيعة، كائنات سياسية. هناك بعد سياسي لحيواتنا اليومية؛ إنه فيما نفعله مع الآخرين. وكل حياة يومية مليئة بالفرص للمواطنين لكي يصنعوا فرقًا.

٩
الفرص
في المجتمعات المحلية

إذا كان الجمهور المراد حضه على المشاركة هو جماعة من المواطنين في حالة حركة، جماعة من المواطنين تعمل سويًا لحل مشاكل عامة وخلق حياة أفضل، فأين يمكن إيجادها هذه الجماعة؟ يعتقد خافيير دو سوزا أنها موجودة في المجتمعات المحلية.[١]

أنا أؤمن أنه على حق، مع أننا نقر جميعًا بأن المجتمعات المحلية لديها ظروف في داخلية يمكن أن تمنع المواطنين من أن يجتمع أحدهم مع الآخر. المواطنون لا يتفقون حول ماهية مشاكلهم وحول ما ينبغي فعله حيالها. ويشعرون بالقلق من عدم توفر الموارد الكافية لديهم لكي يعملوا بشكل فعال. إنهم ينظمون مشاريع كثيرة تتحرك في اتجاهات مختلفة ولا تنجح في أن يعزز بعضها بعضًا. إنهم يتعلمون قليلًا من الجهود التي قاموا بها. الزخم المدني يتوقف قبل أن يتم إنجاز الكثير. إن كل هذه عوارض للمشاكل الخاصة بالديمقراطية.

عندما أقول «مجتمعات» "communities" فأنا أعني مجتمعات مؤسسة على مكان، مجتمعات جغرافية –أحياء، بلدات، مدن، مقاطعات– الأماكن التي يعيش فيها الناس، ويعملون، وينشئون عائلات. هذه المجتمعات هي تجمع لمجموعات صغيرة ذات اهتمامات واعتبارات مختلفة تمامًا. إنها ليست متجانسة.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

الديمقراطية يجب أن تبدأ في المنزل، وبيت الديمقراطية هو مجتمع الجيران.

— جون ديوي[٢]

بالتأكيد، هناك أنواع كثيرة أخرى من المجتمعات، ومعظمنا ينتمي إلى عدة منها. بعض المجتمعات ليس ذات أساس مرتبط بالمكان كتلك التي تكون على الإنترنت. ولكنني أتكلم عن مجتمعات جغرافية لأن ما يحدث فيها يؤثر حيوية الاقتصاد على المدى الطويل، وعلى صحة المقيمين، وتعليم الأطفال، ودرجة القدرة على التعافي في مواجهة الكوارث الطبيعية، وأكثر.

لا يلزم أن تكون هذه المجتمعات جيوبًا منغلقة؛ التغيرات التي حدثت فيها قد تبدأ بشكل محلي ولكن ليست محصورة بالجوار الذي بدأت فيه. التغيير يمكنه، وهو فعلًا، يشع إلى الخارج[٣] إنه يبدأ في الإحساس المشترك بأن

الناس المجتمعين سويًا يمكنهم أن ينجزوا الأشياء، وهو ما يسمى بـ«بالكفاءة الجمعية».

روبرت سامبسون وجد أنه:

> في الأحياء التي هي متماثلة من نواحي أخرى، فإن تلك التي لديها مستوى أعلى من الكفاءة الجمعية تظهر معدلات أقل من الجريمة، ليس فقط في الوقت الحاضر، ولكن في السنوات اللاحقة... الكفاءة الجمعية ثابتة تقريبًا عبر الزمن و..... تنبئ بتقلبات مستقبلية في الجريمة، بما يتناسب مع الخصائص المتراكمة للأفراد والأشكال الأكثر تقليدية لشبكات الجوار (روابط الصداقة/القرابة على سبيل المثال). الأكثر أهمية أن المجتمعات العالية الكفاءة تبدو أفضل فيما يخص كثيرًا من الأشياء الأخرى التي تتضمن الوزن عند الولادة، ومعدلات الحمل في سن المراهقة، وموت حديثي الولادة، مما يشير إلى صلة بالصحة العامة والازدهار مستقلة عن التركيب الاجتماعي. في معظم الحالات إذن، سواء كان غنيًا أم فقيرًا، أبيض أم أسود... تدل الفعالية الجمعية على أن المجتمع على طريق الازدهار.[٤]

أداء عمل الديمقراطية

إذا كان ازدهار المجتمع متعلقًا بعادة العمل سويًا، فإن عدم قدرة الناس على الاجتماع سويًا هي مشكلة خطيرة، ليس فقط بالنسبة للمجتمع المحلي، ولكن أيضًا للديمقراطية. هذا الفصل يصف الطرق التي يمضي بها الناس في العمل الذي يضع مزيدًا من السيطرة في أيديهم، ويحدد الفرص لأداء العمل.

أنا أفكر بطرق العمل التي تمكّن المواطنين على أنها «ممارسات ديمقراطية». لقد اخترت كلمة «ممارسات» practices لأصنع تمييزًا. الممارسات هي أكثر من الإجراءات techniques في أنها لديها قيمة بذاتها. هناك إجراءات لطرق

المسامير بكفاءة، ولكن للطرق قيمة قليلة ما بعد العملية نفسها. من ناحية أخرى، اللعب على البيانو له قيمة ما بعد الضرب على وتر؛ للعب قيمة بحد ذاته. إنه ممارسة.

للأسف، الفرص لاستعمال الممارسات الديمقراطية تمضي غالبًا دون أن يلاحظها أحد. إن هذا يعزز الخوف من أن الناس لا يستطيعون أن يصنعوا فرقًا بحلهم للمشاكل، هذا الخوف الذي يطلق عليه أحيانًا اسم مبهرج – فقدان الوكالة – والذي هو عكس الفعالية الجماعية.

بالقول إن الناس لديهم فرص لكي يصوغوا المستقبل أكثر مما قد يدركونه، أنا لا ألمح إلى أن أي شيء ممكن فقط لو أن الناس يتعاونون أكثر قليلًا ويصلحون شأنهم بالاعتماد على مجهوداتهم. في حين أن معظم ما يحتاجه الناس لصنع فرق موجود في مجتمعاتهم المحلية، فليس كل شيء هنالك. والمواطنون ليسوا كليي القدرة عندما يوضعون في مواجهة الثروة أو القوى غير المشخصة impersonal كالعولمة. مع ذلك، يمكن للمواطنين أن يستفيدوا من مجموعة من الموارد المعززة إذا أدركوا طاقتهم والفرص لكي يستعملوها.

سوجسفيل: ممارسة الممارسات

لقد ناقش فصل سابق عددًا من الفرص التي أتحدث عنها، وإحداها كانت في شيء عادي تمامًا – انتقاء اسم لمشكلة. ما هو الاسم المعطى لمشكلة، ومن يقوم بالتسمية، ليسا شيئًا عديم الأهمية؛ التسمية والتأطير هما فرصتان.

لقد وجدت المؤسسة هذه الفرص بمراقبة عشرات المجتمعات المحلية. ولكن الحالات الفردية، مأخوذة لوحدها، لم تنقل أهمية ما كنا نراه. ولذلك قمت بمقايضة عند عرض ما تعلمته مؤسسة كترينغ. بينما ضحيت ببعض صدقية القصص الفردية، قمت بخلق بلدة مركبة – تجسّد (آفاتار) – دعوته سوجسفيل.[٥] مع عدم الرغبة في الادعاء بأن المؤسسة قد وجدت مجتمعات محلية مثالية لكي تستعملها كنموذج، قمت بوضع مركب سوجسفيل في

الأماكن التي رأيناها حيث كانت الأوضاع أقل من مثالية من أجل التشديد على الصعوبات التي يواجهها في إداء عملهم.

تسمية المشاكل لالتقاط ما هو الأكثر قيمة بالنسبة للمواطنين

سوجسفيل كانت وما زالت ريفية وفقيرة. بعد أن كانت مرة فيما مضى مجتمعًا مزدهرًا، بدأت البلدة بالانحدار في سبعينات القرن الماضي مع تعثر الاقتصاد الزراعي. بحلول عقد التسعينات ارتفعت نسبة البطالة بشدة فوق ٤٠ بالمائة. أسعار العقارات انهارت. مع وجود القليل لتعويض الدخل من المزارع المتوقفة عن العمل، ازدهرت تجارة المخدرات. معظم أطفال سوجسفيل ولدوا لمراهقين عازبين. المدارس كانت موبوءة بدرجات اختبار متدنية ونسب تسرب مقلقة. معدلات الأمراض كانت أعلى مما في معظم المجتمعات؛ البدانة كانت تغدو وبائية، وانتشر إدمان الكحول. تقريبًا كل من كان يستطيع أن يترك البلدة فعل ذلك، بشكل خاص البالغون من الشباب خريجي الجامعات. ما جعل الأمور أسوء، أن البلدة كانت منقسمة بشكل حاد: غني وفقير، أبيض وأسود.

بعد أداء طقوس الصلاة في الكنيسة وفي أحد مخازن البقالة التي بقيت، ناقش سكان سوجسفيل ما كان يحدث مع الأصدقاء والجيران. أجرت المجموعات المختلفة حديثًا قصيرًا وفكرت مليًا في مشكلات البلدة، ولكن لم يتم اتخاذ أي قرار ولا عمل شيء. عندها قام مستشارون من جامعة لاند-غرانت، الذين كان قد طلب منهم إسداء النصح، بتقديم مقترح متواضع – المباشرة بعمل اجتماع للبلدة حيث يمكن للمواطنين أن يقدروا وضعهم وتقرير ما يمكن أن يفعلوا بشأنه. في البداية جذب الاجتماع المقترح من المستشارين العدد المتوقع الذي لا يتجاوز أصابع اليد. جلس الناس في مجموعات متجانسة عرقيًا – حتى أعاد أحدهم تنظيم الكراسي في دائرة وبدأ المواطنون بالاختلاط. بعد أن أقلع المشاركون عن إلقاء خطبهم ومواعظهم المفضلة، وأخبروا قصصهم

الخاصة، وتوقفوا عن البحث عن أحدهم الآخر من أجل إلقاء اللوم، استقروا أخيرًا على تحديد المشاكل التي تهم الجميع. الأمان الاقتصادي كان على رأس اللائحة، ولكنه لم يكن الهم الوحيد. كانت الجريمة همًا آخر.

مع استمرار اجتماعات البلدة –ببطء، وأحيانًا بشكل متردد– عرض سكان سوجسفيل عددًا من الهموم التي تعكس الأشياء النفيسة لديهم. لم يقم الناس باختيار مسألة واستبعاد كل ما عداها. الحاجة لاستعادة العافية الاقتصادية كانت فقط الاسم الأول لمشكلة البلدة، وقد رجّعت صدى هموم أخرى مثل عدم الاستقرار العائلي. البناء الاجتماعي والنظام الأخلاقي بديا وكأنهما ينهاران وأحس الناس بعدم الناس.

عندما أضاف الناس للمشاكل أسماءً، ورطوا أنفسهم في حلها. كانوا يستطيعون أن يفعلوا شيئًا بخصوص إدمان الكحول الذي كان يهدد عائلاتهم ونظامهم الاجتماعي معًا. وكانوا يستطيعون أن يفعلوا شيئًا حيال الأطفال الذين عانوا عندما لم يتحمل الكبار مسؤولياتهم بشكل كبير من أجل رفاهيتهم. إطلاق الأسماء كان فرصة لاستعادة الشعور بالتحكم sense of agency.

لو كانت قصة سوجسفيل مصورة على شريط فيديو، كنت سأتوقف هنا وأشرح أن اجتماع البلدة والمحادثات العرضية الأخرى كانت فرصة للمواطنين من أجل أن تكون لديهم اليد العليا في رسم شكل مستقبلهم. يمكن أن تطلق على مشاكلهم أسماء ترجع صدى الأشياء النفيسة لديهم.[٦]

ليس من الصعب أن نجد ما يعتبره الناس نفيسًا. سلهم فقط كيف تؤثر مشكلة عليهم وعلى عائلتهم وما هو الشيء المهم. تسمية مشكلة بعبارات ما هو عزيز على الناس (بالعبارات الشعبية) هو ليس، مع ذلك، مجرد وصفها بعبارات اللغة الدارجة. عندما يتحدث الناس عما هو على المحك، فإنهم يفصحون عن مخاوف مهمة بعمق للجميع تقريبًا. لقد استشهدت ببعضها –أن يكونوا آمنين من المخاطر، أن يكونوا أحرار في اللحاق بمصالحهم، أن تتم معاملتهم بإنصاف من قبل الآخرين.

على أن المشاكل لا تسمى دائمًا بعبارة ما له قيمة بالنسبة للمواطنين؛ من المرجح أكثر أن تعطى أسماء تخصصية من قبل الخبراء أو قادة المنظمات أو الإعلام. ليس في هذا بحد ذاته أي خطأ؛ أسماء الخبراء عادة ما تكون دقيقة من الناحية التقنية. ولكن النتيجة المؤسفة أن هذه الأسماء نادرًا ما تعكس الأشياء المعنوية أكثر التي يهتم الناس بها بعمق. على سبيل المثال، من المرجح أكثر أن يتواصل الناس أكثر مع الفقر عندما يدعى بالطريقة التي يرونها، والتي هي الجوع. النتيجة لهذه الفروقات أن الناس لا يشعرون بالضرورة بأية صلة مع مسائل يعتبرها أولئك الذين في مواقع السلطة مهمة. عندها يفسر هؤلاء القادة انعدام الصلة هذا على أنه لامبالاة شعبية.

أسماء الخبراء، خصوصًا عندما تستعمل من قبل المدارس والدوائر الحكومية، يمكن أن توحي أيضًا بأن هناك القليل مما يمكن أن يفعله المواطنون حيال مشكلة. وبناء عليه، فالناس غير ميالين لأن يشاركوا لأنهم لا يعرفون كيف يمكنهم أن يصنعوا فرقًا. مثلًا، يمكن لدعوات من منظمة للتنمية الاقتصادية تشجع المواطنين على المشاركة لحل مشكلة أن تبدو فارغة إذا كانت المشكلة قد سميت بطريقة لا ترتبط مع ما يعتبره الناس نفيسًا.

المؤسسات المتلهفة لربط المواطنين يمكنها أن تسجل هذه الملاحظة: تسمية المشاكل بالعبارات التي يستعملها الناس يمكن أن تسهل الشكل الأعمق من المشاركة المدنية لأن الأسماء التي تعكس هموم الناس الأعمق تشجعهم على امتلاك مشاكلهم. امتلاك المشاكل هو مصدر قوي للطاقة من أجل العمل المدني.

تأطير المسائل من أجل تحديد كل الخيارات – والتجاذبات بينها

بوجود المخاوف بشأن الاقتصاد، فإن أول المقترحات فيما قد أصبح سلسلة من اجتماعات بلدة سوجسفيل كان تشغيل شركة صناعة. بقي المقترح على الطاولة،

على الرغم من أن بعض المشاركين كانت لديهم اعتراضات عملية – كل بلدة أخرى في الولاية كانت تنافس من أجل صناعات جديدة. بعض المراجع في التنمية كانت قد أوصت باستراتيجية طوّر-مشروعك-الخاص، ولكنها لم تكن مقتنعة أن هذه كانت توصية جيدة، القلة التي كانت متحمسة لتشغيل صناعة جديدة تركت المجموعة وذهبت إلى المكتب الحكومي للتنمية الاقتصادية من أجل المساعدة. على الرغم من ذلك، استمر غالبية المشاركين في مناقشة التوصية لتشجيع الأعمال المحلية. أشار عدد منهم إلى مطعم كان قد افتتح حديثًا؛ لقد وعد بتحفيز انتعاش متواضع في وسط البلدة. لسوء الحظ، ذلك الوعد لم يكن ليتحقق لأن العاطلين عن العمل (واليافعين الذين أحبوا التسكع معهم) كانوا يتجمعون في الطريق أمام المطعم ويشربون. الزبائن نفروا بعيدًا.

عند هذه النقطة في اجتماعات سوجسفيل، بعد سماع مخاوف الجميع، ورؤاهم لمستقبل البلدة، والأفعال التي يمكن أن يتخذوها، كانت هنالك فرصة لخلق إطار شامل للقرارات المطلوبة من أجل جعل الرؤى حقائق. مثلما ذكر سابقًا، أفضل ما يخدم عملية صناعة القرار الشعبية هو إطار عمل يضم جميع الخيارات الرئيسية (والذي يرتكز على ما يعتبره الناس نفيسًا) وكذلك يحدد التجاذبات بين الأشياء العزيزة على الناس. إدراك هذه التجاذبات ضروري عند التعامل مع الخلافات.

إذا كان التأطير هو المفتاح من أجل التعامل مع الخلافات، فكيف يحدث في الواقع الفعلي؟ السؤال اليومي، «إذا كنت مهتمًا لهذه الدرجة، فما الذي تعتقد أنه يجب عمله؟» يمكن أن يبدأ العملية. كما حدث في سوجسفيل، يستجيب الناس عادة بالحديث عن مخاوفهم والأفعال التي يفضلونها. المخاوف تكون مضمرة في الاقتراحات من أجل العمل.

مخاوف الناس، وهي عادة كثيرة، سوف تولد مجموعة متنوعة من مقترحات عمل محددة. لقد حدث هذا بالتأكيد في سوجسفيل عندما كانت المسألة ما الذي ينبغي فعله حيال الاقتصاد المتداعي. اقترح الناس في اجتماعات

البلدة عدة مسارات للعمل من أجل إحياء الاقتصاد. كل واحد تقريبًا افترض في البداية أن المشكلة كانت في عدم توفر الوظائف، ولكن هذا التشخيص تغير عندما أشارت المخاوف الأخرى إلى مشاكل أخرى.

مع أن كل مسار للعمل مختلف، فإنها تتمحور غالبًا حول اهتمام واحد رئيسي. في هذه الحالة كان الاقتصاد، ولهذا كانت كل الأفعال المتنوعة لتحفيز النمو جزءً من خيار واحد. يتألف الخيار من أفعال لها نفس الهدف أو تتحرك في نفس الاتجاه.

أفعال مثل اجتذاب الصناعة، وتشجيع الشركات الناشئة، ودعم المشاريع المحلية، جميعها تتعلق بخلق وظائف جديدة. الخيارات الأخرى التي انبثقت من الاجتماعات تضمنت خلق مكان أفضل للعيش مع أعمال مثل تحسين المدارس، وتوفير برامج أكثر للشباب، وتخفيض الجريمة. عرّفت التنمية الاقتصادية على أنها ازدهار أكبر، وليس مجرد وظائف.

إطار العمل الذي يلحظ الهموم الكبرى ويطرح الخيارات التي تتبع منها (إلى الأفعال المتنوعة والفاعلين الذين ينبغي أن يشتركوا) يجهز المسرح لمحاكمة عادلة. من أجل أن تكون المحاكمة العادلة عادلة حقًا، يجب أن يعرض كل خيار في أحسن صوره ومع جميع عيوبه كذلك.

إن محاكمة عادلة في صناعة قرار شعبية تشتبك مع التوترات عوضًا عن أن تتجنبها. بينما يتصارع الناس مع خيارات العمل على مشكلة، فإنهم غالبًا يجدون أنفسهم يُشدون ويُجذبون في اتجاهات مختلفة. تثير هذه التجاذبات بشكل دائم مشاعر قوية، ولا شيء سوف يجعل هذه العواطف تختفي. من ناحية أخرى، إذا بدأ التأطير بإدراك ما يقدره الناس، فإن الناس ربما سيتحققون من أن اختلافاتهم هي حول السبل المؤدية إلى نفس الغاية. (المثال الذي استعملته سابقًا هو أننا جميعًا نقدر الأمان والحرية، على الرغم من أننا نختلف حول كيف نوازن بينهما). هذا الأدراك لديه الإمكانية لتغيير نبرة الخلافات. تنفتح المحادثات وتصبح أقل دوغمائية.

الخلاف بحد ذاته ليس مشكلة للديمقراطية؛ إنه شيء متأصل في الطبيعة البشرية ولا يمكن حلّه أو إزاحته. في الواقع، إن مستوى معينًا من الخلاف جوهري في ديمقراطية ما لأن اختلاف الآراء يحمي من «تفكير الجماعة» "group think" والأخطاء التي يقود إليها. المشكلة في كيفية التعامل مع الخلاف. التجاذبات الحتمية حول ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله لا يتم دائمًا الاعتراف بها والعمل من خلالها. هذه هي المشكلة التي تقوض الديمقراطية.

عندما نتحقق بشكل شخصي من أننا مشدودون في اتجاهات مختلفة، قد نصبح أقل قطعية في آرائنا وأكثر اهتمامًا بوجهات نظر الآخرين، حتى أولئك الذين نختلف معهم. هذا الانفتاح يسمح لنا برؤية المشاكل من منظورات مختلفة، وهذا ما يعطينا رؤية أكثر اكتمالًا لها. هذه الفهم الموسع ضروري من أجل حل فعال للمشكلة. إعادة تعريف المشاكل يسمح لنا بأن نفكر من جديد بكيفية مواجهتها.

المداولة على مستوى العموم من أجل صناعة قرارات صائبة

في الاجتماع الثاني لبلدة سوجسفيل، كان مستوى الحضور أعلى. بعض الأعضاء من مجلس البلدة وعدد آخر من الموظفين بدأوا بالمشاركة. المشاركون عرفوا ما هو على المحك: ليس أقل من حياة المجتمع المحلي. لقد بدأوا بالحديث حول ما يمكن فعله لإنقاذ المطعم. في البداية، كانت المحادثة حول من الذي أن يلقى عليه اللوم في الصعوبات التي تواجه المطعم. رئيس الشرطة جادل بأن المشكلة كانت في التسكع وأوصى بتطبيق أشد صرامة للقرارات. لم يكن الآخرون واثقين. التطبيق الصارم، حتى لو نجح في تنظيف الشوارع،

سوف يعطي المجتمع مظهر دولة بوليسية. هل يستطيع الناس أن عيشوا مع عواقب كهذه؟

قلق آخرون أيضًا من المشاكل التي اعتقدوا أنها تسهم في التسكع. اقترحت امرأة أن التسكع هو عارض من أعراض إدمان الكحول. عندما وضع المواطنون مخاوفهم على الطاولة، تصارعوا حول ما كان منها الأكثر أهمية بالنسبة لمجتمعهم. يثمّن أناس أشياء كثيرة جدًا. بلدة سوجسفيل التي أملوا بها كانت ستكون صديقة للعائلة وآمنة للصغار. وسوف تمتلك مدراس جيدة، واقتصادًا قويًا أيضًا.

على أن كل شيء توجب عمله للوصول إلى هذه الأهداف كان يحمل في طياته جوانب سلبية، كما كانت الحال مع التطبيق الصارم للقانون. التجاذبات كانت محتومة. كان على الناس أن يقرروا ما الذي كان فعلًا ذو قيمة بالنسبة للمجتمع المحلي. لقد يدوا جاهزين لموازنة العواقب الممكنة للخيارات الممكنة مقابل الأشياء العزيزة عليهم.

لنخرج من سوجسفيل قليلًا، ولننظر إلى الفرصة لتحويل مناقشة ما إلى مداولات عامة توازن مختلف الخيارات مقابل كل الأشياء العزيزة على الناس. كان الباب مفتوحًا لطرح أسئلة في الاجتماع من قبيل، «إذا فعلنا ما اقترحته، ونجح – مع أن له عواقب سلبية – هل سوف تظل عند اقتراحك؟».

إن عمل صناعة القرار التداولية –عمل الاختيار– يحدث في مراحل، وليس أبدًا في مرحلة واحدة.[٧] اجتماع بلدة أو منتدى واحد لا يكفي. المراحل ليست درجات في سلسلة ولكن نقاط على طول الطريق في عملية تتطور تدريجيًا. في البداية، في بعض المجتمعات، قد لا يكون الناس متأكدين من أن هناك قضية عليهم أن ينشغلوا بشأنها. في المرحلة الأولى، على الناس أن يقرروا ما إذا كان هناك شيء عزيز عليهم على المحك. بعد قليل، ربما يصبحون واعين لمشكلة تمس شيئًا ذا قيمة لديهم، ولكنهم فقط يتذمرون بشأنه. «القضية» هي على من يقع اللوم. عند هذه المرحلة، قد لا يرى

الناس التجاذبات أو ضرورة أن يتصرف المواطنون. عندما تصبح التجاذبات واضحة، يتصارع الناس عادة وهم يوازنون المحاسن والمساوئ لكل خيار. في النهاية، قد يشتغل الناس على قضية ويتفقون على نسق من الأفعال تسير ضمن اتجاه مشترك.

> إن رؤية الجمهور يتحرك عبر هذه المراحل قد حدت بدان يانكيلوفيتش إلى إدراك أن لديمقراطية جماعة المواطنين منحنى تعليمي. بمعنى أن الناس لا يجمعون ببساطة المعلومات ثم يصلون إلى فهم جديد لمشكلة ما. إن فهمهم يتطور تدريجيًا، يتحرك غالبًا في طفرات وليس عبر مسار مستوٍ. النقطة هي أنه يمكن للجمهور أن يتعلم – ربما ليس بسرعة وبالتأكيد ليس بشكل ممتاز – ولكن في كثير من الأحيان.[٨]

لهذه المراحل نتائج مهمة بالنسبة لقادة المؤسسات والمسؤولين الحكوميين. معرفة أين يقع (أو لا يقع) المواطنون في تفكيرهم شيء أساسي من أجل إشراكهم. عندما لا يكون المواطنون متأكدين من أن هناك مشكلة، فمن الأفضل للقادة أن يبدؤوا حيث بدأ الناس، على الرغم من أن الخبراء كانوا ربما قد مضوا في تفكيرهم. قد لا يكون المواطنون جاهزين عند هذه النقطة للتفكير في حلول. القضية التي يتعين معالجتها هي طبيعة القضية؛ ماهي القضية بالضبط؟

عندما يدرك الناس فعلًا أن هناك قضية خطيرة، ولكنهم يظلون مع ذلك يبحثون عن كبش فداء، فإن إعادة النظر في طبيعة المشكلة تبدو أكثر جدوى من إلحاح المسؤولين على الحل الذي يفضلونه. حتى عندما يتجاوز المواطنون مرحلة إلقاء اللوم، فقد يكونون غير واثقين من مما لديهم من خيارات وما هي المقايضات التي يتعين عليهم أن يجروها. في تلك المرحلة،

يكونون عرضة للاستقطاب، خصوصًا إذا انخرط السياسيون في استراتيجية ترويج عدواني hard-sell. على كل حال، ما أن يصل الناس إلى نقطة التصارع مع المقايضات، فإنهم يكونون أميل للانفتاح على المعلومات ذات الصلة بمخاوفهم.

عندما تتفق جماعة المواطنين في النهاية على اتجاه مشترك للتحرك، فإنهم لا ينتجون مجموعة من التوجيهات لكي ينفذها المسؤولون، ولكن على المسؤولين أن يكون لديهم إحساس أوضح بما يمكن أن تدعمه أو لا تدعمه جماعة المواطنين. سيفكر المسؤولون، في بعض الحالات، بأن أفضل مسار للعمل هو خارج حدود ما هو مسموح سياسيًا. في هذه المواقف، يمكن للمداولات العامة أن تخبر المسؤولين الحكوميين كيف توصلت جماعة المواطنين إلى قرارها مما يمكن المسؤولين من مواجهة هذا التفكير عندما يعتقدون أنه يخطئ.

تحديد الموارد وتخصيصها

عندما كان الناس في سوجسفيل يعملون من خلال التجاذبات، كانت بعض المجموعات المدنية تبادر فعلًا للعمل أو تخطط لذلك. اتخاذ القرار والعمل كانا متداخلين. عدد من منظمات المجتمع المحلي، التي كانت قلقة من وجود عدد كبير جدًا من الأحداث مع قليل جدًا من الإشراف من الكبار، تجاوبت بتقديم عروض بأشياء كانوا يرغبون بعملها إذا شاركهم الآخرون: تنظيم بطولة للدوري للبيسبول والسوفتبول، تقديم حصص دراسية بعد المدرسة، توسيع خدمات الشباب في الكنائس، تشكيل فرقة موسيقية. ملاحظة أن إدمان الكحول كان يسهم في مشاكل البلدة دفعت مشاركين آخرين في الاجتماع إلى اقتراح تأسيس فرع محلي من «الكحوليين مجهولي الهوية» Alcoholics Anonymous. أين يمكن أن يجتمعوا؟ أحدهم قدم مبنى فارغًا بشكل مجاني. مع ظهور مشاريع أكثر ودعوة المواطنين لغيرهم من أجل مشاركتهم، بدأ

عدد من المتطوعين الجدد بحضور الاجتماعات. بدلًا من اتخاذ القرار حول حل واحد، وضع الناس مجموعة من المبادرات التي كانت منسقة بشكل فضفاض لأن المبادرات كانت متسقة بشكل معقول مع الإحساس بالاتجاه الذي كان ينبثق من المداولات.

بما أن القرارات ليست ذاتية التنفيذ، فقد كان سكان سوجسفيل مشغولين بتحديد الموارد وتخصيصها. مع بلوغ الناس القدرة على رؤية مشاكلهم الاقتصادية بوضوح أكثر، فإن الموارد التي لم تكن ملحوظة أو التي كانت تبدو غير ذات صلة اتخذت أهمية جديدة. الشيء نفسه انطبق على الناس والمنظمات التي تسيطر على تلك الموارد. سكان سوجسفيل الذين كانوا يعرفون كيف يدربون الأحداث على لعب البيسبول ما كانوا مصدر نفع حتى تم النظر إلى تنشيط المجتمع بوصفها أكثر من مشكلة اقتصادية بحتة.

الموارد المطلوبة لتنفيذ قرار ما تكون أحيانًا مخبأة في أماكن غير اعتيادية. في واحدة من أفقر المناطق في سوجسفيل، كان بعض الناس قلقين بشأن ما كان اليافعون يتعلمونه (أو لا يتعلمونه). تجاوب مجمع الكنيسة القريبة. وجد الأعضاء موارد لتحسين التعليم بين نفس الناس الذين كان يعتقد عادة أن لديهم القليل ليقدموه – حتى أولئك ذوي التعليم القليل. لقد اكتشفوا هذه الموارد عن طريق طرح سلسلة من الأسئلة: ماذا تعرف أن تفعل بشكل جيد؟ إين تعلمت ذلك؟ ما الذي ساعدك على تعلمه؟ هل سبق لك أبدًا أن علمت أحدًا أي شيء؟ ما الذي برأيك جعل تعليمك فعالًا؟[٩]

أولى ردود الناس كانت، «لم يسبق لي أن علمت أحدًا أي شيء»، ربما بسبب أنهم ربطوا التعليم بصفوف المدرسة. في مرحلة لاحقة، على الرغم من ذلك، قدموا وصفًا لطرق عديدة مارسوا من خلالها في الواقع تعليم الآخرين. لقد قاموا بتعليم المهارات الأساسية مثل الطبخ والخياطة وصيانة المعدات.

تضمنت «دروسهم» فضائل الصبر والمثابرة والتضحية. مثل هذه الموارد هي أصول حقيقية؛ إنها تساعد على حل المشاكل. وعندما يدرك الناس أنهم يملكون هذه الموارد، فإن هذا يعطيهم إحساسًا بالتحكم sense of agency، بأنهم يمكنهم أن يحدثوا فرقًا.

من أجل أن يرى المواطنون أنفسهم كفاعلين، فإن التعرف على مواردهم يمكن تحفيزه في مرحلة مبكرة عند التأطير من أجل تشجيع المداولة عن طريق تحديد كل الفاعلين المحتملين. المؤسسات –حكومات، مدارس، مستشفيات، وكبريات المنظمات غير الحكومية– هم فاعلون واضحون؛ ولكن على الرغم من أنهم ضروريون، فهم نادرًا ما يكونون كافين من أجل معالجة مشاكل المجتمع المحلي الأكثر إلحاحًا، والتي تأتي من مصادر كثيرة وتتطلب بعض الاستجابة من كل قطاع من المجتمع.

لسوء الحظ، في الكثير من المجتمعات، لا يتم تحديد هذه الموارد أبدًا، لقد هيمنت السياسة الخاصة بالمؤسسات. ربما قام المواطنون بتسمية وتأطير مسألة ما، ولكن المختصين يتدخلون، وبشكل غير مقصود يدفعون المواطنين خارجًا. تميل المؤسسات إلى الاعتماد على سبل روتينية مألوفة مثل التخطيط الاستراتيجي، والذي لا يتضمن عادة مواد تتعلق بالعمل المدني. يفترض المختصون غالبًا أنه ما ينتهي الناس من الكلام، فإن الوقت يكون قد حان ليتراجع المواطنون إلى الخلف ويتولى المختصون المتابعة مع مواردهم.

هناك سبب آخر وراء إغفال العمل الذي يستطيع أن يفعله مواطنون مع مواطنين، وهو أن القادة السياسيين وقادة المؤسسات كانوا قد أحبطوا وهم يحاولون إشراك الناس، كما ذكر سابقًا. أكثر من ذلك؛ تملك المؤسسات المال والسلطة القانونية؛ يمكنهم أن يعتمدوا على عقود قابلة للإبرام. الجمهور الديمقراطي لا يمكنه أن يأمر الناس أو أن ينشر المعدات، ونادرًا ما تكون له أية سلطة قانونية.

Illustration by Jennifer Berman :المصدر

أنا أؤمن بالديمقراطية لأنها تحرر الطاقات لكل كائن بشري.

— وودرو ويلسون[١٠]

إذن لماذا ينظم الناس فرق نجدة عقب الكوارث الطبيعية إذا لم يكن هناك حافز مادي أو إلزام قانوني؟ على كل حال، إن دخول حي مدمر لا يستهلك كثيرًا من الوقت فقط؛ إنه يمكن أن يكون مدمرًا. غالبًا ما يلتزم الناس بهذا الجهد وينفذون ما وعدوا به إذا كانت التزاماتهم قد أشهرت على العلن. زملائهم المواطنون سوف يتوقعونها منهم (تذكر قوة الوعود). تتعزز هذه الالتزامات إذا وعد الآخرون باستعمال مواردهم. هنا تدخل قواعد المعاملة بالمثل في اللعب. كما حدث في سوجسفيل، ليس شيئًا استثنائيًا أن يتم اتباع صناعة القرار التشاورية بوعود متبادلة بتخصيص الموارد، إما في المنتديات العامة أو في الاجتماعات اللاحقة.

تنظيم العمل المكمل

مع تقدم العمل المدني في سوجسفيل، عاد عدد من الأشخاص إلى الحجة القائلة بأنه مع أن تشجيع الشركات المحلية كان شيئًا جيدًا، فإنه لن تؤمن أبدًا وظائف كافية لإنعاش الاقتصاد. لقد أصروا على أن على البلدة أن تجتذب استثمارات من الخارج. أشار أحدهم بسرعة إلى أن مركز المدينة، وخصوصًا المنتزه، كان قبيحًا لدرجة أن ما من أحد سليم العقل يمكن أن يفكر في أن سوجسفيل هي موقع جذاب لافتتاح شغل جديد. على الرغم من أن البعض رأوا صلة ضعيفة بين حالة المنتزه واستقدام الصناعة، لم ينكر أي منهم أن البلدة كانت بحاجة إلى عملية شدّ وجه. على الرغم من ذلك، حصل طاقم الصرف الصحي لبلدة سوجسفيل المكون من ثلاثة أعضاء على كل ما أمكنه لمواكبة عملية جمع القمامة. هل يحرك موضوع التنظيف مشاعر الناس بقوة كافية بحيث يقبلون ما يترتب عليه؟ هل سوف يحضرون لتنظيف المنتزه بأنفسهم؟ في الماضي، كانت الاستجابات لدعوات مماثلة في حدها الأدنى. هذه المرة، وبعد إحدى جلسات منتديات المجتمع المحلي، التزمت مجموعة من الأشخاص بالذهاب لجمع القمامة في المنتزه يوم السبت القادم مع المكانس وماكينات الجز وأكياس القمامة.

خلال معظم اجتماعات البلدة، جلس العمدة المنتخب حديثًا بهدوء، مراقبًا ما يحدث. لقد بدأت المنتديات خلال إدارة سلفه، ولم يشعر القائد الجديد للبلدة بأي التزام نحوها. في الواقع، لقد كان متشككًا قليلًا فيما يفعله المشاركون. أعضاء مجلس البلدة كانوا متخوفين من أن تسفر اجتماعات البلدة عن جماعات ضغط أخرى فقط. ولكن لم يطلب أحد شيئًا من حكومة البلدة، مع أن بعض المواطنين وجدوا أن من الغريب أن العمدة لم يعرض أي مساعدة في عملية التنظيف. بعد ذلك، وقبل حلول يوم السبت، تفاجأ الناس عندما وجدوا أن العمدة قد أرسل عمالًا إلى المنتزه مع شاحنات وغيرها من المعدات الثقيلة لكي تنجز ما لا تستطيع الأدوات المجلوبة من المنزل أن تفعله.

الفرص التي تتوفر لجماعة المواطنين لكي ينشطوا تظهر ما أن يتخذ الناس القرار حول الاتجاهات المشتركة والأهداف المشتركة. هذا ما حدث في سوجسفيل. تمامًا مثلما كان لدى الجمهور موارده الخاصة المميزة، كانت لديه أيضًا طريقته الخاصة المميزة في تنظيم العمل والنشاط. الهيئات الحكومية تعمل لصالح الجمهور، والناس يعملون بشكل فردي عن طريق التطوع في شتى صنوف المشاريع المدنية. كلاهما نافع؛ وليس أي منهما النشاط العام. عندما تعمل جماعة المواطنين، تطرح مجموعات مختلفة اسطولًا من المبادرات الصغيرة.

على الرغم من أن جماعة المواطنين تنشط بطرق متنوعة، فإن هذه المبادرات يعزز أحدها الآخر عندما يكون لديها إحساس مشترك بالاتجاه أو بالهدف، والذي يمكن أن ينبثق من المداولات العامة. والنتيجة –أي النشاط التكاملي من قبل المواطنين– لن تكون متعددة الوجوه وحسب، بل متعاضدة بشكل متبادل أيضًا؛ الجهود المدنية المتعددة «يكمل» واحدها الآخر. إن هذا شيء مختلف عن التعاون المنسق من قبل المنظمات المدنية. النشاط المدني التكاملي يستخدم قدرة الناس على التنظيم الذاتي.

تملك الكائنات البشرية على ما يبدو قدرة على تنظيم أنفسها، قدرة تظهر في قمة الوضوح عندما تجرف الكوارث الطبيعية كل طرق المساعدة الخارجية.[١١] التنظيم الذاتي بين أناس ليسوا من الأقارب أو لا يشبهون أحدهم الآخر يعود إلى الزمن ما قبل أن تكون هناك زعامات؛ زمن حيث هنالك قليل من التراتبية ولكن حاجة للتنظيم الذاتي من أجل البقاء. لقد كان ذلك قبل وقت طويل من صياغة الإغريق لمصطلح «الديمقراطية».[١٢]

بينما يتطلب النشاط التكاملي درجة من التنسيق (يجب أن يحضر كل شخص في اليوم نفسه في المنتزه من أجل التنظيف)، فإن هذا ليس مضبوطًا إداريًا ولا يكلف نفقات إدارية. هذا يعني أن كلفة إنجاز الأشياء هي عادة أدنى منها عند المؤسسات. المكافأة التي تأتي من النشاط التكاملي العام تذهب أبعد من المنتجات المحسوسة للعمل المدني. لقد أظهر بحث أن العمل الذي

ينجزه الناس سويًا مثل تنظيف منتزه هو شيء قيّم، ليس فقط لأن المنتزه أصبح أجمل، ولكن لأنه يظهر أن الناس الذين يجمعون قواهم يمكنهم أن يحدثوا فرقًا.[١٣] وعندما يعمل الناس سويًا، فإنهم يحصلون على إحساس واقعي أكثر بما يمكن أن يتوقعه أحدهم من الآخر. هذه هي الثقة السياسية، والتي هي ليست الشيء نفسه كالثقة الشخصية ويجب ألا يتم الخلط بينهما. الثقة السياسية يمكن أن تنمو بين أشخاص ليسوا من العائلة أو من الأصدقاء. وكل ما يلزمها هو أن يدرك المواطنون أنهم يحتاجون بعضهم بعضًا لحل مشاكل مجتمعهم المحلي. هذا الإدراك يبني علاقات براغماتية.[١٤]

لقد تم الإقرار منذ وقت طويل بقابلية النشاط التكاملي لتكميل النشاط المؤسسي، وليس الحلول محله، في بحث حول الإصلاح المدني. على سبيل المثال ذكر كلارنس ستون أن الجمهور والمؤسسات الذين يؤلفان تحالفات بينهما في أحياء المدينة ينجزان أكثر بكثير مما تستطيع أية مؤسسة أن تفعله وحدها.[١٥]

ليس على المؤسسات أن تجد صعوبة كبيرة في التشجيع على النشاط التكاملي عندما تقدره وتجعل له مكانًا. المربعات والفقاعات يحتاجان أحدهما الآخر!

التعلم كجماعة

على الرغم من أن المطعم بقي صامدًا، فإن الصناعات الجديدة لم تأت إلى سوجسفيل. تجارة المخدرات بقيت مشكلة، ولكن يقظة الجمهور، مع رقابة أكثر من قبل الشرطة، خفضت هذه التجارة. الحشد الذي كان يتسكع في الشوارع تناقص كثيرًا. عدد أكبر من الأشخاص حضروا اجتماعات «الكحوليين مجهولي الهوية» على الرغم من أن الكحولية ظلت مشكلة. أصبح برنامج للترفيه الصيفي شعبيًا عند الشبيبة، وتراجعت قليلًا أعداد الحوامل من المراهقات، كما انخفضت أيضًا معدلات التسرب من المدرسة.

مع الزمن، أصبحت مجموعات سوجسفيل التي نشأت لهذا الغرض منظمات مدنية رسمية. وكما هو متوقع، وقعت فيها الخلافات الداخلية المعتادة

وانشغلت عن حل المشاكل. مع ذلك، عندما كان الخلاف يختمر في المجتمع المحلي أو عندما تطرأ قضية من المطلوب معالجتها، كان المواطنون يستعملون الجمعية من أجل جلب الناس سويًا.

بعض المشاريع لا تنجح. في معظم الأحيان، عندما يحدث هذا، يصحح أعضاء الجمعية نظرتهم ويطلقون مبادرات جديدة. ربما يكون لهذا الزخم علاقة بالطريقة التي تشرك فيها الجمعية المجتمع المحلي في تقييم المشاريع. تدعو الجمعية بشكل منتظم إلى اجتماعات حيث يتأمل المواطنون فيما تعلمه المجتمع المحلي، بغض النظر عن نجاح المشاريع. لم يكن النجاح مهمًا بقدر ما كانت الدروس التي يمكن الاستفادة منها في الجهود المستقبلية.

لقد أصبحت سوجسفيل مجتمعًا متعلمًا.[١٦] في هذا التعليم الجماعي أو العمومي، جماعة المواطنين أو المجتمع المحلي نفسه هو من يتعلم، والتعليم ينعكس في تغير في السلوك. سوجسفيل على سبيل المثال، غيرت الطريقة التي تقوم فيها بالأعمال عندما أقيمت اجتماعات البلدة. لقد انتقل المؤسسون وتأرجحت العضوية، ولكن جمعية التحسين التي رعت المنتديات ما زالت تعمل بعد أعوام من تشكيلها.

من الواضح أن هناك فرصًا كثيرة جدًا لجماعة المواطنين لكي تتعلم بعد أن يكون المجتمع المحلي قد عمل على مشكلة ما. الكل يريد أن يعرف ما إذا كان المجهود قد نجح. الصحف تعلن أن النتائج كانت مفيدة أو ضارة أو لا قيمة لها. تعلو المحادثات الفردية في مخزن البقالة. يضع المقيّمون تقديرات «موضوعية». ولكن جماعة المواطنين قد لا تتعلم الشيء الكثير من استنتاجات الإعلام، أو من محادثات الصدفة، أو من تقييمات المختصين.

أحد الأسباب وراء عدم تعلم جماعة المواطنين يمكن أن يكون التدخل غير المقصود من أنواع معينة من التقييمات التقليدية المرتكزة على الحصيلة، والتي تستعمل أدوات تقييم محايدة. من أجل أن تتعلم جماعة ما، على الناس أن يركزوا على أنفسهم كجماعة. الدليل الذي ينبغي تقييمه ليس فقط ما الذي أنجزته

المشاريع؛ إن عليه أن يتضمن لأية درجة عمل المواطنون سويًا بشكل جيد. بعد تأكيد هذا، يمكن القول بأن تعلم الجمهور يمكن أن يكمل التقديرات المرتكزة على الحصيلة التي يفرضها الممولون غالبًا.

يتميز تعلم الجمهور بأن النتائج لا تقاس فقط بالنسبة إلى أهداف ثابتة ومحددة سلفًا. عندما تتعلم جماعة ديمقراطية من المواطنين، فإن أهداف الجهود المدنية ونتائجها كليهما يجب أن توضع على الطاولة من أجل الفحص، وليس النتائج وحدها. قد يتحقق الناس، وهم يتعلمون، أن ما اعتقدوا في البداية أنه الأكثر قيمة، تبين أنه ليس بتلك الأهمية التي ظهر عليها في البداية.

الفرص من أجل التعلم العمومي ليست محصورة بالتقييمات النهائية؛ يمكنها أن تحدث على طول الطريق بينما ينجز المواطنون عملهم. أن تسمي مسألة باستخدام العبارات الشعبية يعني أن تتعلم ما يثمنه الآخرون. أن تؤطر مسألة يعني أن تتعلم كل ما يخص خيارات العمل – وكذلك التجاذبات التي ينبغي العمل من خلالها. أن تتخذ القرار بعد التداول يعني أن تتعلم ما هي الأفعال المنسجمة أو غير المنسجمة مع ما هو الأكثر قيمة. أن تحدد الموارد يعني أن تتعلم أي الموارد ذات صلة، وأين يمكن أن نجد الحلفاء المحتملين. أن تنظم عملًا تكامليًا يعني أن تتعلم أي المبادرات يمكن أن يعزز بعضها بعضًا.

من نواح عديدة، تعلم الجمهور هو إعادة التسمية، وإعادة التأطير، واتخاذ القرار من جديد – بعد حدوث الأمر. إنه المداولة معكوسة. الأسئلة تشبه كثيرًا هذه: هل كان علينا أن نفعل ما فعلنا؟ هل كان هذا منسجمًا مع ما نعتقد الآن أنه الأكثر أهمية؟

الفائدة الأكبر من تعلم الجمهور هي في زيادة القدرة المدنية كنتيجة لما دعته حنا أرندت، استنادًا إلى الفيلسوف الألماني إيمانويل كانط، بـ«الذهنية الموسعة»، القدرة على رؤية الأشياء من وجهة نظر الآخرين.[١٧]

الجماعات التي تتعلم هي مثل الطالب المثالي الذي يقرأ كل ما هو مقرر وبعد ذلك يذهب إلى المكتبة أو يبحث على الأنترنت لكي يجد المزيد. هذه

الجماعات لا تنسخ نموذجًا أو تستعمل وصفة. عوضًا عن اتباع الإجراءات الأفضل، تدرس الجماعات التي تتعلم ماذا فعل الآخرون ولكنها تكيف ما تراه حسب ظروفها الخاصة. إنها تبتكر إجراءات أفضل.

مشاريع المجتمع المحلي التي تهدف بشكل أساسي لنجاح فوري تميل إلى أن تنتهي ما أن تتحقق أهدافها. يمكن أن يحدث هذا حتى لو أن المشاكل بقيت. من ناحية أخرى، المشاريع التي لا تنجح تحبط المواطنين، وهي أيضًا تتوقف. وإذا فإن للنجاح والفشل نفس النتيجة: قد يترك الناس الأمر في كلتا الحالتين. عندما تكون الجماعات في حالة تعلم فإنها تميل إلى أن تمضي قدمًا لأنها تنظر إلى ما بعد النجاح والفشل. كما كتب روديارد كيبلينغ، «عامل هذين الدجالين بنفس الطريقة».[١٨]

التعلم بواسطة المجتمع المحلي وداخله هو أكثر من الحصول على المعلومات ونشرها. إنه أكثر من تقييم الجهود المدنية. إنه حالة ذهنية تتعلق بالتغيير والتقدم، سلوك منفتح على التجريب وتأملي في مواجهة الفشل. «إذا لم تنجح في البداية، جرب، جرب ثانية». وإذا نجحت، ارفع العارضة، واقفز أعلى. التعلم العام هو ذهنية سياسية تمضي باتجاه ثقافة ديمقراطية.

ماذا حدث؟

استمر الحضور في اجتماعات جمعية سوجسفيل بالارتفاع والانخفاض حسب المشاكل التي تمت معالجتها. قلق بعض أعضاء الجمعية من هذه التقلبات؛ اعتقد آخرون أن جعل الناس يأتون إلى الاجتماعات كان أقل أهمية من بناء صلات مع المجموعات المدنية وتجمعات النواحي الريفية الأخرى، كما مع المؤسسات مثل دوائر تطبيق القانون، ومكتب التنمية الاقتصادية، ودائرة الصحة. كان خلق الشبكات أولوية. عدد من الأشخاص تركوا الجمعية لأنهم كانوا يريدونها أن تلعب دورًا حزبيًا أكبر. ولكن الجمعية رفضت أن تجر إلى الحملات الانتخابية المحلية أو أن تدعم قضايا خاصة.

لن تكون سوجسفيل اليوم على قائمة أي كان للمجتمعات النموذجية، ولكن يبقى أن البلدة قد تغيرت: يملك المواطنون قدرة أكبر على التأثير في مستقبلهم. عندما سئل ما الذي انتجته سنوات من العمل المدني، قال أحد سكان سوجسفيل، لقد كان تعلم كيف نعمل سويًا.

البناء على ما ينمو

معظم التقدم في سوجسفيل كان مرتكزًا على الاستفادة مما كان يحدث فعلًا أو استغلال الإمكانات التي كانت تنتظر من يحققها. كل الممارسات التي استعملت لأداء عمل المواطنين تم تبنيها من إجراءات مألوفة. كان الناس فعلًا يتكلمون عن كيف تؤثر عليهم مشاكل البلدة. كانوا فعلًا يفكرون بما ينبغي فعله وبما هي خياراتهم. اجتماعات البلدة فقط وضعت هذه الجهود قيد الاستعمال في إعادة تسمية وإعادة تأطير المسائل بحيث يمكن للمواطنين أن يشاركوا حسب شروطهم هم.

العديد من الموارد المطلوبة لمحاربة بعض من مشاكل البلدة كانت متوفرة في أماكن لا يمكن توقعها، حتى في مجال التعليم الذي استطاع أشخاص محدودو التعليم الرسمي أن يوفروه. كما أظهر جون ماكنايت وجون كريتزمان، فإن تحديد الأصول غير المستغلة يمكن أن يكون أقوى من تحديد الاحتياجات.[١٩]

الإنجاز الأعظم لسوجسفيل كان في رؤية الإمكانيات فيما هو موجود فعلًا. في بلدة كان يمكن تعريفها بما لا تستطيع أن تفعله، كان الناس قادرين على أن يظهروا أن هناك بعض الأشياء التي استطاعوا فعلها. بالتأكيد ليس لوحدهم بشكل كامل، بالتأكيد ليس من دون بعض المساعدة الخارجية، بدأ أهل البلدة بشكل أساسي من الداخل. ربما لم يستعملوا عبارة «الكفاءة الجمعية»، ولكنهم امتلكوها. في النهاية، غيرت سوجسفيل ثقافتها السياسية – غيرت الطريقة التي تمضي بها في عملها. يمكنك القول إنها طورت ديمقراطية مرتكزة على الأصول asset-based democracy ذات استراتيجية للبدء مما كان يحدث فعلًا أو متوفرًا في الجوار.

ما كان له دلالة أيضًا أن الإجراءات التي استعملت في البلدة لم تكن جهودًا متفرقة معزولة. إنها تتراكب معًا مثل دمى الماترشكا الروسية. إن هذا الانسجام يجعل من الممكن تطوير طريقة جديدة في أداء العمل. عندما طرح الناس خياراتهم من أجل العمل على مشكلة، فإنهم استمروا في التأمل حول الاسم الذي يلتقط على أحسن وجه ما هو فعلًا على المحك. حتى عندما مضوا نحو اتخاذ قرار، فإنهم تابعوا تصحيح كلٍ من إطار العمل واسم المشكلة على السواء. بينما كان الناس يتداولون، كانوا يتوقعون الأفعال المطلوب إجراؤها والالتزامات التي كان يتعين عليهم القيام بها. لقد تذكروا الدروس التي تعلموها من مجهودات سابقة. لقد قام الناس بتقديم التزامات للعمل بينما كانوا ما زالوا يتداولون، وتداولوا بينما كانوا ما زالوا يعملون. لقد كانوا أيضًا يتعلمون على طول الطريق.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

ابنِ على ما ينمو.

— جي. هرمان بليك [٢٠]

١٠
الممارسات الديمقراطية

قصة سوجسفيل تعرض ست ممارسات ديمقراطية تعطي المواطنين قوة أكبر في تحديد شكل مستقبلهم. إنها طرق أداء العمل التي على الناس أن يقوموا بها إذا كانوا يريدون أن يحكموا أنفسهم. سأقول ثانية بأن هذه الممارسات ليس نشاطات مستقلة ولكنها مجهودات مترابطة في طريقة مختلفة لممارسة السياسة.

لقد ترددت في وضع الممارسات في رسم بياني لأنني كنت خائفًا من أن ذلك سوف يعطي الانطباع بأن هذه الممارسات هي واحدة أخرى من تلك التقنيات أو مجموعات المهارات التي تستعمل لتسهيل عمليات المجموعات أو لإشراك الناس في تمارين التخطيط. الممارسات ليست أدوات؛ إنها تعزز القيم الديمقراطية وتحفز التعليم الذي يسمح للناس بأن يحاربوا كثيرًا من مشاكلهم. إنها طرق من أجل كل من التعلم والعمل في نفس الوقت. هذه هي الممارسات الست التي تبدو جوهرية:

١. تسمية المشاكل بحيث تعكس الأشياء التي يعتبرها الناس ثمينة وعزيزة عليهم، وليس معلومات الخبراء فقط.

٢. تأطير المسائل من أجل صناعة القرار بحيث يأخذ بالاعتبار ما يعتبره الناس ثمينًا ولكنه يطرح أيضًا كل الخيارات الكبرى للعمل بشكل منصف مع الإدراك الكامل للتوتر الناجم عن المحاسن والمساوئ لكل خيار.

٣. صناعة القرارات بشكل تداولي من أجل نقل الآراء من مستوى الانطباعات الأولية إلى مستوى الحكم الأكثر تشاركية وتدبرًا.

٤. تحديد وتخصيص الموارد المدنية، الأصول التي تمضي دون أن يلاحظها أو يستعملها أحد.

٥. تنظيم الأعمال المدنية بحيث يكمل أحدها الآخر، مما يجعل جملة مجهودات الناس أكثر من مجموع أجزائها.

٦. التعلم كجماعة على طول الطريق لمواكبة الزخم المدني.

الممارسات، مأخوذة معًا، هي استجابة للأسئلة المثارة في كل مجتمع محلي يواجه ظروفًا مقلقة. يريد الناس أن يعرفوا كيف يمكنهم هم أن يتجمعوا كمجتمع محلي –على الرغم من اختلافاتهم– من أجل الحفاظ على مجتمعهم. إنهم لا يسألون عن اسم الشخص أو المنظمة التي سوف تعطيهم الأجوبة. إنهم يسألون كيف يستطيعون هم أن يجدوا أجوبتهم الخاصة. المكان الذي يجب النظر إليه هو عند الفرص للقيام بأعمال السياسة المعتادة ولكن بشكل مختلف.

فضاء سياسي بدون عنوان شارع

السياسة التي تنبثق من الممارسات الديمقراطية الست ليس لها عنوان مميز. يذهب الناس في العادة إلى أماكن معينة مخصصة لممارسة «السياسة»: كشك التصويت أو صندوق المحلفين. الممارسات الديمقراطية، من ناحية أخرى، يمكن أن تبدأ تقريبًا في أي مكان. لقد استعملت المقاهي ومخازن البقالة وحتى طاولات المطابخ كأمثلة. تقريبًا كل الأماكن حيث يجتمع الناس بشكل دوري يمكن أن توفر فضاءً عامًا، على الرغم من أن الأماكن حيث تكون معظم الفرص هي تلك التي تكون مفتوحة على أكثر من تجمع، أو طبقة، أو دائرة انتخابية، أو عضوية.

أود أن أقترح أيضًا أن ممارسة الممارسات الديمقراطية تخلق فضاءها الخاص. ليس هنالك عنوان شارع؛ يظهر الفضاء حيثما يستغل الناس الفرص لكي يؤدوا الإجراءات المألوفة بطريقة أكثر ديمقراطية. لاحظ كم ينفتح من الفضاء عندما وحيثما كانت تتخذ الخيارات في سوجسفيل. إن فعل الاختيار يحول الفضاء العادي إلى فضاء عام.

أود أن أضيف أن الاختيار يجسد فكرة ديمقراطية قوية. أن ندرك أننا يمكن أن نختار حتى أصغر الأشياء يقوينا، ويجعلنا مسؤولين، ويحررنا من التفكير الاستبدادي بأننا عديمو الحيلة في وجه قوى خارجة عن سيطرتنا. الجماعة هي نتاج خيارات صنعت عبر الزمن، بما فيها الخيارات التي اتخذت بعدم الاختيار.

على كل حال، لا يمكنني أن أكتب عن الفرص من أجل ممارسات ديمقراطية بدون الاعتراف بالعقبات في تحويل الروتين الموجود إلى ممارسات. ممارسة الممارسات يمكن أيضًا أن تكون صعبة.

ولكن المواطنين لا يستطيعون

إن الزعم بأن العمل الذي ينجزه مواطنون يمكنه أن يصنع فرقًا لا يناقض فقط الحجج القائلة بأن معظم الناس ليست لديهم القدرة ولا الإرادة لكي يكونوا مواطنين ديمقراطيين، ولكنه يناقض أيضًا التصورات المغروسة بعمق حول ما هو مطلوب من أجل صنع تغيير مهم في مجتمع ما. والمواطنون الذين قدمت عنهم في بداية الكتاب، من أمثال روث وجين، يواجهون عائقين آخرين. أحدهما الحجة القائلة بأن عملهم نادرًا ما يصل إلى حجم أو نطاق كافيين لإنتاج تغيير ذي معنى. العائق الآخر هو تركيبة ذهنية بأن القادة وحدهم، لا المواطنين، هم الذين يصنعون التغيير الحقيقي.

لن أرفض هذه الانتقادات بسرعة دون اهتمام، ولكن مع ذلك، فإن الممارسات الديمقراطية، مثل صناعة القرار التداولية، توسع نطاقها عن طريق

خلق شبكات والتأثير في أنظمة الاتصالات الكبيرة الموجودة. ومع أن وجود قادة ذوي مبادرة أمر أساسي، فإن الممارسات الديمقراطية تنمي نمطًا مدنيًا من القيادة التي يمكن أن تجعل الجماعات جماعات قائدة.

لقد تمت المجادلة أيضًا بأن على شروط معينة أن تكون حاضرة من أجل أن تكون الديمقراطية وممارساتها موجودة. على سبيل المثال، لقد قيل أنه يجب أن يكون هناك مناخ مدني وتفاهم متبادل وثقة. بالتأكيد، غياب أي من هؤلاء يشكل عقبة للممارسات الديمقراطية.

المنتج نفسه هو جمهور ديمقراطي. بكلمات أخرى، الممارسات تخلق جمهورًا ديمقراطيًا. الممارسات تشكل جمهورًا ديمقراطيًا في حالة حركة.

الحجم المطلوب؟

إذا كانت الممارسات الديمقراطية محصورة بعدة اجتماعات وليست مربوطة معًا، فسوف تكون ذات حجم محدود بحيث لا يمكنها أن تملك تأثيرًا كبيرًا.[١]

بعد قول هذا، فأنا أعتقد أن الانتقاد، ليس-بالحجم-المطلوب not-up-to-scale criticism، يتجاهل قوة الممارسات الديمقراطية في توسيع وتحسين الاتصال والتواصل المدني. في الأراضي الرطبة الطبيعية، يتغلب الاتصال على الحجم غالبًا. أهمية الاتصال واضحة في الطبيعة في الطريقة التي تجتمع بها الخلايا لتشكل نباتًا أو حيوانًا. فكر في الشعاب المرجانية: المرجانات الصغيرة لا تكبر؛ إنها تلتصق سويًا. في الأراضي السياسية الرطبة، تكون الاتصالات في العلاقات العامة والجمعيات المدنية وشبكات المواطنين وأنماط التواصل العام.[٢]

وبما أن نعيش اليوم في مجتمع متصل معولم، فإن «الفعل الذي يقوم به فرد واحد أو مجموعة صغيرة يمكن أن يؤثر على النظام كله بسرعة كبيرة»، كما لاحظ كارن روس بالاعتماد على تجربته كديبلوماسي بريطاني مخضرم.[٣]

الاتصال والتواصل

لماذا تكون بعض المجتمعات مرنة وتستطيع أن تنهض مرة ثانية في وجه التحديات بينما البعض الآخر لا يستطيع ذلك؟ يبدو أن الجواب له علاقة كبيرة بطبيعة الصلات التي يصنعها الناس بين بعضهم بعضًا والطريقة التي تتدفق بها المعلومات.

في كتاب «لماذا لم يستطع غاردن كلوب أن ينقذ يونغزتاون» يقارن شون سافورد بين الصلات المدنية في ألنتاون، بنسلفانيا، ومثيلتها في يونغزتاون، أوهايو.[٤] كلتا المدينتين كانتا مركزين صناعيين ناجحين إلى أن عانتا من انتكاسات اقتصادية في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات. تجاوبت ألنتاون بشكل أفضل. لماذا؟ يبدو أن العامل كان الطريقة التي تدفقت بها الاتصالات. الاتصالات التي تصل الأقسام المختلفة من المجتمع تسهل التعلم الشعبي.

كان لبلدة يونغزتاون شبكة مدنية منظمة إلى حد ما على شكل يشبه عجلة العربة. كانت الاتصالات تذهب إلى نقطة مركزية ثم تعود منها. بينما كانت اتصالات ألنتاون، من ناحية أخرى، منظمة على شكل عقد متعددة، مما يعزز «التفاعل – والتحشيد – بين الشرائح الاجتماعية والسياسية والاقتصادية».[٥] كل شخص كان يستطيع الوصول على أي شخص آخر بقدر ما كان بوسع أي شخص الوصول إلى الانترنت.

الممارسات الديمقراطية تساعد حدوث على الاتصالات من نمط ألنتاون لأنها غير مركزية. بمعنى أنه لا توجد هيئة مركزية تنسقها. والمشاريع التي تنبثق عن الممارسات متنوعة بقدر المجموعات التي تبتكرها. ومع ذلك، تبقى المشاريع مترابطة من خلال الأهداف المشتركة التي تجعلها أقرب إلى أن يعزز بعضها بعضًا. تسمية المسائل بحيث تعكس هموم الناس تنمي التأطير التداولي وصناعة القرار، والذي بدوره يعزز تحديد الموارد غير المستغلة والنشاط العام التكاملي.

وجود عدد كبير من المبادرات الصغيرة التي تكون مترابطة يجعل المجتمع الأكبر أكثر مرونة بالمقارنة مع الاعتماد على محصول زراعي monoculture مدني واحد كبير، والذي يكون عرضة لفشل في الأنظمة. تخيل ما الذي يمكن أن يفعله للمستنقعات الحجم المطلوب ذو ٥٠٠ باوند من العصيات الزحارية!

ماذا عن القيادة؟

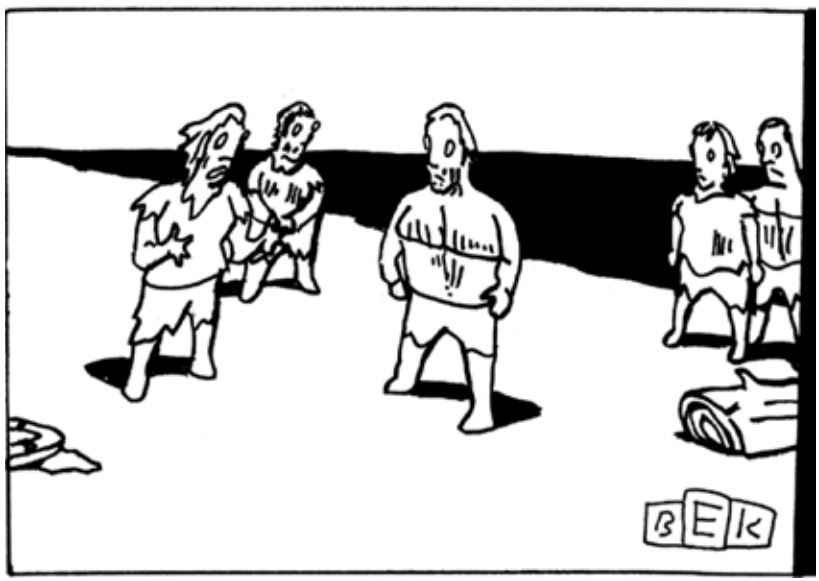
الممارسات الديمقراطية تمضي ايضًا بعكس المعتقد الشائع بأن التغيير يحدث فقط عندما يتقدم عدد من القادة الشجعان لمسك زمام الأمور والتغلب على السلطة الراسخة. كيف يمكن لمجرد مواطنين يعملون مع مواطنين ان يغيروا أي شيء؟ التاريخ مليء بالأمثلة عن قادة عظماء كانوا عوامل التغيير: سوزان بي. أنتوني، مارتن لوثر كينغ جونيور، أبراهام لينكولن، جورج واشنطن. يمكنك أن تكمل اللائحة.

من المستحيل أن تجادل بأن القادة لا يملكون تأثيرًا عظيمًا. المبادرة شيء أساسي؛ على أحد ما أن يتقدم إلى الأمام. الممارسات الديمقراطية تشجع على أخذ المبادرة. ولكنها ايضًا تنمي امتلاك روح القيادة leaderfulness عوضًا عن تقديم عدد من القادة الاستثنائيين. امتلاك روح القيادة هو خاصية أخرى من خصائص المجتمعات المرنة. في ممارسة الممارسات، عدد كبير من الناس، من كل قطاع من الجماعة أو من المجتمع، يمكنه أن يتقدم الصفوف. هناك دور لكل شخص. البعض يقترح طريقة جديدة لتسمية مشكلة قديمة. البعض يطرح الأسئلة بخصوص التسويات. كل شخص تقريبًا لديه رأي فيما يخص ما ينبغي عمله لحل مشكلة ما. العديد لديهم موارد ليقدموها. أي شخص يمكنه أن يشارك في تقييم نتائج الجهود المدنية.

إحدى الدراسات التي تقارن مجتمعًا محليًا مرنًا كان بارعًا في حل المشاكل مع بلدة لم تكن كذلك أظهرت أن البلدة التي لم تبل البلاء الحسن كانت تملك

في الواقع قادة أفضل، بالمعنى التقليدي للقادة طبعًا. هؤلاء القادة كانوا متعلمين تعليمًا عاليًا، وناجحين على الصعيد الشخصي، وملتزمون بالقضايا المدنية. ولكن ما يميز جماعة حل المشاكل ليس مؤهلات القادة بس عددهم، والفروع المتعددة من المجتمع التي أتوا منها، وأكثر من كل شيء، الطريقة التي يتفاعلون بها مع بقية المواطنين. جماعة حل المشاكل كانت تملك أناسًا يوفرون القيادة أكثر بعشرة أضعاف من الجماعات الأخرى ذات الحجم نفسه! البلدة كانت قيادية.[٦]

المبادرة ضرورية حتى في الحكم الذاتي لأن لا شيء يحدث بشكل عفوي. المجتمعات البارعة في حل مشاكلها تكون جماعات قيادية في أن كل شخص يتوقع منه أن يقدم بعض المبادرة. المجتمعات المرنة، حلالة المشاكل، تجعل القيادة عمل كل شخص، وليس فقط عمل قلة منهم، وهي لا تساوي حصريًا بين القيادة ومواقع السلطة.



المصدر: Bruce Eric Kaplan, The New Yorker Collection, cartoonbank.com

نريد نوعًا من القادة الذين لا فائدة منهم

في المجتمعات القيادية، الأشخاص الذين يأخذون المبادرة يتميزون بطريقة تفاعلهم مع زملائهم المواطنين. إنهم فاتحو أبواب جيدون أكثر مما هم حراس بوابات؛ إنهم ماهرون في صناعة الصلات. القادة التقليديون في مواقع السلطة يتحكمون عادة بالوصول إلى المال ويعطون الموافقات لمشاريع المجتمع أو يمنعونها. فاتحو الأبواب، من ناحية أخرى، يصلون الناس، ويوسعون المشاركة. إنهم يتطلعون إلى جماعة المواطنين من أجل الحلول، وليس فقط إلى نخبة من القادة الآخرين.[٧]

هنريك إبسن ذكرنا بأن «الجماعة مثل السفينة، على كل شخص أن يكون مستعدًا لكي يستلم الدفة».[٨] بوجود المشاكل المترابطة، عميقة الجذور، التي نواجهها –من البطالة إلى تفكك العائلة– فإن عددًا من القادة الجيدين لن يكون كافيًا. على القيادة والمواطنة أن يكونا اسمين مترادفين.

المزيد من المشاكل

هناك بالطبع مشاكل في الديمقراطية أكثر من تلك التي تمت معالجتها في هذا الكتاب. مشكلة حادة أخرى هي عدم الثقة المتبادلة بين المواطنين والمؤسسات الكبرى. أحد أسباب استعمال القياس مع البيئة هو أنه يجذب الانتباه إلى أهمية العلاقة بين الأراضي السياسية الرطبة وما يحدث على الأرض الجافة. ما يثير القلق في هذه العلاقة هو موضوع الفصلين القادمين. على كل حال، لا توجد ممارسة واحد تتجاوب مع هذه المشكلة. التغلب على الشك وانعدام الثقة الذي يثقل على العلاقة يتطلب توازيًا أفضل بين ما تفعله المؤسسات وكل الممارسات التي يستعملها المواطنون لكي يفعلوا ما يفعلون. السياسة الخاصة بالمواطنين مختلفة عن السياسة الخاصة بالمؤسسات، ومع ذلك فهما تحتاجان إلى أن تعزز إحداهما الأخرى.

الجزء الثالث

المؤسسات، والمهنيون، والجمهور

١١
جَسر الانقسام الكبير

مضى على الهوة التي تفصل الناس عن معظم مؤسساتنا الكبرى زمن طويل وهي تتسع وقد أصبحت اليوم ضخمة. بالنسبة لمعظم مؤسساتنا، أقل من نصف المواطنين عندنا لديهم ثقة كبيرة بها.[١]

بالمقارنة، تتمتع المؤسسات الطبية بأكبر ثقة، إلا أن ثلث الأميركيين بالكاد سوف يمنحونها تصويتًا على الثقة العالية. الكونغرس كان في أسفل اللائحة منذ بعض الوقت؛ فقط ستة بالمائة من الشعب يثقون بأعضائه. لقد أصبح فرعنا التشريعي أقل شعبية من ملفوف بروكسيل brussels sprouts. نسبة وول ستريت متدنية حتى سبعة بالمائة تقريبًا. الشركات الكبرى والمؤسسات القانونية والصحافة تحتل مرتبة منخفضة؛ حوالي ثلث مواطنينا قالوا بأنهم لا يملكون تقريبًا أية ثقة بها جميعًا.[٢]

بالتأكيد، المواقف تتغير عبر الزمن؛ ما هو في القعر ينحو إلى الصعود؛ وتعود درجة من الثقة عادة. مع ذلك، فإن هذا الانقسام بين الجمهور ومؤسساتنا، مثل مجرى نهري يتآكل، يهدد شرعية الهيئات التي لا يمكنها أن تعمل كما ينبغي بدون ثقة الجمهور.

تقلبات مماثلة في الثقة تصيب المدارس العامة، والمؤسسات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية. أكثر من ذلك، هذا النقص في الثقة يكون غالبًا

متبادلًا: كما أن المواطنين يجدون صعوبة في الثقة بالمؤسسات، فالمؤسسات تجد صعوبة في الثقة بالمواطنين. وبما أن نقص الثقة متبادل فالانقسام يتسع على كلتي ضفتيه.

ما الذي يسبب الصدع؟ هناك بوضوح عدة قوى تعمل معًا، بما فيها ربما التوقعات غير الواقعية للمؤسسات. لدى الناس تفسيرات أخرى. إنهم يقولون إنهم يفقدون الثقة لأنهم يعتقدون أن المؤسسات ليست فعالة في أداء عملها؛ إنها لا تحل المشاكل. ولا يبدو أن المؤسسات تتجاوب مع الناس الذين يفترض أن تخدمهم.

المصدر: CartoonStock.com

تآكل رائع

يمكن أن تكون هذه الانتقادات مترابطة. عندما يكون للمؤسسات علاقة عمل منتجة مع المواطنين، يمكن أن ينظر إلى المؤسسات على أنها أكثر تجاوبًا. وكما في حالة المدارس، فالمؤسسات التي ينظر إليها على أنها متجاوبة، يمكن أن تبدو على أنها فعالة، بشكل خاص إذا كان المواطنون يساعدونها.[٣]

في الواقع، يمكن للمؤسسات أن تكون فعلًا أكثر فاعلية بسبب الفوائد التي تجنيها من عمل المواطنين معها. سوف أقول أكثر عن ذلك فيما بعد. أريد أولًا أن أذهب أعمق في طبيعة الانقسام.

مصادر التصورات السلبية عن المؤسسات ليست صعبة الاكتشاف. لقد سمعنا جميعًا قصصًا مخيفة عن السياسيين الفاسدين، وعن المدرسين غير الكفؤين، وعن المسؤولين غير المبالين، وعن البيروقراطيين الفاشلين. غير أن كثيرًا من الأشخاص القادرين والمحترمين أصبحوا سياسيين. ومعظم المختصين الذين يشغلون مؤسساتنا مخلصون ومدربون جيدًا. لماذا، إذًا، مثل هذا النقص في الثقة؟

أحد هذه الأسباب العميقة قد يكون عائدًا للمواطنين أنفسهم، وليس للمؤسسات. يريد الناس مؤسسات فعالة ومتجاوبة، ولكنهم يريدون أكثر. يريدون أكبر سيطرة يمكنهم أن يحصلوا عليها على مستقبلهم في عالم خطر ولا يمكن التنبؤ به. أية علاقة مع المؤسسات لا تعطيهم سيطرة أكبر، مهما كانت هذه العلاقة إيجابية من نواح أخرى، قد لا تكون كافية.

> يمكن للمواطن أن يعيد مؤسساتنا الحكومية والسياسية إلى الحياة، وأن يجعلها أكثر تجاوبًا وخضوعًا للمحاسبة، وأن يحافظ عليها نزيهة. لا أحد غيره يستطيع
>
> — جون غاردنر[٤]

عوائق استعادة الثقة

عوائق استعادة الثقة هائلة. أحدها هو الاختلاف بين الذهنيتين المدنية أو الديمقراطية وتلك التي للمختصين. مع طرح هذه النقطة، أنا لا أريد أن أعطي الانطباع بأنني أنتقد مختصين أفرادًا. نحن جميعًا نقدر مهارات eالفيزيائيين والنجارين والمحامين والمهندسين والكهربائيين الأكفاء، وغيرهم من المحترفين. أنا أتكلم عن ثقافة –المهنية– وآثارها على السياسات الديمقراطية.

إن وضع مؤسساتنا بين أيدي المختصين الذين ليسوا عرضة للضغوط السياسية كان يفترض ان يؤدي إلى نفع أكبر للناس واستحسان أكثر. هذا لم يحدث، والسبب قد يعود إلى الثقافة التي تفترض أن الخبراء وحدهم يستطيعون أن يعرفوا أفضل في عالم معقد. هذه الذهنية تفضل نوعًا من العقلانية التقنية التي تكتسب قوة إضافية عندما تتزاوج، كما هي عادة، مع السلطة القانونية للمؤسسات البيروقراطية. العقلانية التقنية التي أشير إليها ترى المجتمع الإنساني على أنه يشبه آلة يمكن إصلاح أعطالها عن طريق الأدوات، مثل محرك السيارة الذي لا يعمل بشكل جيد ويحتاج إلى ميكانيكي.

للعقلانية التقنية تاريخ طويل. في بدايات القرن العشرين، جادل ماكس فيبر بأن السلوك الاجتماعي، مثل الظواهر الطبيعية كدوران الكواكب، يتبع نماذج يمكن توقعها وقياسها. العقلانية التقنية يمكنها أن تكتشف هذه النماذج، التي يمكن عندها إجراء التغييرات عليها بواسطة وسائل كفؤة وفعالة. (الترجمة: ميكانيكي السيارات سوف يعرف العطل وكيف يصلح المشكلة). حسب فيبر، ادعاء الأداء بشكل عقلاني هو جوهر السلطة البيروقراطية الحديثة. ولكن النقاد يخشون من أن تمتلك الوسائل الأداتية instrumental means طريقة لكي تصبح منفصلة عن الغايات.[٥]

(الترجمة: مالك السيارة يعلم ما يريد من السيارة أن تعمل، ولكن ما يفعله هذا الميكانيكي قد يعطي السيارة وظيفة جديدة، مثل تحويل سيارة العائلة إلى

سيارة سباق. ما يمكن للسيارة أن تفعله عندها لم يعد مرتبطًا بما يرغب المالك أن تفعله.) على سبيل المثال، بيّن جيمس سكوت كم من مشاريع الهندسة الاجتماعية التي نفذت من أعلى إلى أسفل حول العالم كانت بدأت بدوافع نبيلة لتحسين المجتمع، ولكن كان لها عواقب كارثية.[٦]

لنستعمل قياسًا آخر، تخيل أن المجتمع يشبه جهاز كومبيوتر معقدًا جدًا ولسبب غير مفهوم لا يستطيع أن يقلع أو أنه يبدأ في تحميل بيانات من مصدر لا تعلم عنه أنت أي شيء. عندما يحدث هذا بشكل غير مفهوم، يصاب معظمنا بالارتباك. بتطبيق هذا المثال على السياسة، من منظور المختصين، الأشخاص مثلي هم هواة لا حول لهم. هكذا بالضبط تم تصوير المواطنين في مقالة في مجلة الإيكونوميست، حيث نقرًا، «عندما يهيمن المختصون على كل المواضيع المعقدة، من التنبؤ بالأسواق إلى فهرسة الكتب في المكتبات، فقد يصبح كثيرًا جدًا أن نأمل بأن تستطيع السياسة العامة أن تكون حقلًا للهواة.»[٧]

المهنية تجلب معها مفهومًا مميزًا للخدمة. المختصون يخدمون عادة عن طريق معالجة الأمراض المتنوعة، وأولئك الذين يعالجونهم يصبحون في نظرهم بسهولة على أنهم موضوعات objects. الأطباء لديهم مرضى، المحامون لديهم موكلون، صحفيو المواد المطبوعة لديهم قراء. هذه «الموضوعات» (مرضى، موكلون، قراء) قد يتم التفكير بها على أنهم سلبية، أو، في أحسن الأحوال، متلقية. (في نهاية المطاف، يفترض بالمرضى أن يكونوا مرضى.) من هذا المنظور، من السهل التفكير بالمواطنين على أنهم موضوعات للمعالجة الاختصاصية على عكس التصور الديمقراطي للمواطنين على أنهم فاعلون سياسيون، على أنهم ذوات فاعلة agents.

توجد الديمقراطية في نزاع لا مفر منه مع مختلف ادعاءات المهنية. نزاع أدركه وودرو ويلسون عندما كان باحثًا في الإدارة العامة. «الديمقراطية يمكن أن توجد»، كما كتب ويلسون، «فقط عندما تتم إزالة كل المرفق الخاص بالدولة من الحياة السياسية للشعب، رؤساؤه كما أعضاؤه العاديون.»[٨]

في دراستها لنظام الرعاية الاجتماعية في ماساشوستس، التي تم الاستشهاد بها سابقًا، حددت مارثا درثيك موقع نزاع آخر بين المهنية والديمقراطية فيما سأدعوه اختلافًا في «الأولويات».[٩] نظام ماساشوستس، الذي كان بالأصل نظام إغاثة مدارًا محليًا، كان، في أحسن أحواله، شخصيًا ومتعاطفًا وحساسًا للاختلافات بين الناس. ولكن النظام الأصلي استعيض عنه تدريجيًا بنظام احترافي مع أولويات مختلفة. النظام القديم وضع أولوية للاستجابة واستطاع التمييز بين ظروف شخص ما وتلك التي تتعلق بجار. موظفو الرعاية الاجتماعية المحليون كانوا يعرفون أسماء الناس وكانوا يعاملونهم كأفراد. النظام الاحترافي الجديد قدر الانتظام لأن النظام القديم كان ميالًا لتفضيل بعض الأشخاص على غيرهم. كان سيتم التعامل مع كل شخص بنفس الطريقة في النظام الجديد – لا محاباة!

كل من نظام الرعاية الاجتماعية الأصلي والاحترافي لديه عيوب كما لديه مزايا. النظام القديم يمكن أن يكون فاسدًا وسيء الإدارة؛ النظام الجديد يمكن أن يكون غير حساس للفروق بين ظروف الناس ومثقلًا للغاية بالقواعد التي يصعب على الناس أن يبحروا بينها.

الجهود لاستعادة الشرعية

نحن نعيش في القرن الحادي والعشرين مع انتصار مجتمع مهني وندين له بأكثر ما نحن فيه من رخاء. مع ذلك، لا يزال النزاع بين الحساسيتين المهنية والديمقراطية قائمًا. متلهفين لاستعادة شرعيتهم، قامت المؤسسات والكثير من المهنيين، واعين بحدة لقلة ثقة الجمهور، بمجهودات شجاعة لاستعادة الثقة. كانت استراتيجياتهم متماثلة تمامًا، على الرغم من أن المؤسسات والمهنيين مختلفون كثيرًا.

إحدى أول الطرق وأكثرها وضوحًا بالنسبة للمؤسسات من أجل الإجابة على الانتقادات كانت التعهد بالالتزام الصارم بالمعايير المهنية على افتراض أن التعهدات سوف تطمئن الناس.[١٠]

العديد من المؤسسات حاولت أيضًا أن تستعيد الثقة الشعبية عن طريق جعل عملياتها أكثر شفافية. وحصلت طفرة في الإجراءات الهادفة إلى زيادة مشاركة المواطن؛ حصلت جلسات استماع عامة واجتماعات بلدة (اجتماعات في البلدة، وليس اجتماعات للبلدة) تقريبًا في كل مكان. مشاريع المشاركة المدنية باتت شيئًا مألوفًا.

حركة المساءلة: هل تساعد؟

لعل أكثر الخطط شيوعًا بالنسبة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية لإظهار أنها ليست غير متجاوبة وغير فعالة هي بأن توفر بيانات صلبة تظهر متى كانت قد أنجزت نتائج جيدة، الأمر الذي يقصد منه أن يبرهن على أنها خاضعة للمحاسبة.[١١]

قياسات الأداء هذه ترتكز على معايير متنوعة، مثل درجات الاختبار الموحدة للطلاب في المدارس الثانوية والابتدائية.[١٢]

على الرغم من أنها أنشئت على افتراض أنها لاستعادة الثقة الشعبية، فإن معظم مشاريع المساءلة كان لها غرض آخر. إنها إجراءات دفاعية المقصود منها حماية المؤسسات مما يعتبره مسؤولوها انتقادات لا مبرر لها وتدخلًا في عملهم. ذلك رد فعل مفهوم، ولكن ليس من المرجح أن يستعيد ثقة الجمهور.

> يجادل كريستوفر بوليت، وهو باحث معاصر في الإدارة العامة، بأن «الافتراضات ... بأن قياس الأداء يعزز المسؤولية العامة نادرًا ما اقترنت بأدلة ... هناك أدلة قليلة على نحو ملفت بأن صانعي أنظمة معايير الأداء مهتمون بشكل خاص بجدواها بالنسبة للمشرعين والمواطنين، بدلًا من الوزراء والمدراء.»[١٣]

يختلف المواطنون مع قادة المؤسسات حول العلامات الصحيحة على المسؤولية، ويختلفون أيضًا حول معنى المسؤولية نفسها. بينما تكون المعلومات هي ما يقصده قادة المؤسسات، فإن المواطنين يركزون على نوع العلاقة التي يملكونها مع المدارس، كما مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية.[١٤]

في حالة المدارس العامة، لم يكن الكثير من الأميركيين انتقاديين فحسب، ولكن كان لديهم أيضًا إحساس متدن بالملكية وبالوصاية. (واجهت ساندي هذه المشكلة عندما حاولت أن تحصل على الدعم من أجل تحسين مدارس مجتمعها المحلي.) لا يجد الناس دائمًا أن علاقتهم مع المدارس تتميز بالتجاوب أو بالمسؤولية.

مسؤولو المدارس، من ناحية أخرى، قد يظنون أنهم نماذج للمسؤولية، مستشهدين بالبيانات الضخمة من علامات الفحص التي ينشرونها. إنهم يعتقدون أن قياسات الأداء هذه تتماشى مع ما يطلبه الجمهور من معايير أعلى. ولكن المواطنين ربما يقدرون المعلومات عن أداء الامتحانات، ومع ذلك لا يكونون مقتنعين بأن المدارس تؤدي العمل الذي يريدونها أن تفعله. فيما يريد معظم الناس يريدون للطلاب أن يكونوا على مستوى أعلى التوقعات، فإنهم يعتقدون بأن علامات الفحص هي فقط مؤشر واحد على أداء المدرسة.[١٥]

أكثر من ذلك، بعض الناس يؤمنون بأنهم هم –ومجتمعاتهم، وليس المدارس فقط– يجب أن يكونوا مسؤولين عما يحدث للأجيال القادمة. يعتقد هؤلاء المواطنون أن من يجب أن يكون مسؤولًا –وعن ماذا– يجب أن يتقرر عن طريق الشعب.[١٦] عندما تتحدد المسؤولية عن طريق المؤسسات فإنها تميل إلى أن تحرم المواطنين من حقوقهم.

ترسخت حركة المساءلة أيضًا في المؤسسات المانحة وفي المنظمات غير الحكومية (NGOs). قد يرى المانحون في عروض المساءلة طريقة لإحباط أي تدخل حكومي. وهم يظنون عادة أنهم يخضعون للمساءلة عندما يستخدمون

نتائج قابلة للقياس لكي يظهروا تأثير تمويلهم. وعندها، لكي تفوز بالمنح، تصمم المنظمات غير الحكومية برامجها وفي ذهنها مقاييس الأداء هذه.

قياسات الأداء المفروضة من الخارج يمكنها أيضًا أن تقوض بناء المقدرة المدنية في المجتمعات المحلية لأن المقدرة المدنية ليست دائمًا قابلة للقياس، على الرغم من أنه يمكن إثباتها بطرق أخرى. ولكن، كما يبرر مسؤولو المؤسسة المانحة، مجالس إداراتهم كانت بحاجة إلى دليل على التأثير. متلقو المنح، من جهتهم، يشتكون من أن مقاييس الأداء غالبًا ما تكون غير ذات صلة وأنها تشتت الوقت كما الطاقة عن العمل الأكثر أهمية. على كل حال، قال المتلقون أنهم يحتاجون إلى المال وأنهم «يلعبون اللعبة» لكي يحصلوا عليه.

لماذا يتضارب إثبات أن المنح تمتلك تأثيرًا قابلًا للقياس مع بناء المقدرة المدنية؟ تكمن الصعوبة في إثبات أن المنح نفسها وليس عوامل أهلية هي المسؤولة عن أية تغييرات تحدث في المجتمعات المحلية. ديفيد إليرمان، الذي كان سابقًا في البنك الدولي، كتب بشكل متبصر عن هذه الصعوبة: «كلما حاولت المؤسسات المانحة ووكالات المعونة أن تملك تأثيرًا مباشرًا أكثر، كلما طردت، وخنقت، وزيفت، أي دافع ناشئ من داخل الناس الذين يفترض مساعدتهم على أن يساعدوا أنفسهم. بدل أن تشجع على العون الذاتي، فإن ماكينات تحريك الأموال تشجع على الإعاقة المثقفة وعلى إدمان المعونة.»[١٧]

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أعدتها مؤسسة كترينغ مع معهد هارورد للإبتكار الشعبي أن الضغط لإثبات الخضوع للمساءلة عن طريق التأثير القابل للقياس قد حول تركيز بعض الجهات المانحة إلى الداخل. إنهم يميلون إلى التركيز على معايير محددة بطريقة مهنية وبعيدًا عن توقعات المواطنين والمجتمعات الذين يهدفون إلى منفعتهم.[١٨]

بالنسبة للمجتمعات المحلية، ربما كان الأكثر إشكالية من بين كل العواقب غير المقصودة لقياسات المساءلة التي تعتمد على معايير تقييم خارجية

(موضوعية) لقياس النتائج مقابل أهداف محددة سلفًا هو تأثيرها على التعلم المشترك أو العام. كما قلت سابقًا، إحدى أهم خصائص المجتمعات المرنة ذات التاريخ في حل المشاكل هي الطريقة التي تتعلم بها هذه المجتمعات بشكل مشترك من أعمالها. وفي حين أن للتقييمات الخارجية ميزة، فإنها تختلف تمامًا عن التقييم الذي يجري في التعلم العام.

التأثيرات غير المواتية لإجراءات المساءلة لم تقع فقط على متلقي المنح؛ إنها يمكن أن تكون أيضًا عائقًا في وجه تحقيق واحدة من أعز غايات العمل الخيري – تشجيع الابتكار. الابتكار يتطلب التجريب، ولكن التجريب يتعارض مع وجوب إظهار نتائج جيدة على المستوى القريب. التجارب الناجحة تفشل غالبًا. وكما أخبرني بصراحة رئيس أحد معاهد المجتمع المحلي، «ليس لدي إذن بالفشل».

التجارب المبتكرة قد تفشل في إنتاج النتائج المحددة التي تفرضها مقاييس الأداء، ومعايير الأداء المحددة سلفًا يمكنها أن تمنع منظمات المجتمع من إعادة التفكير بالأهداف، التي يمكن أن تتغير حسبما تفرض التجربة.[١٩] بدلًا من اتباع طريق محدد سلفًا، تصنع المجتمعات المبتكرة الطريق بالسير فيه.

بدون شك، يدرك الناس المنخرطون في مغامرات تجريبية الحاجة إلى وضوح الهدف. وهم يريدون أن يعرفوا إذا كان لجهودهم تأثيرات إيجابية. ولكن، بما أن مقاييس المساءلة الخارجية يمكن أن تخنق التجريب، فإن بعض المجموعات المدنية رفضت أن تعمل مع ممولين خارجيين بدلًا من أن «تلعب اللعبة». إن هذا لا يفرض فقط مشقة على المبادرات الإبداعية، ولكنه أيضًا إشكالي بالنسبة للجهات المانحة التي تفتخر بكونها تشجع الإبداع. قد تصبح عندها أقل أهمية.

حلقة مفرغة

في أسوء الحالات، يمكن لجهود المؤسسات في إثبات أنها خاضعة للمساءلة أن تزيد في الواقع من فقدان الثقة الشعبية. ليس فقط أن عروض الخضوع للمساءلة

يمكن فقط أن تفشل في تحسين التصورات عند الشعب، ولكن يمكنها ايضًا أن تعمق قلة الثقة في الواقع.

اكتشف برايان كوك أن «حلقة مفرغة متزايدة قد ظهرت، حيث القلق بشأن السيطرة والمساءلة ... قد قاد إلى إجراءات سيطرة أكثر شمولًا وتعقيدًا، والتي بدورها زادت المسافة البيروقراطية بين الإداريين والجمهور الذي يفترض أن يخدموه. هذه المسافة تثير عندها مخاوف جديدة حول السيطرة والمساءلة وتسبب إدخال طبقة جديدة من إجراءات السيطرة.»[٢٠] يتحسر كوك من أن هذه النتائج هي عكس ما قصدته إصلاحات المساءلة.

تغذية السينيكية

على الرغم من إساءة استعمالها، وعواقبها غير المقصودة غالبًا فإننا جميعًا نريد أن تخضع مؤسساتنا للمساءلة. وكما أبرز ألبرت دزور، مؤلف كتاب (الديمقراطية المهنية)، «هناك قيمة حقيقية للمساءلة، بما يعني تقريبًا أن مدارسنا ومحاكمنا ومشافينا، الخ، تقوم بعمل ما تقول إنها تفعله وما قرر الشعب أن عليها أن تفعله (تمت إضافة التشديد).» ولكن دزور يخشى أن هذا لا يحدث؛ في الواقع، إنه يرى علائم على المؤسسات تسير في الاتجاه المعاكس عن طريق المزيد من العمليات الفنية والخبرة على أمل استعادة الشرعية المفقودة أو خلق دفاعات أفضل.[٢١] لقد سمى هذه الحركة «المهنية الفائقة» super professionalism.

سيكون على مهنية أفضل من المنظور الديمقراطي أن تتعامل مع هموم الناس الأساسية. لدى الأميركيين مشاعر قوية، ليس حيال كثرة المساءلة بهذا القدر، وإنما حيال النقص فيها. في مزاجهم الأكثر حدة، يتميز الناس غضبًا من المسؤولين الذين يتنعمون بأنانية بالامتيازات مع كونهم غير عادلين بشكل فظيع في أداء واجباتهم. يعتقد الكثير من المواطنين أن أولئك الذين في مواقع السلطة إنما يحاولون أن يحموا مؤسساتهم أو مهنهم. المسؤولون أيضًا هم موضع الاعتقاد بأنهم مذنبون بسقطات أخلاقية خطيرة، مما يضاعف الانطباع بأنهم أشخاص مستهترون.

سواء كان المواطنون يتحدثون عن أصحاب المناصب في الحكومة أو الأعمال أو التعليم أو الطب، فإن التصورات متشابهة. مرة بعد مرة، ومهما كان المجال، فإن القادة يبدون كأنهم على صفحة أخرى مختلفة عن المواطنين العاديين.

يمكن لأصحاب المناصب أن يخطئوا الحكم بشكل سيء على رد فعل المواطنين حيال «الدليل» على الخضوع للمساءلة. يريد أن يكونوا مطلعين ولكنهم يشعرون مغلوبون من قبل ما يعتبرونه أرقامًا بلا معنى. مرتابين بالقياسات، يعتقدون أنه تم التلاعب بواسطة الطريقة التي تم بها استخدام الإحصاءات.

السينيكية حيال كون المرء قد تم التلاعب به منتشرة ويمكن أن نجدها خارج الولايات المتحدة. هناك مقالة لأندرو غيليغان في صحيفة (التيليغراف) في المملكة المتحدة تنتقد بعنف انعدام المسؤولية الذي يبدو واضحًا عندما يستخدم مسؤولو الحكومة مناورات على مراحل staged exercises في المشاورات العامة مع «حملة الأسهم» من أجل الحصول على الجواب الذي يريده المسؤولون. رأى غليليغان في هذه المشاورات إجراءات دفاعية لعزل المسؤولين عن المواطنين. ما يدعى بالاجتماعات العامة كانت «حيلة وخداعًا» كما كتب. قال إن هذه «اللامشاورات» nonsultation كما سماها «كانت تقنية سينيكية استعملتها الحكومات والسلطات المحلية وبعض قطاع الأعمال لتأمين شرعية كاذبة أو غطاء زائف من العلاقات العامة من أجل قرار متخذ سلفًا». اللامشاورات، كما اعتقد غيليغان، «كانت تنتشر بسرعة كما نبات البطباط من خلال البيروقراطية.»[٢٢] لا أعرف إن كان لدينا نبات البطباط في الولايات المتحدة، ولكن لدينا الانتقاد نفسه بشأن التلاعب.

ماذا عن المسؤولية؟

بالإضافة إلى ما قلته عن نظرة الجمهور إلى مسؤولية accountability المدارس العامة، يبدو أن «المساءلة» accountability هي بشكل كبير مصطلح مؤسساتي/مهني. يفضل الناس أن يتحدثوا عن المسؤولية responsibility. يقال إن

المساءلة accountability هي ما يبقى بعد طرح المسؤولية[٢٣] responsibility. في حين أن المساءلة عادة هي شأن يتعلق بالمعلومات بالنسبة لقادة المؤسسات، فإنها بالنسبة للمواطنين شأن يتعلق إلى حد كبير بالعلاقات. الناس يتطلعون إلى تبادل صريح ومفتوح وأخلاقي مع المسؤولين. وهم يريدون ذلك النوع العلاقات الذي يوفر فرصًا للتأثير الشعبي.

المواطنون الذين يملكون هذا النوع من الصلة مع المؤسسات يميلون لأن يكونوا أكثر انخراطًا بشكل منتج معها. جون غافنتا وجريجوري باريت وجدا أنه في العلاقات المفيدة بشكل متبادل، يصبح الناس أكثر قابلية للمعرفة ويملكون إحساسًا أكبر بفاعليتهم السياسية الخاصة. وعندها تكون النظرة إلى المؤسسات بأنها أكثر تجاوبًا ومسؤولية.[٢٤]

إمكانية أخرى: مواءمة أفضل

إذن ما الذي سيكون من شأنه استعادة الثقة الشعبية إذا كان ذلك يتطلب أن يمتلك الجمهور قدرة أكبر على تحديد شكل مستقبلهم؟ لقد اقترحت أن جزءًا على الأقل من الجواب يمكن أن يأتي من مواءمة أفضل لعمل المواطنين مع عمل المؤسسات. سوف أعطي تفاصيل أكثر في الفصل القادم، ولكنني أتكلم عما يحدث عندما تعمل المؤسسات والمواطنون بطريقة تكاملية يعزز أحدهما الآخر. عمل المواطنين يمنحهم التحكم، وهو كذلك يفيد المؤسسات. تصبح المؤسسات أكثر كفاءة عندما تستفيد من عمل المواطنين. ومن المرجح أن تصبح أكثر تجاوبًا عندما ترى الفوائد من هذا العمل. هذا النمط من المنفعة المتبادلة يمكن أن يدعى بالتكافل symbiosis. (فكروا بالعلاقة بين بين النحل والأزهار.) أو تذكروا حكاية الفقاعات والمربعات: إن مواءمة أفضل من شأنها أن تسمح للمربعات بأن تستفيد أكثر مما يمكن فقط للفقاعات أن تنتجه، والفقاعات ستستفيد من عدم تعرضها للضغط لكي تصبح «مربعة» أكثر.

المصدر: Illustration by Jennifer Berman

لا مزيد من السفن التي تعبر في الليل

بشكل غالب جدًا، لا يتواءم روتين المؤسسات بشكل جيد مع الممارسات الديمقراطية لأن المؤسسات والمواطنين ليسوا على نفس الصفحة. المؤسسات ترغب بأن تساعد؛ جماعة المواطنين الديمقراطية ترغب بأن تملك اليد الطولى في تحديد شكل المستقبل. لذلك عندما تحاول المؤسسات أن تساعد المواطنين ربما تفشل في إصابة الهدف. تلك كانت الحالة على شاطئ الخليج، في بايو لا باتر، في ألاباما، التي ترجع أصولها إلى مستوطنة فرنسية في القرن الثامن عشر. يتألف السكان من الكريول الذين ينحدرون من أسلاف فرنسيين وغرب أفريقيين، وكذلك من مجموعة كبيرة من صيادي الجمبري الذين وصلوا مع عائلاتهم من جنوب شرق آسيا. لقد كانت هناك بعض النزاعات بين هذه الجماعات المختلفة، ولكن، لحسن الحظ، دون صدامات خطيرة. بعد ذلك، وفي عام ٢٠٠٤، دمرت المنطقة بشكل كامل تقريبًا من قبل الإعصار كاترينا.[٢٥]

دمر الإعصار بيوتًا كثيرة جدًا. وأصيبت صناعة الصيد بضرر كبير: قذفت الريح بالقوارب إلى اليابسة، واستلزم إرجاعها إلى البحر جهدًا كبيرًا. بعد ذلك بوقت قصير، حاول بعض المستثمرين شراء قطعة كبيرة من الأرض لكي يبنوا في القرية منتجعًا على مستوى عالمي. بعض السكان رأوا في الأمر ازدهارًا قريبًا؛ بينما خشي آخرون من أن المستثمرين سوف يهيمنون على إعادة الإعمار ويبعدونهم عن صناعة القرار بشأن مستقبل المجتمع المحلي. أحب الناس أن يزوروا ديزني لاند ولكنهم لم يرغبوا بالعيش فيها. رغب معظمهم باستعادة مجتمعهم المحلي –أبنيته وطريقته في الحياة كليهما على السواء– وشعروا أنه ينبغي عليهم أن يجتمعوا سويًا كجماعة لكي يقوموا بذلك.

جميع المؤسسات المحيطة على ساحل الخليج –المنظمات الخيرية والكنائس وهيئات الإغاثة– كانت أكثر من متلهفة للمساعدة، وكانت مساعدتهم محل تقدير كبير. ولكن مواد الإغاثة والمنح والقروض لم تكن لتجيب على سؤال المجتمع المحلي الأكثر جوهرية: كيف نستطيع نحن أن نجتمع سويًا لكي نبني ذلك النوع من المجتمع الذي نريده؟ كما قلت، ذلك هو سؤال كل مجتمع بغض النظر عن نوع التهديد الموجود.

قصة بايو لا باتر هي مثال على ما أود أن أسميه بالسفن العابرة في الليل. المؤسسات، بمعظمها، لم تكن منظمة للإجابة على السؤال المركزي الذي كان المواطنون يسألونه. لدى المؤسسات التمويل والخدمات، ولكن ليس لديها الكثير لتقوله حول كيف يمكن للمجتمع نفسه أن يجتمع سويًا من أجل تحديد شكل مستقبله الخاص، مما يعني أخذ العمل الذي يتعين على المواطنين أن يقوموا به والممارسات التي يستعملونها من أجل القيام به. معظم المؤسسات كانت تركز أكثر على ما يمكنها أن تفعله لأجل المجتمع المحلي على المدى القريب بدلًا عما يمكن أن تفعله مع المجتمع المحلي على المدى الطويل. إن مواءمة أفضل سوف تكون بأن تقوم المؤسسات بعملها بطرق تجعل من الأسهل على المواطنين أن يقوموا بعملهم – والعكس بالعكس.

تعزيز الممارسات الديمقراطية

إن مواءمة أفضل بين المؤسسات وجماعة المواطنين لا تتطلب إجراء إصلاح ضخم أو الطلب من المهنيين المنهكين أن يتحملوا قسطًا إضافيًا من المهمات الجديدة. إن أيًا من هذين سيكون صعبًا للغاية. وعلى العكس، فإن إعادة مواءمة المؤسسات يتطلب فقط من المهنيين أن يؤدوا العمل الذي يؤدونه عادة ولكن بشكل مختلف قليلًا، بحيث أن يعزز عملهم الممارسات الديمقراطية.

المواءمة ضرورية لأنه على الرغم من كون قادة المؤسسات مواطنون، فإن عمل المواطنين وعمل المؤسسات مختلفان، كما حاولت أن أبين. تذكروا أن عمل المواطنين يتضمن أن الناس يسمون المشاكل، ويأطرون المسائل، ويقررون بشكل تداولي، ويحددون الموارد المحلية، ويعملون بطريقة تكاملية، ويتعلمون سويًا. لهذه الممارسات الديمقراطية ما يقابلها في روتين المؤسسات. المؤسسات –الحكومات، المدارس، المنظمات غير الحكومية– كذلك تسمي، وتأطر، وتقرر، وتخصص الموارد، وتنسق الأعمال، وتتعلم. ولكن في حين أن المهام هي نفسها، فإنها تنفذ بطرق مميزة. المواءمة تحترم هذه الفروق؛ إنها البديل عن الاستيطان.

فيما يلي، سوف أقدم تقريرًا مفصلًا عن تجارب أو إمكانات تجارب، حيث واءمت المؤسسات، أو كان بإمكانها أن توائم بشكل أفضل، عملها مع عمل المواطنين مع مراعاة الطريقة التي يمارس بها الجمهور الممارسات الديمقراطية.

١٢
تجارب في إعادة الاصطفاف وإمكانيات من أجل تجارب

بعض المؤسسات والمهنيين يحاولون بالفعل أن يوائموا عملهم مع الممارسات التي يستعملها المواطنين في عملهم.[١] بما أن إحدى أكبر العوائق أمام مواءمة أفضل هي الفرق بين ما تفكر المؤسسات بأن الجمهور يحتاج أن يعرفه وما يعتبره الجمهور ذا صلة، فسأبدأ بالحديث عن تجارب حيث تكون المعرفة مركزية، أي في الجامعات والكليات والمدارس الثانوية والإعلام. الكثير من التجارب التي تم الاستشهاد بها هي تنويعات من مشاريع مألوفة تمامًا. الشيء المميز فيها هو التحكم الذي تضعه بين يدي الناس وكيف أنها تجسر الانقسام الذي يفصل الجمهور عن المؤسسات.

ما هو الحافز عند المؤسسات لكي تتعهد تجارب تضع مزيدًا من التحكم بين يدي الناس؟ حتى إذا لم تكن التجارب لتأخذ السلطة من المؤسسات، فكيف تخدم المواءمة مصلحتها الخاصة، التي هي أن تكون فعالة في عملها؟ الجواب، على ما أعتقد، هو في التعزيزات التي يمكن أن تأتي من العمل المكمل للمواطنين.

بعض أمثلة المواءمة التي أنا على وشك تقديمها ما زالت لم تتطور بشكل كامل. أنا أستشهد بها لإظهار إمكانيتها على تقوية أذرع المواطنين وكذلك على دعم عمل المؤسسات. كمثل الأرصادي الذي يتنبأ بالطقس، سوف أصف

الظروف التي من المرجح أن تجلب التغيير – في هذه الحالة، من المرجح أن تنتج المواءمة. لن أورد فقط التجارب التي قد أجريت بالفعل ولكن أيضًا الإمكانية من أجل التجريب، مبتدئًا بالصحافة.[٢]

في الصحافة

كول كامبل، محرر صحيفة سابق وعميد مدرسة الصحافة في جامعة نيفادا، ذهب أبعد من مسلمة أن الصحافة تقوم بإعلام الجمهور لكي يسأل بالتحديد أي نوع من المعلومات يحتاجه الجمهور لكي يحكموا أنفسهم.[٣] الجواب النموذجي كان «الحقائق». كان كول قد بدأ في تحدي هذه الإجابة عندما توفي بشكل مأساوي في حادث سيارة. كان صحفيون آخرون أيضًا يبحثون في أسئلة مشابهة لذلك الذي طرحه كول في مسار فهمهم المتجدد لدورهم. ماذا لو رأى الصحفيون في جمهورهم أكثر من مجرد قراء ومتفرجين؟ ماذا لو فكروا بالقراء والمتفرجين على انهم مواطنون؟[٤] ماذا يمكن ان يعني هذا بالنسبة للطريقة التي يأدون بها عملهم؟

سؤال كول عما يحتاج ان يعرفه المواطنون أصبح أكثر حدة عندما وضع في سياق الجدل الذي أثاره ديفيد «باز» ميريت، المحرر في وتشيتا، تكساس، الذي ألح على أن مشاكل مجتمعه المحلي لن يتم حلها ما لم يقم المواطنون بالعمل المطلوب بالاشتراك مع غيرهم من المواطنين.[٥] وكما شرح، «علينا أن نرى المواطنين، لا على انهم نظارة –كقراء أو غير قراء– ولكن كجمهور، كفاعلين محتملين.»[٦] في ذلك السياق، يمكن إعادة صياغة سؤال كول بهذه الطريقة، ماذا يحتاج قراؤنا أن يعرفوا من أجل ان يأدوا العمل المتضمن في حل المشاكل العامة؟

كول بدأ برؤية أن «الحقائق وحدها» لم تكن كافية لإعلام الجمهور بينما كان محررًا في جريدة فيرجينيا-بيلوت في نورفولك. لكي يعرف بماذا كان يفكر المواطنون، أرسل المراسلين إلى بيوت الناس حيث كانت هناك

منتديات صغيرة من الأصدقاء والجيران. في تلك الأوضاع، كان المراسلون قادرين على سماع كيف وصف الناس مشاكلهم بعبارات ذات معنى بالنسبة لهم؛ إنهم لم يستشهدوا بحقائق بل بخبرات شخصية. عندها استعمل كول ما سمعه المراسلون من أجل أن يطرح الأسئلة على المرشحين في الانتخابات المقبلة. أظهرت التجارب أن أسماء المشاكل التي استعملها المرشحون ليست على الإطلاق مماثلة لتلك التي استعملها المواطنون.

هذه التجربة مهمة بشكل خاص، لم يستخدم مجموعات بحثية focus groups أو جمهورًا مضبوطًا من الناحية الديمغرافية من أجل النفاذ إلى مخاوف القوم. لقد عمل على افتراض ألا أحد يمكنه أن يمثل حقًا صوتنا الفردي، مهما كان يشبهنا. وافترضت تجربته أن الناس يكونون آراءهم مع أولئك الذين يتكلمون معهم بشكل طبيعي بين عوائلهم وجيرانهم وأماكن عملهم.

يمكن تحفيز إجراء مزيد من التجارب الصحفية شبيهة بتجربة كول باستخدام رؤية دان يانكيلوفيتش لتأطير المسائل بعبارات الجمهور. يشير دان إلى ما تدعوه مؤسسة كترينغ بـ«بأسماء المشاكل» على أنها «نقاط الانطلاق». إنه يستخدم قضية حرية التعبير لكي يعرض الفرق بين نقاط الانطلاق المهنية وتلك الخاصة بالمواطنين.[٧]

الصحفيون المحترفون يعرفون حرية الصحافة بطريقة تعكس ما الأهم بالنسبة لهم كمنتجين للخطاب. إنهم يفسرون التعديل الأول للدستور على انه يعطيهم الحق أن يقولوا ما يظنون أنه يحتاج أن يقال. وإذ يجزعون عندما تظهر الاستطلاعات أن الجمهور لا يستطيع التمييز بين التعديل الأول وبقية التعديلات، فقد يستنتجون أن الجمهور جاهل أو أنه لا يعتبر حرية الكلام مهمة. ما يفوتهم هو الطريقة التي يفكر بها الأميركيون في الواقع بما يخص التعديل الأول. المواطنون يؤمنون به فعلًا؛ ولكن نقطة انطلاقهم هي حاجتهم إلى المعلومات. الجمهور يعتقد أن التعديل الأول يضمن حق الاستماع، وحرية الوصول إلى كل جوانب المسألة، وليس فقط حرية الكلام.

التجارب مثل تجربة كول لا تتطلب من الصحفيين أن يقوموا بأدوار جديدة، لأنهم سلفًا يسمون المشاكل ويأطرون المسائل.[٨] إن عليهم فقط أن يأخذوا بالاعتبار الأسماء وأطر العمل التي تكون مفيدة للعمل المدني. ما هو العائد على الصحفيين؟ من المرجح أكثر لجماعة المواطنين أن تغدو مشاركة مدنيًا إذا سمّى الصحفيون المشاكل بحيث تعكس ما يعتبره الناس قيّمًا. والمواطنون المشاركون ينتجون مشتركي صحف جيدون.

حدثت في سبرينغفيلد، ميسوري، تجربة في مواءمة إطار العمل الإعلامي لصناعة القرار مع التأطير الشعبي بشأن مسألة الجريمة عند الأحداث. هذه التجربة بينت أن الجمهور يرحب بهذا النوع من التجارب. طرحت الجريدة المحلية مجموعة من الخيارات من أجل محاربة مشكلة الجريمة، وليس الخيارين المعتادين، مما حفز صناعة القرار التداولية في المجتمع المحلي. ولكن حول المسألة الثانية، تلك التي تتعلق بتمويل المدرسة، عادت الجريدة إلى التأطير الثنائي التقليدي. هذا جعل القرار أصعب بكثير؛ لم يكن هناك ما يكفي من التداولات لكي تمنح المواطنين فهمًا أفضل لكل خياراتهم أو لحسنات وعيوب كل منها. اشتكى الناس في سبرينغفيلد لمحرر الجريدة. لقد عرفت الجريدة بشكل واضح كيف تكون مفيدة بالنسبة للمسالة الأولى، فلماذا ارتدت إلى شكلها الأول بالنسبة للثانية؟[٩]

في مجتمعات محلية أخرى، أجرت وسائل الإعلام تجارب تتعلق بالمواءمة بين تغطيتها للقضايا وإطار العمل الذي يهدف إلى تعزيز التداول العام. في الكلية الحكومية في كاليفورنيا، تعاونت جريدة (سنتر دايلي تايمز) مع مجموعة محلية ترعى منتديات (إن آي إف NIF).[١٠] طبعت الجريدة إطار عمل تداوليًا على صفحتها الأولى وأجرت بعد ذلك تقارير عن منتديات المجتمع المحلي التي استعملت إطار العمل. وفي فيلادلفيا، تعاون صحفيو المرئي والمسموع والمؤسسات المحلية وجامعة فيلادلفيا على مشاريع أطلقت التداول العام حول مسائل خلافية مثل التخفيضات في ميزانية المدينة. أحد أهداف مشروع

فيلادلفيا كان معرفة كيف يوازن المواطنون الخيارات الصعبة التي ينبغي اتخاذها أثناء عمل الموازنة.[١١]

أعتقد أن تجارب أخرى من أجل مواءمة أقرب بين نقل الأخبار والطرق الشعبية في المعرفة يمكن أن تحدث في الإعلام الجديد. فيما يسمى أحيانًا بـ«إعلام المواطن» من أجل تمييزه عن الإعلام المهني، الناس «المعروفون سابقًا بالنظارة» يصلون إلى غيرهم من الناس بطريقة رائعة.[١٢] ولكن من أجل أن تحدث إعادة المواءمة، فإن على الإعلام الجديد أن يوفر ذلك النوع من التواصل الشخصي الذي يدفع الناس على اكتساب التجارب من الآخرين. هذا هو المفتاح للتركيب الاجتماعي للحكمة العملية، حيث التكلم ليس مهمًا بقدر الاستماع.

في الحقل الأكاديمي

تشكل الكليات والجامعات ينابيع المعرفة التي تبنى من خلال بحث علمي مضبوط بشكل صارم. يقيم الأكاديميون أحيانًا تمييزًا بين هذه المعرفة، التي يدعونها «موضوعية»، وما يعتبرونها معرفة ذاتية فردية، أو رأيًا، والتي يمكن أن تختلف من فرد لآخر. أو أن أشير بالعودة إلى ما قلته سابقًا حول كيف أن هذا التمييز يقلل من قيمة الطريقة التي يخلق بها المواطنون المعرفة أو الحكمة العملية.[١٣] يتم أحيانًا رفض المعرفة التي يبنيها الشعب على أنها مجرد آراء تفتقر إلى مزايا الحقائق، مما يتجاهل الأدبيات الغنية حول التعقل الأخلاقي الذي يستعمل الملكة الإنسانية على الحكم.[١٤]

إعادة تعريف التحصيل العلمي

كثير من التجارب في الحقل الأكاديمي كانت تتعلق بمواءمة المعرفة المبنية علميًا مع المعرفة المبنية اجتماعيًا أو شعبيًا. هذه التجارب تحدث في حقل جديد يدعى «المعرفة الشعبية "public scholarship"»، الحقل الذي ظهر بسبب أن بعض

أعضاء الكلية أرادوا أن يفعلوا شيئًا أكثر من تقديم المشورة الاختصاصية. إنهم لم يتنصلوا بأي شكل من تخصصهم الخاص، ولكنهم مع ذلك عرفوا حدوده.

البروفيسور اليخاندرو سانز دو سانتاماريا مثال من الدرجة الأولى عن الباحث الشعبي. بحثه كان عن التطور الاقتصادي للمجتمعات الفلاحية في كولومبيا. من خلال مسح الدراسات حول هذه المجتمعات، وجد بيانات مكثفة عن خصائص التربة، وظروف الطقس، ومعدل زيادة السكان. ولكن عندما قام بعمله الميداني، تحقق من أن البيانات التي كان يستعملها لا تتناسب مع تعقيدات الأحوال الاجتماعية في المجتمعات الريفية. والأكثر إثارة للاضطراب أنه رأى أن طريقته في انتاج المعرفة لا تشبه الطريقة التي أنتج الفلاحون المعرفة عن طريقها. عدم ارتياح أليخاندرو قاده إلى تغيير كلٍ من الطريقة التي يقوم بها بالبحث والطريقة التي يعّلم بها البحث في الفصل الدراسي. لقد تخلى عن الافتراض بأن القرى كانت «محطمة» وأن وظيفته هي أن يصلحها. أود أن أقول إنه انتقل من سياسة «استبدال ما ينمو» إلى سياسة «البناء على ما ينمو». وقد شرع في إيجاد طرق لنشر ما تعلمه كاقتصادي مما هو متسق مع الطريقة التي تعلمها الناس.[١٥]

حدثت تجارب أخرى في المعرفة الشعبية في حقول أكاديمية مثل تنمية المجتمع وصحة المجتمع. إنها تسير أيضًا مع الإرشاد التعاوني، بسبب الخشية على المجتمعات الريفية.[١٦]

في ولاية بنسلفانيا، شرح تيد ألتر بشكل قوي لماذا ينبغي توسيع تعريف البحث العلمي بحيث يشمل مساحة للتجارب في المواءمة. سكوت بيترز في سيراكوزا استعمل بحثه لالتقاط قصص حول العديد من الأكاديميين الذين يجرون دراسات ذات صلة بالجمهور. وفرانك فير في ولاية ميتشيغان دفع بحدود حركة المشاركة الجامعية عن طريق تحدي التصور الأكاديمي لدور المواطنين. (إن لائحة كاملة بأسماء الباحثين الذين يجرون تجارب في مواءمة المعرفة الجامعية مع المعرفة المكونة شعبيًا سوف تذهب خارج نطاق هذا الكتاب.)[١٧]

في حالات أخرى، أدركت الجامعة كلها، وليس فقط بعض أعضاء الكلية، أهمية المعرفة الشعبية. اعتمد نموذج سوجسفيل في قسمه الأعظم على تجربة في المعرفة الشعبية في جامعة أوبورن.[١٨]

تجربة إعادة المواءمة لجامعة أوبورن بدأت عندما انهار الدعم المقدم من أجل المساعدة التقنية كنتيجة لانتخاب عمدة جديد. العمدة السابق كان حليفًا لجامعة أوبورن، ولكن خليفته أراد أن يكون له مشروعه الخاص، ولذلك كان على أوبورن أن تتغير من كونها مستشار خبرة إلى أن تأخذ دورًا جديدًا، مما تضمن تشجيع ما دعوته بالممارسات الديمقراطية. على السطح، لم تكن تدخلات أوبورن أحيانًا أكثر من ترتيب كراسي الاجتماع على شكل دائرة بدلًا من وضعها في صفوف. (في سوجسفيل، هذا منع أن يتجمع أناس من قسم من المجتمع المحلي من أن يتجمعوا في المقاعد الخلفية بينما آخرون من أقسام أخرى هيمنوا على الصفوف الأولى.) تحت السطح، كانت أوبورن تطور طريقة مختلفة لإشراك المجتمع ذهبت أبعد من تقديم الخدمة.

التركيز على دور المواطن

هناك أيضًا تجارب في إعادة المواءمة كانت قد أتت من المراكز الجديدة للحياة المدنية أو العامة في كليات المنطقة، وكليات الولاية، وكليات الفنون الحرة، والجامعات. ما يجعل هذه التجارب مميزة هو تركيزها على دور المواطن.[١٩] عدد من هذه المراكز يركز على ممارسة التداول العام ويساعد المجتمعات على تسمية وتأطير المسائل بطرق تشجع الموازنة الدقيقة للخيارات وتتفادى الاستقطاب. المسائل التي وضعوا إطارًا لها كانت من النوع الذي من المحتمل أن يكون هدامًا تمامًا – إعادة رسم حدود الدائرة الانتخابية، البناء بقرب الجزر الشاطئية الهشة، منع حمل المراهقات. المراكز الجامعية كانت ذات هياكل وأهداف مختلفة للغاية، ومع ذلك كانت لها جذور مشتركة. لقد أنشئت جميعًا من قبل باحثين شعبيين، مع أن بعضها كان بمبادرة من رواد مدنيين وجدوا في الحرم الجامعي

حلفاء لهم. بعض المراكز كان لها مجالس إدارتها الخاصة، وتضمنت أكثر من مؤسسة واحدة، وكانت لها مكانة الهيئة غير الربحية.[٢٠]

المراكز الأخرى استجلبت الدعم من ميزانيات المؤسسات. وفي حين أنها مستقلة عن كترينغ، فإن العديد منها لها علاقة مستمرة مع المؤسسة ترتكز على البحث المشترك.

ازداد عدد المراكز بشكل كبير في العقدين الأخيرين. قسم من هذه الزيادة ربما كان استجابة لمخاوف المواطنين بشأن عدم وجود صوت شعبي أو عام في النظام السياسي وقسم آخر كان استجابة لمطالب من المجتمعات المحلية القريبة من أجل المساعدة على حل المشاكل.

وجدت المراكز داخل المجتمع الأكاديمي شركاء في عدد من الحقول. أصبح علماء السياسة مهتمين بالديمقراطية التداولية، وتناول الفلاسفة نظرية التداول، والباحثون في دراسات التواصل غاصوا في تقاليد فن الخطابة من أجل إعادة إحياء التعقل الأخلاقي والحكمة العملية. بالإضافة إلى ذلك، أقسام أكاديمية كبرى، مثل الإرشاد التعاوني، بدأت بإعادة اكتشاف جذورها الديمقراطية وإعادة فحص علاقتها مع المجتمعات مع استمرار تقلص أعداد المزارعين الذين يحتاجون إلى مساعدة تقنية.

إن لم تكن السفن لتعبر في الليل، فإن المراكز الأكاديمية في وضع مثالي لإشراك المجتمعات في محادثات حول كيف يمكنها أن تجتمع سويًا من أجل حل المشاكل. إن حل المشاكل عمل، وكثير من المراكز كان لديها شعور طيب حول كيفية إنجاز هذا العمل.

بعض المراكز تعاونت ايضًا مع مدرسي المرحلة الابتدائية والثانوية الذين أدخلوا صناعة القرار التداولية في المنهاج الدراسي. تلك مواءمة مباشرة بين الممارسة الديمقراطية وما يحدث في المدارس. إن تجارب التعليم المدني هذه كانت تجري في مراكز مثل ذلك الذي في جامعة هوفسترا، ومعهد وسكونسن لخدمات السياسة العامة، ومركز الحياة المدنية في ألاباما، من أجل أن نعطي

ثلاثة أمثلة فقط. يوجد في العديد من هذه المراكز معاهد للمعلمين وتضم كليات للتعليم للوصول إلى معلمين جدد.[٢١]

مركز ألاباما كان يعمل مع دائرة الصحة في الولاية، ومجلس الولاية للدراسات الاجتماعية، ومعهد إعداد المدرسين في كليات التعليم في معهده الصيفي. جامعة هوفسترا أقامت دورة للسياسات التداولية من أجل الطلاب الذين يسعون للحصول على شهادات تدريس. وتواصل معهد وسكونسن وقدم العون إلى المتسربين المحتملين من المدرسة الثانوية في برنامجه للتعليم التداولي وأشرك معه مجلس مدرسة محلية.[٢٢] بذلت جهود مماثلة في كلية مايلز في ألاباما وفي جامعة نورثرن أيوا.

تعريف طلاب الكليات على السياسات التي يمكن أن يستعملوها

لقد أثارت إعجابي بشكل خاص الإمكانية الموجودة في إشراك الطلاب الجامعيين في المواءمة بين عمل المؤسسات الأكاديمية وعمل المواطنين. بدأت المواءمة بتعريف الطلاب على عمل حل المشاكل الذي يؤديه مواطنون مع مواطنين. في بعض الجامعات، تم تعريف الطلاب على صناعة القرار التداولية، في كل من تجارب المراكز ومبادرات الكلية. في إعادة مواءمة مباشرة أكثر، استخدم أعضاء الكلية كتب منتديات القضايا الوطنية NIF من أجل إدخال السياسات التداولية في صفوف دروس تمتد من الدراما إلى القانون. واحدة من أطول التجارب والتي تتضمن صناعة القرار التداولية أجريت في ويك فورست على مدى دفعة كاملة لجامعيين خلال أربع سنين؛ والنتائج ذكرت بالتفصيل في كتاب (الحديث عن السياسة) للبروفسورين كاتي هاريغر وجيل ماكميلان.[٢٣]

باختصار، عرّفت تجربة ويك فورست الطلاب على السياسات التداولية في عدة مواقع: في صفوف الدرس، وفي الحرم الجامعي، وفي المدينة حيث

تقع الجامعة. لم يعرض التداول على أنه مجرد طريقة لإدارة المنتديات بل على أنه طريقة حياة ديمقراطية. هاريغر وماكميلان وجدا أيضًا أن مفهوم السياسة الكامن في المداولات يضع كل الأدوار التي أصبح أساتذة الجامعات متعودين عليها كمدرسين، وكباحثين، وحتى كمواطنين، موضع التساؤل. (أليخاندرو سانز دو سانتاماريا اكتشف شيئًا مماثلًا حول الطريقة التي ينتقل بها ما يجري خارج الحرم الجامعي إلى الحرم الجامعي.)

الجزء من تجربة ويك فورست الذي يستحق اهتمامًا خاصًا هو التأثير على الطلاب الذين شاركوا فيها، والذي كان عميقًا. إحدى المشاركات قالت إن ذلك أثر في كل شيء فعلته في نشاطاتها مع الطلاب الآخرين وحتى في علاقاتها الشخصية. اكتشف الطلاب أن السياسة تتضمن أكثر من اختيار النواب. وهذا الفهم منحهم إحساسًا موسعًا بالطرق العديدة التي يمكنهم من خلالها أن يكونوا فاعلين سياسيين مؤثرين.[٢٤]

هناك تجارب قيد التنفيذ في جامعات أخرى هدفها إعطاء الطلاب تجربة مباشرة في المدى الكامل لحل مشاكل المجتمع عن طريق غرسهم في المدن والبلدات حيث يمكنهم أن يتعلموا حول عمل المواطن. «يلتحق» الطلاب بالمجتمع المحلي تمامًا كما يلتحقون بالهيئة الأكاديمية التي يكملون تعليمهم فيها. تريد هيئة التدريس أن يكون الطلاب بالقرب لفترة طويلة تكفي لكي يختبروا نتائج ما يختبرونه. الفرص المتاحة للطلاب للمشاركة في مشاريع الخدمة كثيرة بالفعل، وفيما أن هذه مفيدة، فإنها لا تعطي بالضرورة الطلاب الخبرات حول صناعة القرار الجماعية والعمل على المشاكل التي يعرّفها المجتمع المحلي. أعضاء هيئة التدريس الذين يقودون هذه التجارب يقولون إن هدفهم هو أن يطوروا برنامجًا يوفر فرصًا تتعلق بالمناهج الدراسية وبالمجتمع على حد سواء من أجل أن يتعلم الجامعيون ما الذي يعنيه حل المشاكل مع أشخاص من خلفيات مختلفة وذوي اهتمامات متنوعة.[٢٥]

في التعليم العام

إن نظامنا للتعليم العام، الذي يعاني بشكل خاص من حالة حادة من تدني الثقة، يمكنه بشكل أكيد أن يستفيد من مواءمة أقرب مع العمل الذي يؤديه المواطنون لكي يتعلموا. عندما تدنى الإحساس الشعبي بملكية المدارس وبالمسؤولية عنها، استجابت المدارس عن طريق تحسين التواصل في الاتجاهين مع أهالي الطلاب وكذلك بتطوير مجموعة من مبادرات مشاركة الجمهور. ومع ذلك فإن الشعور بفقدان الملكية والمسؤولية ما زال مستمرًا، وكذلك فقدان الثقة.

من العلاقات العامة إلى العلاقة مع العموم

قبل أن أصف التجارب التي تعيد مواءمة ما تفعله المدارس مع عمل المواطنين، أريد أن أتحدث أكثر عن تأثير جهود المشاركة في تحسين العلاقة بين المدارس والجمهور. نقاد هذه الجهود يجادلون بأنها لا تقاد من قبل المواطنين ولا تؤثر في العلاقة الأساسية بين المجتمعات والمدارس.[٢٦]

بالتأكيد جهود المشاركة ما زالت قيد التطور. وأنا أعتقد أن هناك إمكانيات أكثر من أجل عبور الانقسام الذي يفصل الجمهور عن المدارس العامة، إذا استمر هذا التطور. على الخصوص، أظن أن هناك طرقًا يمكن من خلال لجهود المشاركة أن تكون أكثر مواءمة لرغبة الجمهور في أن يحصلوا على تحكم أكبر بمستقبلهم.

وكما ناقشنا في الفصل السابق، الاستراتيجية النموذجية الثانية التي استعملتها المدار من اجل إعادة بناء الثقة كانت بتقديم أدلة على خضوعها للمحاسبة. وفيما أن لهذه الاستراتيجية حدودًا، فقد كانت هنالك جهود لتحسينها. على سبيل المثال، بعض المختصين في العلاقات العامة الخاصة بالمدارس أدركوا أن على المشاركة أن تذهب أبعد من تكوين صورة أفضل عن المدارس.[٢٧]

هناك مجموعات مهنية متبصرة مثل جمعية المدرسة الوطنية للعلاقات العامة (NSPRA) شجعت المدارس على الانتقال من العلاقات العامة إلى «العلاقة مع العامّة». إن اتباع هذه النصيحة قد يفتح الطريق أمام تجارب في إعادة المواءمة.

هذا الباب قد ينفتح أكثر وأكثر إذا أتى الزخم من الجمهور. اكتشف مختبر ساوث وست للتنمية التعليمية (SEDL) المنظمات القائمة على الجيرة neighborhood-based التي وصلت أبعد من المدارس إلى المجتمعات المحلية التي تتواجد بينها.[٢٨] هذه المبادرات غير شبيهة إلى حد كبير بجهود المشاركة المعتادة للمدرسة لأنها تقاد من قبل الآباء وأعضاء المجتمع المحلي ومع جدول أعمال تعليمي واسع.

لم تكن المبادرات الأخرى التي تقودها المجتمعات المحلية، لا سيما في الأحياء المنخفضة الدخل، عدائية تجاه مسؤولي المدارس، ولا هادفة إلى الحد من سلطتهم. بل إنها حاولت أن تغير «علاقات الخصومة التي وجدت غالبًا بين المدارس والمجتمع المحلي الأوسع.[٢٩] الخطة كانت بتقوية قدرة الجمهور على الفعل وبعد ذلك استعمال تلك القدرة من أجل العمل على المشاكل في التعليم.[٣٠] تلك الخطة خدمت كلًا من المدارس والديمقراطية على السواء.

بعد دراسة مبادرات المجتمع المحلي هذه، حدد كلارنس ستون خصائصها بأنها تتعلق «بشكل أقل بتحدي آليات السيطرة للنخب القائمة بقدر ما تتعلق بطبيعة الظروف الضرورية من أجل علاقات قابلة للحياة». وجد ستون أنه عندما استخدم المواطنون أساليب عدائية بشكل واسع في عقدي الستينات والسبعينات، فإن التأثيرات كانت محدودة. لقد رأى أن هناك إمكانية لعمل تحول نحو بناء المقدرة المدنية من أجل حل المشاكل في التعليم.[٣١] إن التركيز على مقدرة المجتمع المحلي، أينما وحيثما وجدت، يمكن أن يخلق فرصًا لإعادة المواءمة مع المدارس لأن العديد من مشاكل المدرسة ينبغي أن تحل في المجتمع المحلي وبواسطته.

استخدام كل ما يمكنه أن يربّي

بعض المواطنين المحبطين من المدارس، بدأوا بمشاريع تعليمية وصفوها بأنها «تقوم بما لا تقوم به المدرسة.» أنا لا أتكلم عن التعليم في المنزل أو عن المدارس المستقلة، ولكن عن تجارب لاستعمال موارد المجتمع المحلي للتعليم ومعالجة المشاكل التي لا يمكن للمدرسة أن تأمل في معالجتها وحدها.

أولئك الذين يستخدمون الموارد المحلية من أجل التعليم أطلق عليهم لقب «مربّي المجتمع المحلي»؛ لقد وجدوا موارد تعليمية في المجتمع المحلي يمكن أن تكمل تلك التي تملكها المدرسة.[٣٢] المجتمعات المحلية تعلم فعلًا عن طريق المكتبات والمتحف والمراكز الاجتماعية وأماكن العبادة. ولكن معلمي المجتمع المحلي استخدموا موارد غير اعتيادية مثل المقبرة القديمة التي استعملت لتدريس التاريخ في لكسنغتون. يضم هؤلاء المربون موسيقيين محليين وقادة مشاريع تجارية وأخصائيي تنمية اقتصادية وشرطة وإطفائيين وأنصار الطبيعة. يقول مربو المجتمع المحلي إن عملهم هو التوجيه وبناء الشخصية وتطوير الهوية الثقافية.

إن الحاجة واضحة من أجل المواءمة بين عمل مربي المجتمع المحلي والمدارس. كلما عززت المدارس عمل المواطنين أكثر عن طريق استخدام موارد المجتمع المحلي من أجل التعليم، كلما كان وضع المدارس أفضل. وكلما حسن عمل المواطنين وضع المدارس أكثر، كلما كان وضع المجتمع المحلي أفضل.

عادة، لا يعتقد مربّو المجتمع المحلي أنه يمكنهم أو ينبغي عليهم أن يعلّموا، على الأقل ليس بالطريقة التي يقوم بها المعلمون. ومع ذلك، فهم يؤمنون بأن في إمكانهم أن يربوا. في هذا السياق، عندما يتكلم الناس عن التعليم، فهم يعنون التدريس في موضوع ما؛ بينما تعني «التربية» مساعدة اليافعين على تطوير ملكة التعلم. مثال جيد عن هذا هو المشروع الذي استشهدت به والذي تضمن الكنائس حيث استطاع المواطنون رؤية قدرتهم الخاصة على التربية عندما نظروا إلى ما تعلموا أن يفعلوه بشكل جيد وأين كانوا قد تعلموه. هؤلاء الأشخاص

أدركوا أنه على الرغم من أنهم لم يعلموا كما تفعل المدارس، فقد قاموا، على الرغم من ذلك، بالتربية.

ماريون برادي، وهو مدرس ومدير مدرسة متقاعد، يعرف التربية على أنها مساعدة «الطلاب على أن يفهموا العالم، وأنفسهم، والآخرين، بشكل أكبر.» إن هذا يشبه كثيرًا ما يصفه المواطنون بأنه غايتهم من استعمال موارد المجتمع المحلي في التربية.[٣٣]

مرة أخرى، إن تحدي المواءمة يكمن في دمج التدريس الذي يجري داخل صفوف المدرسة مع عمل التربية الذي يجري في الخارج.

التركيز على المواطنة

ربما تكون الفرصة الأكبر لإعادة المواءمة بين عمل المواطنين وعمل المدارس في إعداد الصغار لكي يكونوا مواطنين. المجتمع المحلي – بما يشمل الآباء والمنظمات الدينية ونوادي الشباب – لديه أعظم التأثير في كيفية توصل الشباب إلى رؤية أدوارهم كمواطنين. عندما تكون على تنسيق مع العمل المدني للمجتمعات المحلية، فإن المدارس لا تستطيع دعم جهود المجتمع المحلي فحسب، بل يمكنها أيضا أن تستخدم ما تقوم به المجتمعات لإثراء دورات التربية المدنية الخاصة بها.

لقد أضاع علم التربية المدنية، للأسف، بعضًا من تركيزه الأصلي على المواطنين. خلال السنوات التي كونت الأمة، كان لكل التعليم تقريبًا هدفًا مدنيًا.[٣٤]

المدارس العامة الأولى أنشئت من أجل خدمة الشعب وليس لأهداف تعليمية ضيقة. لقد كانت من أجل إكمال العمل الضخم للثورة – أي لإنتاج مواطنين قادرين على تحويل الحلم بجمهورية جديدة إلى حقيقة. وبعد ذلك، في حقبة النمو الوطني ما بعد الثورية، تبنت التربية المدنية أهدافًا جديدة. كان على المدارس العمومية أن تخلق أمة واحدة من مجموعات شتى ذات تاريخ طويل من النزاعات الهدامة في أوربا. التربية المدنية كانت تعليم ما يشترك فيه الأميركيون وما الذي كان يميز الثقافة الوطنية الناشئة.

في القرن التاسع عشر، حدثت التربية المدنية في عدد كبير جدًا من المعاهد واتخذت أشكالًا متنوعة: خطابة الرابع من تموز، القصائد الوطنية، الأغاني، العروض، الأعمال الفنية، السير الذاتية للأميركيين النموذجيين، تاريخ البلد الجديد. كانت التربية المدنية مشروعًا شعبيًا. وقد كانت تتعلق بالمواطنين بقدر تعلقها بالحكومات. كان يتم التشديد على المسؤولية الاجتماعية. وللتأكيد، فقد كان الشباب في القرن التاسع عشر عرضة لسياسات عالية التحزب، وأحيانًا قتالية بشكل جسدي. وعدد كبير من الأحداث الثقافية التي تم تعليمها ما زالت موجودة معنا. النقطة هنا ليست تمجيد القرن التاسع عشر. النقطة هي أن التربية المدنية اليوم تتعلق بشكل كبير بعلاقة المواطنين مع الدولة بدل أن تكون حول علاقة المواطنين بالمواطنين كما بالدولة.

بحلول القرن العشرين، تغيرت بيئتنا السياسية، وكذلك تغير تصورنا للتربية المدنية. لقد وضعنا قدرًا كبيرًا من الثقة بالعلم ذي الحقائق التي ينبغي السيطرة عليها، العلم ذو المبادئ الشاملة التي ينبغي فهمها. تمت إعادة صياغة السياسة كعلم سياسي والتربية المدنية باتت بشكل كبير دراسة عن كيفية عمل الحكومة. (يمكنك أن تتذكر درس البرنامج التلفزيوني «المدرسة رائعة! "Schoolhouse Rock!" حول كيفية تمرير مشروع قانون ما) إن مفهوم أن كل التعليم هو تربية مدنية قد حلت محله بالتدريج فكرة أن علينا أن نحصل على دورات متخصصة في علم السياسة، وبشكل ضيق أكثر، بعلم الحكومة. لقد كان العلم موضوع صفوف المدرسة، وليس المجتمعات.

مع بداية القرن الحادي والعشرين، كان المربون والقادة المدنيون يتحدثون بقلق عما اعتقدوا بأنه انحدار في التربية المدنية.[٣٥] ودعا بعضهم بصراحة لا لمجرد إعادة إحياء تربية مدنية تركز على التاريخ والحكومة ولكن إلى علم تربية مدنية جديد حيث المواطنون في المركز، المواطنون الذين هم فاعلون سياسيون، وليس فقط متطوعون في أعمال الخير.

هذا الاتجاه يخلق فرصًا لصفوف المدرسة لكي تفتح آفاقًا جديدة إذا أمكن مواءمة ما يعلمه المدرسون مع عمل مواطنين يجمعون قواهم سويًا مع مواطنين آخرين. إن الخبرة في ذلك اعمل ينبغي أن تنشئ مواطنين شبانًا مغامرين وفاعلين يعرفون كيف يحلون المشاكل مع الآخرين. والأشخاص الذين يعملون معهم في المجتمع المحلي ينبغي أن يكونوا مربين مثاليين إذا انضم إليهم معلمو المدارس الذين يقدمون دروسًا ذات صلة من التاريخ والعلوم السياسية وغيرها من المواضيع.

هناك تجارب قيد التنفيذ تعطي الطلاب خبرات في صناعة القرار الجماعية من أجل حل المشاكل العامة. طلاب جامعة أوبورن يقضون فتراتهم الصيفية في بلدات عبر ولاية ألاباما كجزء من برنامج مشاركة مدنية يدعى «الديمقراطية الحية» Living Democracy.[٣٦] المدارس الثانوية أيضًا تقدم للطلاب فرصًا في صناعة القرار التداولية. في بيرمينغهام، ألاباما، تداول طلاب المرحلة الثانوية والمتوسطة حول كبح العنف عند الشباب. المدراس في لونغ آيلاند وفي واسو في ويسكونسون، والكلية الحكومية في بنسلفانيا، تجري أيضًا تجارب على استعمال التداول في صفوف الدراسة.[٣٧]

إعادة تأطير قضايا المدرسة كقضايا تخص المجتمع المحلي

على إعادة المواءمة أن تخدم المصلحة الخاصة للمؤسسات. وأنا أعتقد أن إمكانية أن يحدث ذلك قد تكون الآن أكبر لأن هناك إدراكًا أكبر بأن «المدرسة لا يمكنها أن ذلك لوحدها.»[٣٨] وفي نفس السياق، فإن من الواضح تمامًا أن المدرسة وحدها لا يمكنها أن تتغلب على كل المشاكل الخارجية التي تتدخل بالتعليم وتتسرب إلى داخل صفوف المدرسة. تحتاج المدرسة إلى دعم العمل المدني في مواجهة هذه الصعوبات. ولذلك فإن لها مصلحة في تقوية قدرة مجتمعاتها المحلية على أداء العمل المدني.[٣٩]

أجرت مدرسة في منطقة بويبلو في كولورادو تجربة في إعادة تأطير مشكلة للمدرسة كمشكلة تخص المجتمع المحلي. لقد استلموا منحة ضخمة من أج تطوير التربية الصحية، ما كان من شأنه أن يضيف فصلًا عن التربية الجنسية على المنهاج التعليمي. وسرعان ما كان الخلاف حول هذا الفصل ليهدد باستقطاب المجتمع المحلي. علقت المدارس في المنتصف بين الفريقين المتعارضين. وبسبب عدم التمكن من حل الخلاف، تم إلغاء المنحة. وخسارة المال كان من شأنها فقط أن تسعر النزاع.[٤٠]

وبمساعدة رابطة كولورادو للمجالس المدرسية، بدأت بويبلو سلسلة من تمارين التسمية المجتمعية لكي ما الذي يقلق الناس بالتحديد. وبشكل مفاجئ، باعتبار الخلاف الموجود، فقد أظهرت الاجتماعات أن الناس لم يكونوا قلقين من التربية الجنسية في المدارس بقدر ما كانوا قلقين من الحمل عند المراهقات في المجتمع المحلي. لقد غطى الجدال حول التربية الجنسية هذه القضية. باستعمال نتائج الاجتماعات البلدية لمجلس المدرسة، قام الناس بعدئذ بإعادة تسمية وإعادة تأطير القضية. وكان للتغييرات التي أجروها دور أساسي في إنشاء مبادرة لإشراك عدد من الهيئات في المجتمع المحلي من أجل المساعدة في الحد من حالات حمل المراهقات.

إن إعادة تسمية القضايا بحيث تدرك المجتمعات المحلية وتقبل مسؤولياتها ينبغي أن تكون مفيدة بشكل خاص بالنسبة لمعلمي المدارس. يكون المعلمون غالبًا محبطين مما يحدث (أو لا يحدث) في المجتمع المحلي. إنهم يواجهون عالمًا من المشاكل الاجتماعية التي تتصاعد خارج الفصول الدراسية وتجد في نهاية المطاف طريقها إلى الداخل. إن تأثيرات هذه المشاكل يمكن أن تكون مدمرة عندما تؤثر على سلوك الطلاب. أتذكر مدرسًا في هيوستن، تكساس، يخبرني، «أنا أمضي ٦٠ بالمائة من وقتي على الانضباط، ولا أملك سوى ٢٠ بالمائة من أجل التدريس.» أعضاء طاقم المدرسة يقولون إن عليهم تحمل المزيد والمزيد من المسؤولية الجسيمة عن تربية الأطفال، حتى إلى درجة إطعامهم والإشراف عليهم بعد المدرسة.[٤١]

عندما يتم الإقرار بأن المشكلة تخص المجتمع المحلي، وليس المدرسة فحسب، فإن الاستجابة يمكن أن تكون مختلفة تمامًا عما لو لم يتم ذلك. اشتكى أحد المحامين الذي يخدم في مجلس مدرسته المحلية من الحضور القليل في الاجتماعات العامة الخاصة بالانضباط المدرسي. لاحقًا، عندما أصبح النائب العام في المقاطعة، لاحظ بأن اجتماعات البلدة حول الجريمة عند الأحداث تستقطب حشدًا كبيرًا. على الرغم من بعض الفارق، فإن الانضباط المدرسي والجريمة عند الأحداث هما مسألتان مترابطتان. إذن لماذا يهتم الناس كثيرًا بإحداهما دون الأخرى؟ ربما بسبب الفوارق في الطريقة التي تسمى بها المسائل. الاسم نفسه «انضباط» يوحي بأن هذه مشكلة ينبغي على المدرسة معالجتها. مما يؤدي إلى أن قليلًا من الناس شعروا بأنهم ملزمون بأن يفعلوا أي شيء أكثر من معرفة ماذا يفعل المعلمون. ولكن عندما يمتد السلوك المعادي للمجتمع إلى الشوارع وداخل بيوت الناس، فإنه يصبح مشكلة الجميع.

إن إدراك قضايا المجتمع المحلي التي تؤثر على المدارس يمكن أن يعزز تعبئة المجتمع من أجل التعليم، وهذه التعبئة يمكن أن تقوي الممارسات الديمقراطية، وأن تبني علاقات عامة أقوى، وأن تمتن معايير التعاون. أظهرت دراسة لروبرت بوتنام أن هناك ترابطًا قويًا بين النتائج الدراسية والعلاقات والمعايير المدنية.[٤٢] الدراسة واضحة: إن إداء المدرسة يتأثر بشكل مادي بالعمل الذي يؤديه المواطنون.

التغلب على عوائق إعادة المواءمة

على الرغم من محاسنها، فإن إعادة المواءمة بين المجتمع المحلي والمدرسة صعبة لعدة أسباب. من منظور المدرسة، لا تبدو موارد المجتمع المحلي على الإطلاق موارد يمكن استعمالها بشكل مهني. أكثر من ذلك، إن عمل المواطنين باستعمال موارد المجتمع المحلي في التربية لا يتسق بسهولة مع الطريقة التي تم تنظيم التدريس بها. ما يتعلمه الطلاب في المجتمعات المحلية لا ينسجم دائمًا مع

المنهاج التدريسي ولا يمكن تقييمه من خلال امتحانات معيارية. وما يضيف إلى عقبات المواءمة أن هناك قانونًا مهنيًا ينص على أن التعليم يتطلب خبرة لا يملكها المواطنون. وقد ينظر إلى المجتمع المحلي على أنه عالة وليس موردًا. كما اعترف أحد المعلمين لمدة ٢٥ عامًا، «لقد تدربت على مواجهة التأثيرات التي تأتي من خارج قاعة درسي، وليس على العمل مع الجمهور.»

لقد كان هناك، على الرغم من ذلك، تجارب مواءمة ربطت صفوف المدرسة بالعمل المدني لمربي المجتمع المحلي. تذكروا مزرعة خيول كنتاكي؛ كانت هناك مدرسة بديلة مشاركة أيضًا. كل شخص تقريبًا في المنطقة (لكسنغتون) يحب سباق الخيل. وبعض محبي الخيل هؤلاء كانوا يشعرون بالأسى عندما وجدوا أنه بعد أن يتخطى الرابحون في دربي كنتاكي ريعان قوتهم، فإنهم سوف يذهبون إلى مصنع الغراء. لذلك بدأوا بشراء هؤلاء الأبطال القدامى ووضعهم بعيدًا في مزرعة أسموها «الأصدقاء القدامى». بعدئذ، وبناء على دعوة من المزرعة، بدأ مدير المدرسة البديلة بإرسال الطلاب لكي يعملوا مع الخيول. بالتوافق مع العمل، أضافت المدرسة قليلًا من التدريس. ربما لم يكن علم الحيوان بمثل هذه الروعة في سياق سباقات الخيل. الأولاد الذين لم يكن لديهم أدنى اهتمام في صفوف المدرسة بدأوا بالتعلم.[٤٣]

هناك مجتمعات أخرى أدركت أن هناك مؤسسات محلية أخرى يمكنها أن تعلم، وليس فقط مزارع الخيول. في شاتانوغا، حددت مجموعة مدنية الأماكن العديدة حيث تعلم الشباب بعض الأشياء المفيدة، ورسمت خريطة لكل مؤسساتها التعليمية، تتضمن المدارس، ولكن لا تقتصر عليها.[٤٤]

قلب المعادلة: رؤية المجتمع المدني نفسه كمؤسسة تعليمية

ربما يكون أكبر العوائق أمام موائمة عمل المدارس مع العمل المدني في المجتمعات أن المعادلة تستعمل بشكل مقلوب. الافتراض بأن المدرسة هي المعلم الأول وأن

على المجتمع أن يلعب دورًا داعمًا. ولكن ماذا لو كان هذا خاطئًا؟ ما الذي سيحدث او أننا فكرنا بالمجتمع على أنه المعلّم الرئيسي ورأينا المدرسة في دور داعم؟ سيكون من شأن المواءمة أن تعني تكييف ما تفعله المدرسة لكي يتسق مع التعليم الذي يقوم به المجتمع المحلي.

إن رؤية المجتمع المحلي على أنه المعّلم الأول له أيضًا نتائج واضحة على الطريقة التي تفهم بها المجتمعات. إنها تشير إلى أن المجتمعات المحلية ليست مجرد أماكن للعيش أو للعمل. إنها موجودة لكي تفعل أكثر من تقديم الخدمات وحماية السلامة الفيزيائية لقاطنيها.

المجتمعات المحلية مسؤولة عن توفير الفرص للناس لكي يتطوروا إلى أقصى إمكاناتهم. وهذا يتطلب منها أن تقوم بالتعليم.

واحدة من أكثر الحجج جرأة لرؤية المجتمع كمؤسسة التعليم الأساسية هو في عمل ادموند جوردون، الأستاذ الفخري في كلية المعلمين في كولومبيا.[٤٥] لقد شرح بشكل قوي لماذا ينبغي التركيز على المجتمعات المحلية بدل التركيز على المدارس، بمعزل عن المجتمعات المحلية. ساندي، المعلمة التي تحولت إلى بانية مقدرة، والتي وصفتها في بداية الكتاب، تتبع نصيحة جوردون بالتركيز على المجتمعات المحلية في جهد لتقوية المدارس. على اي شكل ستبدو هذه المواءمة المقلوبة؟ أحد الاحتمالات: إحدى الطرق التي تعلم المجتمعات من خلالها هي بأن تقدم للناس خبرات مباشرة، شخصية، فيما يفعله المواطنون الديمقراطيون. هيئات المحلفين والهيئات البلدية، ومجالس المدارس هي ورش عمل الديمقراطية. وكذلك هي الاجتماعات البلدية والمنتديات العامة. إنها جميعًا «تعلم» ممارسات اتخاذ القرار والعمل سويًا على القضايا الصعبة. بدلًا من مجرد مراقبة ما يفعله الكبار، يمكن للمدرسين أن يقدموا لطلابهم خبرات في مواجهة هذه القضايا نفسها في المنتديات مع الكبار. (مراكز المواطنين كبار السن كانت بالفعل أماكن لبعض من هذه التربية المدنية.)

حجة جوردون في رؤية المجتمع المحلي على أنه المعلّم الرئيسي تتناغم مع دراسة لاري كريمن، الذي وثق الدور التعليمي الذي لعبته المجتمعات المحلية دائمًا في اميركا. كريمن، عالم التاريخ الحائز على جائزة بوليتزر، حدد مجموعة متنوعة من مؤسسات التعليم غير المدارس في تاريخه المقارن المكون من ثلاثة مجلدات عن التعليم في أمريكا. لقد أظهر أن البلاد علمت منذ فترة طويلة من خلال العائلات، والمؤسسات الروحية، والمكتبات، والجمعيات الخيرية، ومجموعات الشباب، والمعارض الزراعية، ومحطات الراديو والتلفزيون، والصحف، والمنظمات العسكرية.[٤٦]

بالنظر إلى هذا التاريخ، يبدو معقولًا السؤال لماذا لا تصل المجتمعات بين مؤسساتها التعليمية لكي تستفيد من كل الموارد التي يمكن ان تستعملها من أجل تطوير التعليم. المدارس بالتأكيد تجري رحلات ميدانية إلى حدائق الحيوان والمتاحف وما شابه. والعديد من مجتمعات الشرائح العليا من الطبقة الوسطى تطفح ببرامج الإغناء ما بعد المدرسة والنشاطات الصيفية. ولكن هذه مجرد جزء من المؤسسات والنشاطات المحلية التي تملك إمكانية على التعليم.

أشار كريمن أيضًا إلى التنافر في وجود مجالس تعليم تختار فقط مراقبين من أجل مدارسها. هو لم يكن يقترح أن تقوم مجالس المدارس بالسيطرة فعليًا على المكتبات والمتاحف وغيرها من المؤسسات التعليمية. لقد كان فقط يشجع الناس على تخيل ما يمكن أن يحدث إذا وسعت المجتمعات نطاق تركيزها من التدريس إلى التعليم.

يمكن تصور أن المجتمعات يمكنها أن تبني شبكة تربط كل المربعات والفقاعات. ويمكن لهذه الشبكة أن تضع استراتيجية للتنمية التعليمية الشاملة، إلى حد ما مثل تلك الاستراتيجيات التي يتم وضعها بشكل روتيني للتنمية الاقتصادية، ولكن لا يزال يتعين استكشاف هذه الإمكانية.

هل جمع كل المؤسسات التعليمية مجرد مسألة تنسيق، تلك التي يمكن معالجتها بتشريع هيئة مركزية من أجل ربط كل اللاعبين بالنظام؟ لا أعتقد

ذلك. قد تكون أفضل استجابة للتحدي هي أن تركز جميع هيئات التعليم على إثراء ثقافة التعلم في المجتمع. تظهر البحوث أن بعض الثقافات تنمي التعليم أكثر من بعضها الآخر وما تدعمه هذه الثقافة له تأثير كبير على ما يحدث في المدارس وما بعدها.[٤٧]

تقوية ثقافة التعلم

هناك القليل مما من شأنه أن يزيل العوائق أمام إعادة المواءمة بقدر ما يفعل توسيع تركيز الجهود من أجل توحيد الجمهور والمدرسة العامة بحيث تأخذ بالاعتبار ثقافة المجتمع المحلي في التعلم. المجتمعات تقوم بالتثقيف بأقوى ما يمكنها من خلال المعايير والتوقعات الاجتماعية التي تؤثر في الطريقة التي ينظر بها الناس إلى التعلم؛ أي الأهمية التي يولونه إياها ونوع التعليم الذي يقدرونه. تنعكس ثقافة التعلم في العمل الذي يؤديه مواطنون مع مواطنين. أحد الأمثلة: في إحدى المجتمعات المحلية، قال المواطنون إن كل شخص في البلدة كان يحاول أن يعلّم الجيل القادم.[٤٨] ربما كان في هذا القول بعض المبالغة، ولكن شركات الأعمال كانت توفر التدريب؛ والكنائس برامج ما بعد المدرسة؛ والمنظمات المدنية ترعى الفرق الرياضية. جميعهم فعلوا ما فعلوه لأن المجتمع المحلي كان يتوقع منهم ذلك. والمسؤولية التي شعر بها حيال التعليم كانت أكثر أهمية من البرامج. بعبارة أخرى، ما كان يتم عمله (والذي كان فعليًا شائعًا جدًا) لم يكن مهمًا بقدر الثقافة التي عززت التوقعات.

أحد الأحياء في سانت بول، مينيسوتا، كانت لديه استراتيجية ثقافية واضحة. استغل الناس موارد الحي من أجل التعليم من خلال الاعتماد على التاريخ المحلي. وقالت ماري بويد، التي كانت في طليعة هذا العمل، أن المعرفة والهوية الثقافية تزيد ثقة الشباب وتشجعهم على القيام بدور فعال وإيجابي في مجتمعهم.[٤٩] سانت لويس بارك، مينيسوتا، وألبيون، ميشيغان، كان لديها أيضًا مبادرات على مستوى المجتمع المحلي لتعزيز ثقافات التعلم. وفي هذه الحالات، كان الهدف هو وضع سابقة للمنظمات المحلية لتحمل المسؤولية

عن تعليم المواطنين الشباب. في سانت لويس بارك، تعهدت منظمات المجتمع المحلي بوضع الأطفال أولًا. وفي البيون، جندت هذه المنظمات المواطنين من جميع أنحاء المجتمع المحلي من أجل بذل كل ما في وسعهم لإحداث فرق بناء في حياة الشباب. ما فعلوه كان تقليديا: الدروس الخصوصية، والتوجيه، وما شابه ذلك. ولماذا فعلوا ذلك، من أجل تغيير الثقافة، كاستراتيجية للتنمية المجتمعية، لقد كان جديدًا.[٥٠]

ما الذي من شأنه أن يكون دليلًا على ثقافة تعلم غنية؟ سوف يكون هناك عدد أكبر من مربّي المجتمع المحلي وعدد أكبر من المطاعم التي تعلم لغات مطابخها، وعدد أكبر من الكنائس والمنظمات المدنية تساعد الناس على إدراك قوتهم في التعليم، وعدد أكبر من شركات الأعمال تقدم التدريب.

ربما يبدو أن مجالس المدرسة، التي يأتي أعضاؤها من المجتمع المحلي، سوف تكون رائدة في تعزيز ثقافة التعلم وفي استخدام كل المؤسسات التعليمية المحلية للمجتمع. يمكن للمجالس أن تمثل المجتمع المحلي للمدارس (بدلًا من أن تمثل المدارس للمجتمع المحلي.) ولكن، للأسف، لا يبدو أن هذا ما يحدث غالبًا. وقد لا يكون هذا ذنب أعضاء المجلس بشكل كلي. مجالس المدارس تواجه عقبات يستحيل تقريبًا تجاوزها إذا حاولت أن تلعب دورًا أكبر. إن العبء الهائل للقواعد والأنظمة التي تقيد هذه المجالس يمكن أن تمنعها من إضافة المزيد من الواجبات إلى جداول أعمالها المزدحمة أصلًا. وقد لا تقبل مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى مجالس المدارس كمنسقين محايدين. قد يكون على الزخم من أجل إعادة المواءمة أن يأتي من مكان آخر في المجتمع المحلي، وفي الحالة المثالية مع دعم مجالس المدارس.

في المنظمات غير الحكومية (NGOS)

موائمة العمل المدني مع عمل المنظمات غير الحكومية ينبغي أن تكون سهلة؛ إنها منظمات مدنية في نهاية المطاف. المنظمات غير الحكومية هي هيئات غير ربحية

تضم المنظمات المدنية الوطنية الكبيرة، ومنظمات المجتمع المحلي، والمؤسسات المانحة. إنها ليست جميعًا متشابهة بأي شكل من الأشكال، وعندما أقدم تقريرًا عن التجارب في إعادة المواءمة، فإن النتائج لن تكون قابلة للتطبيق في كل الحالات. على الرغم من كونها لم تبتل بالكثير من فقدان الثقة كحال المؤسسات الأخرى، فإن الكثير من المنظمات غير الحكومية لديها مشاكل في شرعيتها الخاصة كوسائط للمواطنة. الناس لا يعتقدون أن المنظمات غير الحكومية تختلف في أي شيء عن تلك الحكومية. إنها تبدو أقرب للمربعات منها للفقاعات Blobs.

بما أن المنظمات في القطاع غير الحكومي أو المستقل قد أصبح أكبر وأكثر مهنية – وبما أنه قد بات موكلًا من قبل الهيئات الحكومية من أجل توفير الخدمات الاجتماعية وتولي أدوار حكومية أخرى – فإن المنظمات غير الحكومية NGOs قد أصبح أكثر شبهًا بمنظمات الحكومة. بعضها أيضًا تم احتلالها من قبل الحكومات. أي أنها واءمت روتينها مع الروتين البيروقراطي، وليس مع الممارسات الديمقراطية. وفي معرض دفاعها، كونها ممولة بأموال دافعي الضرائب، فإن عليها أن تظهر أنها استعملت التمويل بشكل جيد. هذا هو السبب في أن الكثير من الإنجوز، مثلها مثل المؤسسات المانحة، قد تحولت إلى المعايير «العلمية» أو القابلة للقياس، باستعمال معايير كمية، من أجل إثبات أنها قد أنجزت عملًا جيدًا.

ولكن هذه المنظمات المدنية التي تعتمد عادة على المنح وجدت – وبشكل سريع – أن الضغط لإظهار نتائج قابلة للقياس كانت له نتائج سلبية. إن إنجازاتها غالبًا ما تكون غير محسوسة وبطيئة النمو. وكما أشار بروس سيفرز، القائد المخضرم في الأعمال الخيرية، فإن هناك مغالطات أو بقع عمياء في الافتراضات الابستمولوجية الشائعة؛ بشكل رئيسي، الافتراض بأن هناك معرفة اختصاصية يمكن أن تقود إلى ضوابط سياسية واجتماعية فعالة.[٥١] (بروس هو داعية آخر من أجل تقدير أكبر للحكمة العملية) التقدير الأكبر من شأنه أن يكون محرضًا على إجراء التجارب في المواءمات من أجل الاستفادة من المعرفة التي ينتجها المواطنون من خلال المداولة.

البدء بشكل صغير/ الاستمرار بشكل صغير

على الرغم من الضغوط التي تأتي من التركيز على القياسات الكمية، التي تستعمل كمؤشرات على «الوصول إلى المستوى المطلوب»، فإن بعض المنظمات المدنية وحليفاتها من المؤسسات يمشين في طريق مختلف. إن لديهن الإمكانية لإجراء التجارب في المواءمة عن طريق دعم عمل المواطنين الذي يبدأ صغيرًا ويستمر صغيرًا.[٥٢]

هذه المنظمات غير الحكومية تضم مؤسسات مانحة محددة جغرافيًا -place based foundations التي ترى أن القيمة تكون في المشاريع التي تعطي المواطنين قابلية أكبر لكي يخطوا طريقهم الخاص. الكثير منها مؤسسات محلية تهتم بكيفية اجتماع المواطنين سويًا من اجل تقوية المجتمعات والأدوار التي من الممكن أن يلعبها المانحون بما لا يقتصر على مجرد التمويل.[٥٣] على سبيل المثال، إحدى هذه المؤسسات «تمول» المنظمات المدنية الجديدة عن طريق ربطها مع شبكات للحلفاء المحتملين.

إعادة المواءمة في هذه المنظمات يمكن تعزيزها أيضًا عن طريق التعاون مع التجارب التي تجري في قطاعات أخرى. يمكن، مثلًا، لمؤسسات المجتمع المحلي أن تجد رفاق طريق في أقسام الإرشاد التعاوني التي تحول اهتمامها إلى بناء القدرات المدنية في المجتمعات. وهاتان المجموعتان يمكنهما أن تجدا الكثير من الأشياء المشتركة مع المنظمات الحكومية التي تحاول أن تعمل بطريقة أقرب إلى عمل هذه المنظمات المتمحورة حول المواطن. هذه الهيئات الحكومية لا تنظم المجتمعات المحلية وحسب؛ إنها تحاول أن تجددها. في مقاطعة الفحم وست فيرجينيا، عقدت وزارة الداخلية الأميركية شراكة مع «متطوعين في خدمة أميركا» (VISTA) من أجل مساعدة مجموعات المجتمع المحلي في تنظيف البيئة.[٥٤] عندما يعتمد المهنيون في الحكومة على عمل المواطنين، فإنهم على الأرجح سيقابلون الممارسات التي يستعملها المواطنون لإداء عملهم. وقد يكون من شأن هذا أن يوفر فرصًا من أجل مواءمة الروتين المهني مع الممارسات

الديمقراطية. سيتطلب الأمر المزيد من التجارب من أجل رؤية ما ستبدو عليه إعادة المواءمة، ولكن الإمكانية موجودة هناك.

يمكن لتجارب هذه المنظمات في إعادة المواءمة أن تتعلم من المبادرة الخيرية في أعوام التسعينات التي دعيت بـ«الاستثمار المدني»[٥٥] كانت المبادرة استجابة للإدراك بأن المنح لم تكن فعالة، ليس بسبب نقص في معايير الأداء، ولكن بسبب نقص المقدرة في المجتمعات التي تتسلم المنح. والدرس المستفاد أن واهبي المنح عليهم أن يقوموا باستثمارات في بناء المجتمع المحلي.

بناء المجتمع المحلي ما زال غاية بالنسبة لبعض المؤسسات المانحة، والاستثمار فيها يعطيهن الفرصة لكي يرين الممارسات التي تجعل المجتمعات المحلية تعمل (أي الممارسات التي تمكن المجتمعات من حل المشاكل). هذه الرؤية تملك إمكانية تحفيز إعادة النظر في روتين المؤسسة الذي قد يعطل الممارسات التي هي أساسية من أجل ديمقراطية محورها المواطن. هذه الإمكانية كانت واضحة في نقاش بين المؤسسات حول الاستثمار المدني الذي بدأ بحديثهم حول ما يعتقدون أن الديمقراطية يمكن أن تعنيه. أحد الأجوبة كان تقرير المصير. مع وضع هذا التعريف في الذهن، اقترح أحدهم النظر إلى كيفية اتخاذ المؤسسات قرارها حول برنامج تمويل. قال هؤلاء المانحون أن إجراءهم المعتاد كان باختيار مشكلة، وتسميتها، والحصول على رأي خبرة حول كيفية حلها، وبعد ذلك تطوير برنامج تمويل. رأي الخبرة كان يترجم إلى معيار الحصول على المنح ومواصفات النتائج التي ينبغي الحصول عليها. عند هذه النقطة، سأل أحدهم، «هل ما نفعله يعزز حقًا تقرير المصير؟» ذلك السؤال وحده لا يؤدي إلى إعادة المواءمة، ولكنه الخطوة الأولى باتجاهها.

ما أريد قوله إن المواءمة الأفضل تتطلب النظر إلى روتين المانحين، وليس فقط إلى المنح نفسها. هذا النوع من الاستبطان يتحدى بعمق العقليات المؤسسية والبروتوكولات. لاحظ أحد المسؤولين من منظمة غير حكومية كبيرة تنفق الملايين على تنمية المجتمع المحلي أن إحدى أولى العوائق أمام إعادة المواءمة

كان تغيير العلاقة مانح – متلقي منحة. إذا كانت تلك العلاقة مستندة على الافتراض بأن المنظمة غير الحكومية هي تجسيد للمجتمع المدني الديمقراطي مع كل فضائله، فإن الافتراض يمكن ان يقود إلى نمط عمل مريح جدًا للجميع. تزعم الهيئة المانحة لنفسها أرضية أخلاقية عالية لأنها تعمل لصالح المواطنين العاديين. ولكنها، أثناء الأداء، لا تكلف نفسها بالضرورة العناء الكبير بالعمل فعليًا مع الناس.

لدى المنظمات غير الحكومية حوافز قوية للإبقاء علاقاتهم مع المجتمعات المحلية كما هي. بدلًا من بناء المقدرة المدنية، تنمو علاقة من الاتكال المتبادل حيث تبقى الهيئات المانحة حبيسة دورها كفاعل خير يوفر المال، أو الخدمات، أو كليهما. عندئذ تضع المنظمات الأهلية نفسها في علاقة مع هؤلاء المانحين بحيث يكون من المرجح أكثر أن تحصل على الدعم، أو تطور برامج تعتقد أن المانحين يرغبون بها. وبالنتيجة، لا يملك المانحون إلا حافزًا قليلًا لبناء مقدرة أكبر في المجتمعات المحلية من أجل مشاريع اكتفاء ذاتي. ومتلقو المنح، بدلًا من تطوير قدرتهم لابتكار مستقبلهم الخاص، يركزون على مهارات مثل كتابة طلب المنحة.

في الحكومة

> ذلك أنه إذا كنا لنعثر على الحرية والمساواة في الديمقراطية بشكل رئيسي، كما يعتقد البعض، فإن أفضل طريقة للحصول عليهما هي عندما يشارك كل الأشخاص على قدم المساواة في الحكومة إلى أقصى درجة.
>
> — أرسطو[٥٦]

إن إزاحة بقعة الضوء عن المنظمات غير الحكومية وتسليطها على تلك الحكومية لا يغير الصورة كثيرًا. فكروا مجددًا بمشكلة الانقسام الذي يفصل الجمهور عن الحكومة وقلة ثقة الجمهور حتى بمثليهم المنتخبين. يمكن القول إن مواءمة أفضل مع الممارسات الديمقراطية يمكن أن تحسن العلاقات المضطربة مع مؤسسات الحكومة بطرق من شأنها أن تقوي الحكم الذاتي الديمقراطي. والتعزيز الذي يأتي من عمل المواطنين الديمقراطيين من شأنه أن يخدم مصلحة الحكومة الخاصة في أن تكون لها كفاءة أكبر.

> إن «فجوة المواطنة» لذلك الفضاء ذي الهواء الميت، إذا صح القول، ذلك الفراغ لبين الشعب وحكومته... هو خطر أكبر على حكومتنا وعلى بنياننا الاجتماعي من أي خطر خارجي بما لا يقاس.
>
> — هوبيرت همفري[٥٧]

السلطة التشريعية

ما الذي يمكن أن تبدو عليه إعادة المواءمة هذه بالنسبة لمجالس النواب على المستويين المحلي والوطني وعلى مستوى الولاية؟ لقد حاولت بعض التجارب جعل العمل الذي يقوم به المواطنون في المداولات مؤثرًا في وضع السياسات التشريعية، ليس كما تود مجموعة مصلحة خاصة لو تغير السياسات، ولكن من أجل تغيير العلاقة بين الجمهور والأجسام التشريعية. المداولة العامة – التي تعزز قدرة الجمهور على اتخاذ قرارات صائبة وعلى الحديث بصوت مشترك، متبصر، أو عام – قد تزود المسؤولين بمعلومات حول كيفية مشاركة جماعة المواطنين بشروطهم الخاصة – ومن خلال العملية، تساعد على مكافحة الاستقطاب الحاد الذي يعطل النظام السياسي. على الرغم من أن حصيلة المداولات العامة

لا تقول للمشرعين كيف يصوتون، فإنها توفر تبصرات في خطط من أجل مشاركة الجمهور قبل أن يصوت النواب بـ«نعم» أو «لا».

في عام ٢٠٠٨، أظهرت منتديات المداولة حول قضية الرعاية الصحية أن المواطنين لم «يستكشفوا بشكل كامل أسباب ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية»، وأنهم لم يستطيعوا معالجة مشكلة التسويات بين خيارات السياسة. إن ما تضمنته مشاركة الجمهور أن جماعة المواطنين ستكون على الأرجح مستقطبة إذا لم تكن هناك فرص أكثر لتحديد التكاليف والتغلب على مشكلة التجاذبات.[٥٨] وهذا ما حدث فعلًا. هل كان بإمكان المزيد من المداولة العامة أن يمنع الاستقطاب؟ ربما لا. هل كان بإمكانه أن يخفف من حدة الاستقطاب؟ ربما نعم.

إن أكبر إمكانية لإعادة مواءمة روتين الحكومة مع عمل المواطنين قد تكون في إجراء تجربة لرؤية ما إذا كان المسؤولون وشبكة المنظمات المدنية غير الحزبية التي ترعى الحوار والمداولة يمكنهما أن يتعاونا في أن يصنعا سويًا إطارًا للقضايا الكبيرة في السياسة العامة، وبشكل خاص تلك التي تتطلب إجراء تسويات صعبة مثل تخفيض الدين الفيدرالي. في عام ٢٠١٣، التقى أشخاص ذوي خبرة برلمانية مع مسؤولين من الخزينة والخدمات الصحية والإنسانية، لرؤية ما إذا كان من الممكن تطوير إطار عمل من أجل المداولة العامة حول تخفيض الدين.[٥٩] كان على إطار العمل هذا ان يعالج مخاوف المسؤولين بشأن ما لا يفهمه الجمهور وبشأن كيفية رد فعل الجمهور على التسويات الصعبة. وكان على إطار العمل أيضًا أن يعكس الأشياء التي تعز على الناس وما يشعرون أنه على المحك. وكان عليه أيضًا ان يحفز عمل الاختيار من قبل المواطنين. من الواضح أن اجتماعًا واحدًا ليس كافيًا لإنجاز إطار عمل وإقامة حوارات تداولية. سيكون على هذا أن يحدث خلال الشهور الاثني عشرة القادمة، والتي ستكون بعد أن يذهب هذا الكتاب للطبع. إذا استطاعت هذه التجربة –وأخريات مثلها على هذا المستوى الحكومي– أن تستمر على مدى سنوات كافية وعلى قضايا كافية للتغلب على العوائق المحتومة، فإن إمكانية إعادة المواءمة كبيرة.[٦٠]

السلطة التنفيذية

إن على تجارب أخرى في إعادة المواءمة من أجل التصدي لمشكلة عدم الثقة المتبادل أن تتعاطى مباشرة مع المسؤولين والهيئات الحكومية (والتي تدعى أحيانًا بالبيروقراطية). بعض هذه التجارب تتضمن مداولات عامة تساعد على مواجهة الاستقطاب التشريعي؛ لقد ساعدت الهيئات الإدارية أيضًا على التغلب على الجمود. (تذكروا قصة ماكس في الصفحات الأولى من هذا الكتاب.) أحد هذه المشاريع كان مع مسؤولي موازنة الولاية من أجل معرفة ما إذا كانت من الممكن للألعاب التداولية على الإنترنت أن تمنحهم فهمًا أفضل لما يقدره الناس ولكيفية تعامل الناس مع التسويات التي تخص الموازنة.[٦١]

تجارب إعادة المواءمة يمكنها أيضًا أن تختبر فرضية أن العمل المدني، الذي ينتج خيرات عامة، يمكنه أن يجعل المؤسسات أكثر إنتاجية.[٦٢] إن الدعم المقدم من العمل المكمل للمواطنين ينبغي أن يكون حافزًا على إعادة المواءمة. ولكنني لا أتوقع لشكوك المهنيين حول جماعة المواطنين ولا للمواقف الدفاعية للمؤسسات بأن تختفي. ومع ذلك، فلا المؤسسات ولا المهنيون محصنون من التغيير.

أريد أن أقول القليل أكثر عن المواطنين الذين ينتجون الخيرات العامة التي تفيد ليس فقط الهيئات الحكومية وإنما أيضًا المدارس والمنظمات غير الحكومية. أريد أن أشدد على تمييز هام يتعلق بقدرة الناس على ممارسة سلطة أكبر على حياتهم. على المواءمة الديمقراطية أن تضع قدرًا أكبر من المسؤولية بين يدي الشعب. والمشاركة مع المواطنين يمكنها أن تفعل ذلك أو ألا تفعله.

لحسن الحظ، يتطوع الناس غالبًا لمساعدة المؤسسات في عملها. تقرر المؤسسات بشأن العمل الذي ينبغي إنجازه والمواطنون شركاء معها. على سبيل المثال، يمكن لمجموعة من مهندسي الإنشاء المحترفين أن يساعدها متطوعون مدنيون في بناء مدرسة. يمكن أن يدعى هذا بـ«الإنتاج المشترك». بدلًا من ذلك، يمكن للمحترفين أن يعملوا بشكل مستقل عن المواطنين الذين يأدون

عملهم، ومع ذلك، فإن الجهدين الإثنين يمكن أن يكمل أحدهما الآخر إذا كان لهما هدف مشترك. لقد دعوت هذا بـ«الإنتاج التكاملي». المثال على هذا يمكن أن يكون أن مهندسي الإنشاء يضعون مخطط المدرسة، والمواطنون يجلبون معاولهم ورفوشهم من أجل تنسيق الموقع. للإنتاج التكاملي إمكانية ديمقراطية مهمة لأنه يشجع المبادرة المدنية المستقلة. المواطنون يمتلكون ويسيطرون على عملهم.

أثبتت إلينور إستروم، كما يمكنكم أن تتذكروا، أن الأشياء التي يصنعها المواطنون يمكنها أن تعزز ما تفعله الهيئات الحكومية. إن أهمية الإنتاج التكاملي تتضح بصورة خاصة في الكوارث الطبيعية. تظهر الدراسات أنه في الساعات الـ٧٢ الأولى بعد الكارثة، تتوقف النجاة بشكل كبير على مرونة الأحياء والمجتمعات المحلية.[٦٣] لا يمكن للموارد الحكومية أن تصل إلى الضحايا عندما تكون الطرق مغلقة والكهرباء مقطوعة. على الناس أن يعتمدوا على العمل الذي يفعلونه مع بعضهم بعضًا.

إن عمل الجيران مع الجيران لهو أكثر أهمية من مخازن الطعام المكدسة، والأدوية العلاجية، والتعويضات المادية. وباختصار، إن الأمان شيء جماعي. لهذا أنا أعتقد أن فوائد الإنتاج التكاملي يمكن أن تكون حافزًا من أجل المزيد من التجارب في إعادة المواءمة التي تتعلق بالمؤسسات.

السلطة القضائية

إن تدني الثقة الشعبية قد أصاب أيضًا نظام المحاكم والقضاة. يعتقد الأميركيون أننا نملك أفضل نظام قضائي في العالم. ومع ذلك، فإننا نصفنا يعتقد بأن النظام القضائي يحتاج إلى إصلاحات كبيرة.[٦٤] التجارب من أجل الاستجابة (ومن

أجل إعادة المواءمة مع الممارسات الديمقراطية) تعتمد على حصول المسؤولين القضائيين على فهم أفضل لما ولكيف تفكر به جماعة المواطنين بشأن النظام. من أجل معرفة ذلك، أصدرت نقابة المحامين الأميركيين ثلاثة أدلاء قضية تداولية deliberative issue guides.[٦٥] النتائج من المنتديات التي اعتمدت على هذه الأدلاء أظهرت أن الأميركيين قلقون بشأن تأثير المال، وأنهم يخشون من أن القضاة قد يصبحون «متخمين» jaded ويعالجون القضايا بشكل روتيني جدًا. «بطريقة الإنتاج الضخم».

هذه التصورات قد تكون صحيحة وقد لا تكون، ولكنها نقاط مرجعية ضرورية من أجل اية تجارب قضائية تخص الاستجابة. ما الذي ستكون عليه هذه التجارب وأية إعادة مواءمة ستكون، هذا ما يزال سؤالًا مفتوحًا في هذه المرحلة. وعلى الرغم من ذلك، فقد امتلكت السلطة القضائية أحد أعظم الأمثلة على الإنتاج المشترك: نظام المحلفين. إن هذا شيء سار، على الرغم من أن تأثيره قل بفعل تناقص أعداد القضايا التي تذهب إلى المحلفين.[٦٦]

ومع ذلك، فإن الاعتماد على تداول المحلفين يشكل سابقة من أجل أشكال أخرى من إعادة المواءمة.

من أين نبدأ

الحكمة التقليدية تفترض أنه يجب على المؤسسات أن تتغير من أجل أن توقف ضياع الثقة الشعبية. من المؤكد أن إصلاحات ذات معنى في المدارس والوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية ستكون شيئًا عظيمًا. مع ذلك، ومهما بدا هذا غير متوقعًا، فإن مفتاح جَسر الانقسام قد يكون على الجانب الشعبي من الصدع. أي أن أفضل استراتيجية لمحاربة فقدان الثقة والشرعية المتفشيان تجاه المؤسسات هي بتقوية القدرة على العمل المدني. لا يمكن للمؤسسات أن تقوم بهذا العمل، ولكن يمكنها أن تقويه عن طريق مواءمة ما تفعله معه.

الإمكانية موجودة. الدراسات على المدى الطويل التي أجراها بوب بوتنام وزملاؤه بالتوازي مع واحدة أجراها فون غريشام، الذي أجرى الدراسة عن توبيلو، مسيسيبي، أظهرت أن الناس أكثر ميلًا للرضى عن الحكومات عندما لا يكونون معتمدين عليها كثيرًا.[٦٧] وأود أن أضيف بأن الناس على ما يبدو يمتلكون ثقة أكبر بالمؤسسات عندما يشاركون معها في الإنتاج التكاملي.

هذه الصلة بين الإنتاج التكاملي وشرعية المؤسسات تم إيضاحها في دراسة عن المدارس العامة تتبعت الأشخاص الذين يصفون أنفسهم بأنهم «شركاء»، ولكنني أعتقد أنهم كانوا أكثر من ذلك. كانت المجموعة عدديًا قليلة، ولكن مضمونها كان مهمًا للغاية. المواطنون المشاركون أرادوا أن يحصلوا على حصتهم من المسؤولية عن الصغار، وقد فعلوا ذلك من خلال مجموعة متنوعة من المشاريع المدنية – تضمن بعضها إنتاجًا مشتركًا وبعضها الآخر إنتاجًا تكامليًا. كان لهؤلاء المواطنين نظرة إيجابية بشكل متسق للمدارس العامة. لقد اعتبروا هذه المؤسسات كوسائل لهم، ليس فقط لتعليم الأطفال، ولكن أيضًا في تحسين مجتمعاتهم المحلية. وقد اجتذب الهدف المزدوج في تحسين المجتمع المحلي والمدارس أشخاصًا لم يكونوا آباءً؛ لقد كان لديهم إحساس أقوى بأن «سلامة مجتمعهم مرتبطة بشكل لا ينفصم مع ما يجري داخل المدارس»[٦٨]

لدى المؤسسات –المدارس وغيرها– أسباب وجيهة لعمل كل ما باستطاعتهم لتعزيز الممارسات التي يستعملها المواطنون في أداء عملهم على الرغم من أن الناس ربما يكونون مهتمين أكثر بسلامة مجتمعهم أكثر من اهتمامهم بأية مؤسسة فيه. الاستثمار في المقدرة المدنية ليس في المجمل على قائمة المهمات بالنسبة للكثير من المؤسسات بسبب أنها تقول، كما ذكرنا سابقًا، أن هذا ليس عملها. ولكن ربما ينبغي أن يكون.[٦٩]

١٣
تأملات

بعد إكمال هذا الكتاب، سألنا أنفسنا، زملائي وأنا، ما الذي تعلمناه من هذه التجربة. لقد اعتقدنا أن تأملنا في هذا السؤال قد يحرض تأملات مماثلة من قبل أولئك من بينكم الذين قرأوا الكتاب. نود أن نسمع آراءكم.

ما على الكتاب أن يقدمه هو طريقة مختلفة في النظر إلى ما هو موجود فعلًا. إنه لا يختلف مع الفهم الغالب للديمقراطية، والذي يصورها كنظام من انتخابات متنازع عليها لإنشاء حكومات تمثيلية. ولكنه يجادل بأن الديمقراطية أكثر من ذلك، وهذا هو السبب في أنني اقترحت تخيل الديمقراطية كنظام بيئي واستخدمت القياس مع الأراضي الرطبة من أجل وصف مملكة سياسة المواطن المهملة غالبًا.

قياس الأراضي الرطبة يستدعي الانتباه إلى ما هو، بمعنى من المعاني، شائع تمامًا – حديث الناس مع بعضهم بعضًا، عمل الناس سويًا. إن هذا ليس صعبًا وصفه. الصعوبة كانت بنقل الإمكانية الاستثنائية فيما يبدو مألوفًا وغير متوقع – الفرص اليومية أمام الناس لكي يصوغوا مستقبلهم. هذه الإمكانية تقترح سياسة مختلفة، سياسة لا تؤكد كثيرًا على تأمين الاحتياجات والعمل من أجل الآخرين بقدر ما تؤكد على أن يدرك الناس الأصول الموجودة لديهم وأن يبنوا عليها.

تواجه هذه السياسة الكثير من الضغوط السلبية؛ من أجل هذا كان للكتاب الكثير مما يقوله حول مواجهة النقاد – عن طريق التجارب العملية إن أمكن وليس عن طريق الحجج. لقد حاولت جاهدًا أن أكون واضحًا بأنني لا أقول بأن الناس ليس لديهم احتياجات أو أن عليهم أن يتدبروا أنفسهم بأنفسهم أو أن العمل الذي يؤدونه مع الآخرين سوف ينتصر على كل ما عداه. ما تعلمته مؤسسة كترينغ لم يكن حول كيف يمكن جعل الديمقراطية أسهل. كما أن الكتاب ليس أيضًا حول شيء لا يمكن للناس أن يفعلوه بدون تدريب مكثف أو بدون وجود مجموعة مختلفة تمامًا من المهارات. إن الكتاب يشير إلى الإمكانيات في فعل الشيء العادي بطرق مختلفة.

غالبًا ما اكتشف الأشخاص الذين حاولوا أن يأدوا شيئًا روتينيًا بطريقة مختلفة– صناعة القرارات عن طريق التداول مثلًا –أنهم استطاعوا ان ينجزوا أكثر بكثير مما اعتقدوا أنه بمستطاعهم.[١] إنهم يرون كيف يمكنهم إحداث فرق باستعمال موارد ذات قيمة منتشرة حولهم في كل مكان، ومنها الطريقة التي يتحدثون بها مع الأشخاص الآخرين.

كتب أحد الطلاب الذين تم إدراجهم في صناعة القرار التداولية في دورة للكلية أن ما تعلمه لم يكن فقط عن ممارسة التداول ولكن أيضًا عن نفسه. لقد تعلم أن لصوته قوة أكبر مما كان يعتقد. لقد استطاع أن يعبر عن آرائه، وأن يوازن الخيارات مع الآخرين، وأن يصنع قرارات أفضل لنفسه ولمجتمعه. لقد شعر أن زملاءه الطلاب استطاعوا أن يخلقوا مجتمعًا كان أكثر من «مجموعة متنوعة من الأفراد الذين يزعقون حول قضايا ملحة بشدة»، مجتمعًا كان منسجمًا بشكل عقلاني ومتلاحمًا بشكل عقلاني. وقد عرف كيف يمكن جعل ذلك المجتمع أقوى: لقد أمكن أن يبدأ بضم صوته إلى أصوات الآخرين.[٢]

التغييرات الصغيرة التي يمكن لأمثال هذا الطالب أن يصنعوها من خلال العمل مع المواطنين الآخرين تدريجية وبطيئة الحدوث باعتراف الجميع. ومع ذلك، وكما رأيتم، فأنا منبهر من أن التغييرات الصغيرة في نظام دينامي كالنظام

البيئي السياسي يمكن أن تكون لها آثار بعيدة المدى. هذه الإمكانية تم التقاطها في فكرة إدوارد لورنز العميقة في أن حوادث تبدو تافهة مثل خفق جناح فراشة في البرازيل يمكن أن تكون لها تأثيرات هائلة، ولكن لا يمكن توقعها، عبر الكوكب، ربما إثارة إعصار في تكساس.[٣] وكما قال أحدهم في دراسة تم اقتباسها، إن مجرد محاولة إحداث فرق يمكن أن تكون الفرق.

إن مؤسسة كترينغ كانت تشتغل على سياسة المواطن لأكثر من ثلاثين عامًا. ولذلك، في حين أن الكتاب جديد، فإنه ليس تقريرًا عن شيء جديد. إنه يدور حول ما هو مستمر.

المواطنون، مثل أولئك الذين تم الاستشهاد بهم هنا، كانوا مثابرين في محاولة إيجاد طرق أفضل لإشراك زملائهم المواطنين، وفي تفادي القرارات المتسرعة والخلاف غير البناء، وفي العمل سويًا حتى عندما يختلفون، وفي الاستفادة من الموارد التي في متناولهم، وفي جعل المربعات تدرك أنها تحتاج الفقاعات.

عند المرور عبر العشرات من المسودات لهذا الكتاب، وضعت ملاحظات من أجل النسخة القدامة؛ كتبت غالبًا، «أكمل هذا النقاش». لم يكن بإمكاني حقًا انهاء عن الديمقراطية؛ كل ما كتبته كان مفتوحًا على السؤال والمراجعة. إن مشاكل الديمقراطية نفسها مستمرة لأنها متجذرة في الطبيعة البشرية. ولكن تحدي محاربة هذه المشاكل يتغير باستمرار لأن الظروف التي تواجهها الديمقراطية تتغير من يوم إلى يوم. ما أزال أتطلع إلى تعلم ما الذي سيفعله أشخاص من أمثال روث، وجين، وساندي، وماكس، وسو، عندما يقابلون تحديات جديدة.

لقد حاولت أن أستمر بالتعلم لأن الديمقراطية هي نظام سياسي يعتمد على التعلم. ليست هنالك أية مرجعية مقبولة حول ماذا ينبغي علينا نحن كجماعة مواطنين أن نفعل. علينا أن نخمّن ذلك بأنفسنا.

الهوامش

التعريف بالأشخاص الذين يجعلون ديمقراطيتنا تعمل كما ينبغي

١ نيوزويك وصفت هؤلاء المواطنين بـ«حلالي المشاكل الحقيقيين» في عدد سبتمبر ٢٠١١، ٤٠–٤٢.

٢ الناس الذين سيتم التعريف بهم في الصفحات التي ستلي هم خليط من المواطنين الذين قابلتهم مؤسسة كترينغ والذين يعيشون حياة عادية ولكنهم ينجزون أشياء غير عادية.

٣ من أجل البحث الذي يوثق العلاقة المتغيرة بين العامة والمدارس العامة، انظر David Mathews, *Is There a Public for Public Schools?* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1996); *Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us* (Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003); and *Reclaiming Public Education by Reclaiming Our Democracy* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2006).

٤ City of Dayton, 2012 *Water Quality Report* (Dayton, OH: City of Dayton Department of Water, 2012).

٥ مثلما لاحظ المؤرخ راش ولتر، فإن أمتنا كانت قادرة على السماح بأقصى الحريات الفردية لأن المدارس، عمومية للجميع، كانت ستتأكد من أن النظام الاجتماعي سوف يهيمن. اختار الأميركيون نظامًا وصفه بأنه «الفوضى مع وجود مدرس» راش ولتر. التعليم العام والتفكير الديمقراطي في أميركا. نيويورك، مطبعة جامعة كولومبيا، ١٩٦٢، ٤.

الجزء الأول: إعادة النظر بالديمقراطية

١. مشاكل النظام التي تتعلق بالحكم الذاتي

١ Dwight D. Eisenhower, "Address Recorded for the Republican Lincoln Day Dinners, January 28, 1954," *Public Papers of the Presidents of the United States: Dwight D. Eisenhower, 1954* (Washington, DC: Office of the Federal Register, National Archives and Records Service, General Services Administration, 1960), 219.

٢. النضال من أجل ديمقراطية محورها المواطن

١ من أجل المزيد عن معنى كلمة ديمقراطية، أقترح Paul Woodruff, *First Democracy* (New York: Oxford University Press, 2005); Giovanni Sartori, *The Theory of Democracy Revisited* (Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1987); Jürgen Habermas, "Three Normative Models of Democracy," *Constellations: An International Journal of Critical and Democratic Theory* (December 1994): 1–10; and Jane Mansbridge, *Beyond Adversary Democracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1983).

٢ *The Complete Lincoln-Douglas Debates of 1858*, ed. Paul M. Angle (Chicago: University of Chicago Press, 1991), 128.

٣ Robert H. Wiebe, *Self-Rule: A Cultural History of American Democracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1995). Also see David Mathews, *Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us*.

٤ Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*, trans. Harvey C. Mansfield and Delba Winthrop (Chicago: University of Chicago Press, 2000), 180–181, 489–490.

٥ Rasmussen Reports, "America's Best Days," http://www.rasmussenreports.com/public_content/politics/mood_of_america/america_s_best_days (accessed September 25, 2013). وجد استطلاع لمركز بيو للأبحاث أن «عاصفة كاملة من الظروف ترافقت مع فقدان الثقة بالحكومة – اقتصاد كئيب، جمهور تعيس، رد فعل مرير على أساس حزبي، عدم رضًا أسطوري عن الكونغرس والمسؤولين المنتخبين.» انظر Pew Research Center's April 18, 2010 report, *Distrust, Discontent, Anger and Partisan Rancor: The People and Their Government*, http://people-

press.org/2010/04/18/distrust-discontent-anger-and-partisan-rancor (accessed September 25, 2013).

٦ Ron Fournier and Sophie Quinton, "In Nothing We Trust," *National Journal*, April 19, 2012, http://www.nationaljournal.com/features/restorationcalls/in-nothing-we-trust-20120419 (accessed August 24, 2012).

٧ See the chart "Confidence in Institutions Declines" in Fournier and Quinton, "In Nothing We Trust." See also Gallup Poll, *Confidence in Institutions*, June 7–10, 2012, http://www.gallup.com/poll/1597/confidenceinstitutions.aspx (accessed September 25, 2013).

٨ Fournier and Quinton, "In Nothing We Trust".

٩ Fareed Zakaria, *The Post-American World, Release 2.0* (New York: W.W. Norton, 2008), 211.

١٠ Jean Johnson, Jonathan Rochkind, and Samantha DuPont, *Don't Count Us Out: How an Overreliance on Accountability Could Undermine the Public's Confidence in Schools, Business, Government, and More* (New York and Dayton, OH: Public Agenda and Kettering Foundation, 2011), 23–24.

١١ Daniel Yankelovich, *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991), 91–98.

١٢ كما يذكر مات ليفننغر، «إن الرغبة بالسيطرة هي دافع طبيعي، وهي تظهر في كل وقت عند جميع أنواع المجتمعات»؛ Matt Leighninger, *The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance . . . and Why Politics Will Never Be the Same* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2006), 72.

١٣ Jean Johnson, memorandum to Paloma Dallas, Melinda Gilmore, and David Mathews, "Some Additional Material That Might Be Useful for the *Ecology* Book," April 23, 2012.

١٤ Johnson, Rochkind, and DuPont, *Don't Count Us Out*, 26.

١٥ ربما يكون لهذه العاطفة أصول مبكرة، ولكن هذه العبارة «الذين كنا ننتظرهم هم نحن أنفسنا» ظهرت عام ١٩٧٨ في قصيدة لجون جوردان عنوانها «قصيدة من امرأة جنوب إفريقية». في عام ١٩٩٥ ألف بيرني جونسون ريغون عملًا تحت الطلب، «هل هنالك أحد؟

رحلة أغنية في سبع حركات»، مع كلمات من قصيدة جوردان، ما بقي من العمل هو أغنية اسمها «نحن الذين» أدتها فرقة سويت هوني ان ذا روك.

١٦ National Conference on Citizenship, *Report Shows Majority of Americans Civically Engaged in Their Communities: Boomers and Older Adults Rank High Across Several Key Categories of Civic Engagement* (Washington, DC: National Conference on Citizenship, September 15, 2011), http://www.ncoc. net/2011-CLArelease (accessed September 25, 2013).

١٧ Sandra L. Hanson and John Kenneth White, "The Making and Persistence of the American Dream," in *The American Dream in the 21st Century*, ed. Sandra L. Hanson and John Kenneth White (Philadelphia: Temple University Press, 2011), 1–16.

١٨ هذه التعليقات قدمها المشاركون في سياق نقاشات المجموعات في مؤسسة كيترينغ في ٥ أكتوبر، ٢٠١١ و١٤ نوفمبر، ٢٠١١.

١٩ Richard C. Harwood, *The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012) ريتشارد هاروود هو مؤسس ورئيس معهد هاروود للابتكار الشعبي.

٢٠ Harwood, *The Work of Hope*, 38.

٢١ Ibid., 73–76, 87.

٢٢ Ibid., 68–69, 73, 76.

٢٣ Ibid., 78–79.

٢٤ Christian Meier, *The Greek Discovery of Politics*, trans. David McLintock (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990), 4–5.

٢٥ كتب راي أولدنبرغ عن مثل هذه الأماكن في *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community* (New York: Marlowe, 1999).

٢٦ Benjamin Barber, *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age* (Berkeley: University of California Press, 1984); Harry C. Boyte, *The Backyard Revolution: Understanding the New Citizen Movement* (Philadelphia: Temple University Press, 1980); Matt Leighninger, *The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance*

. . . *and Why Politics Will Never Be the Same* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2006); Mark E. Warren, "When, Where and Why Do We Need Deliberation, Voting, and Other Means of Organizing Democracy? A Problem-Based Approach to Democratic Systems" (paper prepared for delivery at the American Political Science Association annual meeting, New Orleans, LA, August 30–September 2, 2012).

٢٧ Carmen Sirianni and Lewis Friedland, *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal* (Berkeley: University of California Press, 2001); Peter Levine, *We Are the Ones We Have Been Waiting For: The Promise of Civic Renewal in America* (New York: Oxford University Press, 2013); and Xavier de Souza Briggs, *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008).

٢٨ David Mathews, *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*, 2nd ed. (Chicago: University of Illinois Press, 1999), 139.

٢٩ Briggs, *Democracy as Problem Solving*, 15, 17.

٣٠ Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990) and Elinor Ostrom, "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems," *American Economic Review* 100, no. 3 (June 2010): 641–672.

٣١ Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000), 336–349.

٣٢ Vaughn L. Grisham Jr., *Tupelo: The Evolution of a Community* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999).

٣٣ طورت المؤسسة مفهومها للعمل المدني من خلال ما كتبه هاري بويت ونانسي كاري عن العمل العام في *Building America: The Democratic Promise of Public Work* (Philadelphia: Temple University Press, 1996).

٣٤ انظر P. Kretzmann and John L. McKnight, *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets* (Chicago: ACTA Publications, 1993) as well as John P. Kretzmann and John L. McKnight, *Voluntary Associations in Low-Income Neighborhoods: An*

Unexplored Community Resource, A Case Study of Chicago's Grand Boulevard Neighborhood (Evanston, IL: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University, 1996).

٣٥ T. A. Boyd, *Professional Amateur: The Biography of Charles F. Kettering* (New York: E.P. Dutton, 1957), 210.

٣. النظام البيئي السياسي

١ هناك مادة بحثية عن أنظمة التكيف المعقدة، انظر Lance H. Gunderson and C. S. Holling, eds., Panarchy: *Understanding Transformations in Human and Natural Systems* (Washington, DC: Island Press, 2002).

٢ Robert A. Morton, "Historical Changes in the Mississippi-Alabama Barrier-Island Chain and the Roles of Extreme Storms, Sea Level, and Human Activities," *Journal of Coastal Research* (November 2008): 1587–1600. «الاتجاهات التاريخية لانحسار الأرض، والسجلات الهندسية أن تزايدًا متصاعدًا في معدل انحسار الأرض يرتبط بشكل متزامن تقريبًا مع تعميق القنوات المحفورة عبر الأذرع الخارجية لفتحات المد الثلاثة المهيأة للإبحار العميق للشحن البحري» صفحة ١٥٨٧.

٣ قصة إرنستو هي مركب من عدد من القصص التي شاركها عدد من الأفراد والمجموعات المدنية مع مؤسسة كترينغ عبر السنين.

٤ U.S. Bureau of Labor Statistics, "Volunteering in the United States—2012," news release, February 22, 2013, http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0. htm (accessed September 26, 2013).

٥ National CASA – CASA for Children, "Recruiting Volunteers of Color," http://www.casaforchildren.org/site/c.mtJSJ7MPIsE/b.5466357/k.34E3/Recruiting_Volunteers_of_Color.htm (accessed September 26, 2013).

٦ Mary Parker Follett, *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government* (New York: Longmans, Green and Company, 1920), 157.

٧ معهد دراسات ما بين الثقافات الذي أنشأته مارغريت ميد عام ١٩٤٤، يقول: «على الرغم من أن المعهد تلقى عدداً كبيرًا من الاستفسارات حول هذا التحذير الشهير لمارغريت ميد، فإننا لم نكن قادرين على تحديد متى وأين تم اقتباسه للمرة الأولى... نحن نعتقد أنه على الأرجح أتى إلى التداول من خلال تقرير صحفي عن شيء قيل بشكل عفوي وغير رسمي.

مع ذلك، نحن نعلم أنه مغروس بقوة في عملها المهني وأنه يعكس قناعة عبرت عنها غالبًا في سياقات وعبارات مختلفة.» يوجد المزيد هنا .http://www. interculturalstudies.org/faq .html (accessed October 18, 2013)

٨ السياسات الأهلية تتخذ عدة أشكال، ولكنني أشير في هذا السياق إلى الجهود المحلية للمواطنين للتأثير على الانتخابات وعلى عمل الحكومة.

٩ مسؤول البرامج في كترينغ، ديريك باركر، قال بتحليل هذه الظاهرة في «استيطان المجتمع المدني» في مراجعة كترينغ ٢٨، رقم ١، خريف ٢٠١٠، ٨–١٠. وفي «من الجمعيات إلى المنظمات: توكفيل، إن جي أو، واستيطان القيادة المدنية»، في «الكسيس دي توكفيل وفن إدارة الدولة الديمقراطية»، تحرير بريان دانوف وجوزيف هيبرت، لانهام، دار نشر لكسنغتون، ٢٠١١، ٢٠٥–٢٢٣.

١٠ آرائي عن هذا الأمر تأثرت بقراءتي لأعمال لورنس سوسكيند.

١١ Edgar S. Cahn, *No More Throw-Away People: The Co-Production Imperative*, 2nd ed. (Washington, DC: Essential Books, 2004). The video can be seen at www.nomorethrowawaypeople.org.

١٢ Cahn, *No More Throw-Away People*, 83–84.

١٣ يستشهد جورج ويل بحالة عن الاصطفاف الخاطئ فقاعة/مربع في عمود عن مواطنة من أريزونا حاولت أن تجلب الآخرين لينضموا إليها (لتشكيل فقاعة) لمعارضة أحد أحكام السندات، وسرعان ما تم إيقافها من قانون للولاية يتطلب من كل شخصين أو أكثر يجتمعون معًا للتأثير على تصويت أن يصبحوا «جمعية سياسية» (مربعًا)، والتي عليها أن تسجل، وأن ترفع طلبًا رسميًا، وأن تؤسس حسابًا بنكيًا. جورج ويل، «كيف تقيد الدولة الخطاب السياسي»، واشنطن بوست، ١ شباط، ٢٠١٢، http://articles.washingtonpost.com/2012-02-01/ opinions/35446037_1_law-firm-political-speech-local-governments (accessed September 26, 2013).

١٤ من أجل أمثلة على مجموعات مدنية تطورت إلى أجهزة بيروقراطية حكومية في التاريخ الأميركي، انظر فرانسيس فوكس بيفن وريتشارد كلاورد، حركات الناس الفقراء: لماذا نجحت، لماذا تفشل، نيويورك، دار فينتيج، ١٩٧٩. انظر أيضًا، وليم نلسون، جذور البيروقراطية الأميركية، ١٨٣٠–١٩٠٠، كامبريج، مطبعة جامعة هارفارد، ١٩٨٢. تشارلز بوستل، الرؤية الشعبوية، نيويورك، مطبعة جامعة اوكسفورد، ٢٠٠٧. روبرت ويب، البحث عن نظام: ١٨٧٧–١٩٢٠، نيويورك، هيل ووانغ، ١٩٦٧، ١٥٩–١٦٣. وتيدا سكوكبول، حماية الجنود والأمهات: الأصول السياسية للسياسة الاجتماعية في الولايات المتحدة، كامبريج، مطبعة بلناب لمطبعة جامعة هارفارد، ١٩٩٢، خصوصًا ٤٨٠–٥٢٤.

١٥ انظر Matt Leighninger, "Is Everything Up to Date in Kansas City? Why 'Citizen Involvement' May Soon Be Obsolete," *National Civic Review* (Summer 2007), esp. 22, 26–27. Also see John Gaventa and Gregory Barrett, *So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement*, IDS Working Paper, 347 (Brighton, UK: Institute of Development Studies, October 2010), 51–52.

١٦ Michael Briand and Jane Urschel, *Experiments in Reconnecting Communities and Their Schools: The Boulder Valley Public Schools Public* Deliberative Process 1999-2000 (Dayton, OH: Colorado Association of School Boards' Report to the Kettering Foundation, August 2000).

١٧ John Gaventa and Gregory Barrett, *So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement*, IDS Working Paper, 347 (Brighton, UK: Institute of Development Studies, October 2010), 52.

١٨ Richard C. Harwood and John A. Creighton, *The Organization-First Approach: How Programs Crowd Out Community* (Bethesda, MD: Kettering Foundation and The Harwood Institute for Public Innovation, 2009), 2.

١٩ هذا التحليل للمشاهدات تم إجراؤه من قبل ديريك باركر، وظهر في "The Colonization of Civil Society," *Kettering Review* 28, no. 1 (Fall 2010): 11.

٢٠ Ibid., 11.

٢١ للوصول إلى هذا التصور، اعتمدت كثيرًا على عمل ميلتون روكيش وساندرا بول-روكيش في "Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981," *American Psychologist* 44 (May 1989): 775–784.

٢٢ انظر John P. Kretzmann and John L. McKnight, *Building Communities from the Inside Out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets* (Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood Innovations Network, Northwestern University, 1993).

٢٣ أفضل مصدر استطعت العثور عليه عن العهود هو "Covenant and Polity," by Daniel J. Elazar and John Kincaid, *New Conversations* 4, no. 2 (Fall 1979): 4–8.

٢٤ ريتشارد هاروود، عمل الأمل: كيف يمكن للأفراد والمنظمات أن تعمل جيدًا بشكل حقيقي (دايتون، أوهايو، مطبعة مؤسسة كترينغ، ٢٠١٢)

٢٥ Theresa Francis, chairperson of UAW Local 1604's Century Brass Steering Committee, in Jeremy Brecher, "'If All the People Are Banded Together': The Naugatuck Valley Project," *Labor Research Review* 1, no. 9, article 10 (1986): 3.

٢٦ لرؤية أمثلة أكثر، انظر Scott London, *Informal Networks: The Power of Organic Community Groups* (Dayton, OH: A Harwood Institute Report Prepared for the Kettering Foundation, May 2010), available at www.newpossibilitiesassociates.com/uploads/LSF_Informal_Networks_Final.pdf.

الجزء الثاني، المواطنون والمجتمعات المحلية

٤. «هنا، يا سيدي، الشعب يحكم». حقًا؟

١ Jill Lepore, quoting Whitaker in "The Lie Factory: How Politics Became a Business, *The New Yorker* (September 24, 2012), http://www.newyorker.com/reporting/2012/09/24/120924fa_fact_lepore (accessed June 26, 2012).

٢ ألكساندر هاميلتون، ملاحظات في مؤتمر نيويورك حول تبني الدستور الفيدرالي في عام ١٧٨٨. كان يشير إلى مجلس النواب. وردت في كتاب جوناثان إليوت، *The Debates in the Several State Conventions on the Adoption of the Federal Constitution*, vol. 2 (1836; reprinted, Philadelphia: J.B. Lippincott Company, 1937), 348.

٣ Walter Lippmann, *The Phantom Public* (1927; reprint, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2004).

٤ Thomas R. Dye, Harmon Zeigler, and Louis Schubert, *The Irony of Democracy: An Uncommon Introduction to American Politics*, 15th ed. (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2012), 1–2.

٥ John R. Hibbing and Elizabeth Theiss-Morse, *Stealth Democracy: Americans' Beliefs about How Government Should Work* (New York: Cambridge University Press, 2002).

٦ أثيرت هذه النقطة من قبل ألبرت دزور في مذكرة لمؤسسة كترينغ، في ٢٧ نوفمبر ٢٠١٢، يمكن العثور على الدليل في: Michael A. Neblo et al., "Who Wants to Deliberate—And Why?" *American Political Science Review* 104, no. 3

(August 2010): 566–583 and in Albert W. Dzur, "Four Theses on Participatory Democracy: Toward the Rational Disorganization of Government Institutions," *Constellations* 19, no. 2 (2012): 305–324.

٧ The Harwood Group, *Squaring Realities: Governing Boards and Community-Building* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 2000), 10.

٨ Richard C. Harwood, *The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012), 73.

٩ Bill Bishop with Robert G. Cushing, *The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America Is Tearing Us Apart* (New York: Houghton Mifflin, 2008), 302

١٠ John Creighton, memorandum to Kettering Foundation Public-Government workgroup, "Money and Politics Focus Group," September 9, 2011.

١١ Christopher Dickey, "Citizens, It's Down to You," *Newsweek*, September 21, 2011.

١٢ Richard C. Harwood, *Citizens and Politics: A View from Main Street America* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 1991), 3–5, 11–18.

١٣ See David Mathews, *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*, 2nd ed. (Chicago: University of Illinois Press, 1999), 11–12.

١٤ Ibid., 15–16.

١٥ Matthew A. Crenson and Benjamin Ginsberg, *Downsizing Democracy: How America Sidelined Its Citizens and Privatized Its Public* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2002), 48.

١٦ Theda Skocpol, "The Narrowing of Civic Life," *The American Prospect* (May 17, 2004), http://prospect.org/article/narrowing-civic-life (accessed July 2, 2013).

١٧ Ibid.

١٨ Theda Skocpol, "Reinventing American Civic Democracy," *Kettering Review* 28 (Fall 2010): 50.

١٩ Martha Derthick, “Crossing Thresholds: Federalism in the 1960s,” in *Keeping the Compound Republic: Essays on American Federalism* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001), 152.

٢٠ Richard C. Harwood, *Hope Unraveled: The People’s Retreat and Our Way Back* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005).

٢١ Jimmy Carter, “Remarks before the Indian Parliament, January 2, 1978,” *Public Papers of the Presidents of the United States, 1978, bk. 1, January 1 to June 30, 1978* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1979), 11.

٥. إعادة العموم إلى العمل العام

١ Elliot Richardson, “We Delegated Our Powers” (speech at the Fourth Presidential Library Conference, Gerald R. Ford Library, Ann Arbor, MI, March 18, 1986), 3. Richardson was Secretary of HEW, 1970–1973; Defense Secretary, January–May 1973; Attorney General, May–October 1973; Secretary of Commerce, 1976–1977.

٢ نوقش الخلاف حول ما يعنيه الدستور بالسيادة في: George M. Dennison’s *The Dorr War: Republicanism on Trial, 1831-1861* (Lexington: University Press of Kentucky, 1976).

٣ هذا الاقتباس الذي تشتهر نسبته إلى ألكسيس دو توكفيل هو ترجمة فضفاضة لفكرة رئيسية في فصل من كتابه «الديمقراطية في أميركا»، عنوانه «عن استفادة الأميركيين من الاتحاد في الحياة المدنية». انظر: Alexis de Tocqueville, *Democracy in America*, trans. Harvey C. Mansfield and Delba Winthrop (Chicago: University of Chicago Press, 2000), 489–492. في الصفحة ٤٩٠ من طبعة مانسفيلد وونثروب، نجد هذا المقطع: «وهكذا نجد أن أكثر البلدان ديمقراطية في الكوكب هي، فوق كل شيء، تلك التي يملك فيها الرجال في زماننا الفن الأكثر اكتمالًا لتحصيل موضوع رغباتهم العامة بطريقة مشتركة وقد طبقوا هذا العلم الجديد على معظم المواضيع... هل يمكن أن يكون أن هنالك بالفعل علاقة بين الاتحادات والمساواة؟»

٤ قد تكون «حركة الحقوق المدنية» أكثر الأمثلة درامية عن المواطنين وهم يجمعون قواهم. انظر: John Dittmer, *Local People: The Struggle for Civil Rights in Mississippi* (Urbana: University of Illinois Press, 1994). هذا الكتاب يوثق العمل الذي قام به المواطنون قبل وقت طويل من قيام الحركة على المستوى الوطني.

٥ Elena Fagotto and Archon Fung, *Sustaining Public Engagement: Embedded Deliberation in Local Communities* (East Hartford, CT: An Occasional Research Paper from Everyday Democracy and the Kettering Foundation, 2009), 37–41.

٦ قصة IAF في كتاب هاري بويت "The Growth of Citizen Politics: Stages in Local Community Organizing," *Dissent* 37 (Fall 1990): 516.

٧ على الرغم من اشتهار نسبة هذا القول لمارتن لوثر كينغ، إلا أنه يعزى أيضًا إلى ناشطين آخرين في حركة الحقوق المدنية.

٨ أوضح إدجار كاهن هذه النقطة في عمله عن الخدمات المصرفية الزمنية. انظر TimeBanks USA, timebanks.org (accessed July 9, 2013).

٩ تتبع هاروود بدقة الطريقة التي يصبح من خلالها المواطنون مشاركين في الحياة المدنية، وذلك في دراستين اثنتين: *The Engagement Path: The Realities of How People Engage over Time—and the Possibilities for Re-engaging Americans* (Bethesda, MD: The Harwood Institute, October 2003), and an earlier report by The Harwood Group, *Meaningful Chaos: How People Form Relationships with Public Concerns* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 1993).

١٠ في الواقع، قامت امرأة من ليتل روك بدعم برنامج ضد الجريمة بعد أن عثرت على حقن بجانب منزلها. The Harwood Group, *Meaningful Chaos: How People Form Relationships with Public Concerns* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 1993), 11–12.

١١ The Harwood Group, *Strategies for Civil Investing: Foundations and Community-Building* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 1997), 8.

١٢ Robert H. Wiebe, *Self-Rule: A Cultural History of American Democracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1995), 71.

١٣ لقد كتبت عن أولى المدارس العامة في *Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us* (Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003).

١٤ لقد وجدت بحث بول وودروف عن الديمقراطية مفيدًا. انظر: *First Democracy: The Challenge of an Ancient Idea* (New York: Oxford University Press, 2005).

١٥ Elinor Ostrom, "Covenanting, Co-Producing, and the Good Society." *The Newsletter of PEGS (Committee on the Political Economy of the Good Society*) 3, no. 2 (Summer 1993): 7–9.

١٦ المرجع الكلاسيكي حول المشاكل «الخبيثة» هو كتاب هورست ريتل وملفن ويبر، "Dilemmas in a General Theory of Planning," Policy Sciences 4 (1973): ١٥٥–١٦٩. من أجل معرفة المزيد حول كيف تم تعريف هذا المفهوم في مختلف الحقول، انظر: Sandra S. Batie, "Wicked Problems and Applied Economics," *American Journal of Agricultural Economics* 90, no. 5 (2008): 1176–1191.

١٧ جون ماكنايت وجون كريتزمان يسميان هذه الموارد بـ«الأصول»، ويصفانها في كتابهما *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets* (Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood Innovations Network, Northwestern University, 1993).

١٨ الدراسة النموذجية التي تظهر الفوائد الصحية للشبكات الاجتماعية القوية تم إنجازها في روزيتو، بنسلفانيا. هنالك عدة مصادر، وأنا أنصح بالتالية: John G. Bruhn and Stewart Wolf, *The Roseto Story: An Anatomy of Health* (Norman: University of Oklahoma Press, 1979). Also see Marc Pilisuk and Susan Hillier Parks, *The Healing Web: Social Networks and Human Survival* (Hanover, NH: University Press of New England, 1986).

١٩ Bobby Milstein, *Hygeia's Constellation: Navigating Health Futures in a Dynamic and Democratic World* (Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, April 15, 2008), 54–57.

٢٠ Ostrom, "Covenanting, Co-Producing, and the Good Society," 8.

٢١ Robert M. Cornett, "Reclaiming Our Children's Learning—A Strategy" (unpublished paper, Kettering Foundation Archives, Dayton, OH, 2006).

٢٢ انظر: Jack Shelton, *Consequential Learning: A Public Approach to Better Schools* (Montgomery, AL: NewSouth Books, 2005), 51–58, 69–70, 80–91, 100–109.

٢٣ انظر إلى دراسة باتريشيا مور هاربور عن المواطنين الذين يعلمون مع أنهم ليسوا معلمين مختصين، *Community Educators: A Resource for Educating and Developing Our Youth* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012).

٢٤ Connie Crockett, "Communities as Educators: A Report on the November 2007 Public and Public Education Workshop," *Connections* (2008): 22–24. Also see Merlene Davis, "Beloved Bluegrass-Aspendale Teen Center a Casualty of Budget Cuts," *Lexington Herald-Leader*, May 22, 2011, http://www.kentucky.com/2011/05/22/1748078/merlene-davis-beloved-bluegrass.html (accessed July 10, 2013).

٢٥ John Doble, memorandum to Damon Higgins and Randa Slim, "Report on CERI Community Leadership Workshop Baton Rouge, LA, 6/23/93," July 19, 1993, 4.

٦. المواطنون، مشاركون ومطلعون

١ جمع أحد مشاريع مؤسسة كترينغ حول الانثروبولوجيا السياسية والاتيمولوجيا مراجعة لدراسات مكثفة حول الإنسان القديم، والتي جمعت في ورقة للورين كولينكو، سميت بشكل مؤقت «السياسة ما قبل التاريخ».

٢ نحت ميلتون روكيش وساندرا روكيش مصطلحات «القيم النهائية والقيم الأدائية» في دراستهما التي كتبا تقريرًا عنها في "Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981," *American Psychologist* 44, no. 5 (May 1989): 775–784.

٣ Wendell Berry, *The Unsettling of America: Culture and Agriculture* (San Francisco: Sierra Club Books, 1986), viii.

٤ جاء هذا الاستبصار من نتائج منتديات استعملت دليل القضايا، «*Too Many Children Left Behind: How Can We Close the Achievement Gap*?»، أعد هذا الدليل ونشر من قبل مؤسسة كترينغ في عام ٢٠٠٧ من أجل دراسة مدتها سنتان. نشرت النتائج في تقرير: *Helping Students Succeed: Communities Confront the Achievement Gap* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010).

٥ قدم صحفي من ألاباما وصفًا مماثلًا خلال اجتماع في مؤسسة كترينغ في ١٦ نوفمبر، ٢٠١٠.

٦ انظر: Ben Seymour and Ray Dolan, "Emotion, Decision Making, and the Amygdala," Neuron 58 (June 12, 2008): 662–671؛ وانظر أيضًا: Gilles Fauconnier and Mark Turner, *The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities* (New York: Basic Books, 2002).

٧ هذه الشروط من أجل صناعة قرار مثالية تمت مراعاتها في تدريب أطقم الطيران وفرق الجراحة. إدارة الموارد للطواقم تهدف إلى ضمان أن كل شخص موجود، وليس فقط الطيار أو الجراح، مشارك في إدراك وجود المشكلة، وتعريف المشكلة، وتحديد الحلول المرجحة، واتخاذ الاجراء المناسب. Jerry Mulenburg, "Crew Resource Management Improves Decision Making," *Ask Magazine: The NASA Source for Project Management and Engineering Excellence* 42 (Spring 2011): 11–13.

٨ Woodrow Wilson, *The New Freedom: A Call for the Emancipation of the Generous Energies of a People* (New York: Doubleday, Page and Company, 1913), 91, 105.

٧. المداولة العامة والحكم العام

١ في «خطبة الرثاء لبيريكليس»، يصف بيريكليس المداولة العامة بأنها prodidacthenai logo . . .، أو الكلام الذي يستعمله الأثينيون لكي يعلموا أنفسهم قبل أن يفعلوا. انظر: Thucydides, *History of the Peloponnesian War* 2.40.2.

٢ Isocrates, "Antidosis," in *Isocrates*, trans. George Norlin, vol. 2 (1929; reprint, New York: G.P. Putnam's Sons, 2000), 179–365 and Aristotle, *The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics*, trans. J. A. K. Thomson (London: Penguin Books, reprinted 1956), 84–87, 176–184.

٣ استعمل بحث كترينغ من أجل إعداد أدلة لمنتديات NIF، ولكن المؤسسة ليست من أقام تلك المنتديات. لقد تم ذلك من قبل مجموعات مدنية ودينية وتعليمية. كان هدف الأدلاء والمنتديات وضع مثال لصناعة القرار الصائب والنهوض بالمداولة العامة في كل الأماكن حيث تصنع القرارات.

٤ انظر: National Issues Forums website for a list of reports on these forums at http://www.nifi.org/reports/issues.aspx.

٥ Bonnie Braun et al., *Engaging Unheard Voices: Under What Conditions Can, and Will, Limited Resource Citizens Engage in the Deliberative Public Policy Process*? (College Park, MD: Report to the Kettering Foundation, March 2006), 5.

٦ للحصول على تقرير عن مختلف أهداف ومفاهيم «المداولة»، انظر: *Democratizing Deliberation: A Political Theory Anthology*, ed. Derek W. M. Barker, Noëlle McAfee, and David W. McIvor (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012).

٧ David Brown, memorandum to David Mathews, "Decision Making and Collective Action," September 1, 2004.

٨ Jane Mansbridge, "Everyday Talk in the Deliberative System," in *Deliberative Politics: Essays on Democracy and Disagreement*, ed. Stephen Macedo (Oxford: Oxford University Press, 1999), 211–239.

٩ Amy Gutmann and Dennis Thompson, *Why Deliberative Democracy*? (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004), 10.

١٠ Mansbridge, "Everyday Talk in the Deliberative System," 211–239.

١١ Isocrates, "Antidosis".

١٢ عثر هارولد بركين على نقطة ضعف المهنية في المسلك الذي وصفه بأنه «التفضل تجاه العامة»، *The Rise of Professional Society: England since 1880* (New York: Routledge, 1990), 390.

١٣ Martha Derthick, *The Influence of Federal Grants: Public Assistance in Massachusetts*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970), 79, 158– 159.

١٤ لرؤية تقرير عن تاريخ عروض التأمين الصحي الوطنية, John W. Kingdon, *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2nd ed. (New York: Addison-Wesley Educational Publishers, 2003), 6–9.

١٥ Benjamin I. Page and Robert Y. Shapiro, *The Rational Public: Fifty Years of Trends in Americans' Policy Preferences* (Chicago: University of Chicago Press, 1992).

١٦ Philip Geyelin, "Dean Rusk's Pursuit of Peace," *Washington Post*, February 8, 1984.

١٧ Daniel Yankelovich and Will Friedman, eds., *Toward Wiser Public Judgment*. (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2010), 34.

٨. تأطير المسائل من أجل تشجيع المداولة

١ من معرفة المزيد عن هذا الموضوع، انظر *Naming and Framing Difficult Issues to Make Sound Decisions: A Kettering Foundation Report* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 2011).

٢ انظر Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Penguin Books, 2005); also see Benedetto De Martino et al., "Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain," *Science* 313, no. 5787 (August 4, 2006): 684–687.

٣ Doble Research Associates, *Protecting Our Rights: What Goes on the Internet? NIF Report on the Issues* (Englewood Cliffs, NJ: John Doble Research Associates, 1999), 3.

٤ من أجل المزيد من المعلومات عن التأطير الذي يقوده المواطنون، انظر *Naming and Framing Difficult Issues*.

٩. الفرص في المجتمعات المحلية

١ Xavier de Souza Briggs, *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008).

٢ *John Dewey, The Public and Its Problems: An Essay in Political Inquiry*, ed. Melvin L. Rogers (University Park: Pennsylvania State University Press, 2012), 157.

٣ لاحظ أن التمييز الحاد بين ما هو محلي وما هو ليس كذلك قد تم تحديه في دراسات حديثة. كتب سامبسون عن تأثيرات الجوار التي هي «في طبيعتها محلية وخارج محلية في نفس الوقت» Robert J. Sampson, *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect* (Chicago: University of Chicago Press, 2012), 357.

٤ نفس المصدر.

٥ لقد جمعت قصة سوجسفيل من أكثر من ٥٠ مجتمعًا محليًا. هذه تضم توبيلو، ميسيسيبي، كما وصفها فون جريشام في *Tupelo: The Evolution of a Community* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999) and Uniontown, Alabama, as described by Joe A. Sumners, with Christa Slaton and Jeremy Arthur, in *Building Community: The Uniontown Story* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 2005). انظر أيضًا Also see the Kettering publication *For Communities to Work* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 2002).

٦ الممارسات المعروضة هنا تعتمد على استبصارات حول كيف ينبغي على الديمقراطية أن تعمل. الممارسات حقيقية؛ بمعني أنها جميعًا حدثت في أوقات مختلفة وفي أمكنة مختلفة. ولكن الطريقة التي عرضتها بها مؤسسة كترينغ تعكس تصور المؤسسة للتجربة.

٧ مفهوم المراحل في المداولة أتى من دان يانكلوفيتش، *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991).

٨ Daniel Yankelovich, "The New Pragmatism: Coping with America's Overwhelming Problems" (lecture, Drucker School of Management at Claremont Graduate University, Claremont, California, November 8, 2008).

٩ الاقتباسات أتت من مشروع سولومون الذي اشتغل مع مجتمعات منخفضة الدخل في منيابوليس «من أجل التعرف على مقداراتهم التعليمية الخاصة». انظر *The Solomon Project Annual Report* (Minneapolis: Project Public Life, Hubert Humphrey Institute of Public Affairs, 1992). تجري حاليًا إعادة اختبار نتائج مشروع سولومون في مشروع لمؤسسة كترينغ تقوده باتريشيا مور هاربور.

١٠ Woodrow Wilson, "Address to the Woodrow Wilson Working Men's Dinner, New York City, September 4," in John Wells Davidson, ed., *A Crossroads of Freedom: The 1912 Campaign Speeches of Woodrow Wilson* (New Haven, CT: Yale University Press, 1956), 108.

١١ Monica Schoch-Spana et al., "Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events," *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice and Science* 5, no. 1 (2007): 8–25.

١٢ E. E. Evans-Pritchard, The Nuer: *A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People* (New York: Oxford University Press, 1969).

١٣ Richard C. Harwood, *The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012).

١٤ من أجل المزيد عن الأنواع المختلفة من الثقة، انظر Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon and Schuster, 2000), 134–147 and Robert D. Putnam and Lewis M. Feldstein, *Better Together: Restoring the American Community* (New York: Simon and Schuster, 2003). يميز بوتنام بين «الثقة السياسية» و«الثقة الاجتماعية». انظر أيضًا، Janice L. Bockmeyer, "A Culture of Distrust: The Impact of Local Political Culture on Participation in the Detroit EZ," *Urban Studies* 37, no. 13 (December 2000):

2417–2440 and Wendy M. Rahn and Thomas J. Rudolph, "A Tale of Political Trust in American Cities," *Public Opinion Quarterly* 69, no. 4 (Winter 2005): 530–560.

١٥ Clarence N. Stone, "Linking Civic Capacity and Human Capital Formation," in *Strategies for School Equity: Creating Productive Schools in a Just Society*, ed. Marilyn J. Gittell (New Haven, CT: Yale University Press, 1998), 163–176.

١٦ درس باحثو مؤسسة كترينغ عمل علماء أمثال دونالد شون، كريس أرجيريس، بيتر سنج، ستيوارت رانسون، حول نظم التعلم أو الممارسات. على الرغم من أن معظم عملهم استكشف كيف تتعلم المنظمات وكيف يمكنها أن تتعلم بشكل منتج أكثر، إلا أنه قدم استبصارات مهمة من أجل التعلم العمومي أو المجتمعي، وبشكل خاص مفهوم التعلم ثنائي العقدة، الذي من خلاله تقوم المنظمات ليس فقط بمراجعة إلى أية درجة حققت أهدافها، ولكن أيضًا ما إذا كانت قد اختارت الأهداف المناسبة.

١٧ Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought* (New York: Penguin Books, 1977), 220–221.

١٨ يدعو كبلينغ كلًا من الانتصار والكارثة بالدجالين في قصيدته «إذا-» Rudyard Kipling, "If—," Poems and Poets, Poetry Foundation, http://www.poetryfoundation.org/poem/175772 (accessed September 24, 2013).

١٩ John P. Kretzmann and John L. McKnight, *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets* (Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood Innovations Network, Northwestern University, 1993).

٢٠ هرمان بليك هو أستاذ وعالم ومدير وقد كان زميلًا في مؤسسة كترينغ. طوال حياته المهنية، ركز بليك على التحصيل الأكاديمي لطلاب من الأقليات و/أو من المجتمعات قليلة الدخل.

١٠. الممارسات الديمقراطية

١ أنا أجد أن مقارنة بيتر ليفين بين المجهودات الميكروية أو على المستوى الصغير والمجهودات الماكروية أو على المستوى الكبير مفيدة جدًا. انظر Peter Levine, "Two Levels of Politics," A Blog for Civic Renewal, March 22, 2005, http://www.peterlevine.ws/mt/archives/2005/03/two-levels-of-p.html (accessed July 22, 2013).

٢ John L. McKnight, *The Four-Legged Stool* (Dayton, OH: A Study for the Kettering Foundation, 2013).

٣ Carne Ross, *The Leaderless Revolution: How Ordinary People Will Take Power and Change Politics in the Twenty-first Century* (New York: Blue Rider Press, 2011), xvii.

٤ Sean Safford, *Why the Garden Club Couldn't Save Youngstown: The Transformation of the Rust Belt* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009).

٥ Sean Safford, *Why the Garden Club Couldn't Save Youngstown: Civic Infrastructure and Mobilization in Economic Crises*, IPC Working Paper Series (Cambridge, MA: MIT, March 2004), 2. نشر ستافورد بعد ذلك هذا البحث في كتاب بالعنوان نفسه.

٦ ما زالت المؤسسة ترى أهمية القيادة الموزعة بشكل كبيرة والرائدة، تلك التي وصفتها مجموعة هاروود في *Forming Public Capital: Observations from Two Communities* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, August 1995), 5. See also Suzanne W. Morse's chapter, "Growing Leaders," in *Smart Communities: How Citizens and Local Leaders Can Use Strategic Thinking to Build a Brighter Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 181–206.

٧ Robert J. Sampson, *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect* (Chicago: University of Chicago Press, 2012), 222.

٨ Henrik Ibsen, *An Enemy of the People* (New York: Dover Publications, 1999), 9.

الجزء الثالث: المؤسسات والمهنيون والجمهور

١١. جَسر الانقسام الكبير

١ استفتاء هاريس، ٢١ مايو، ٢٠١٢. سئل المشاركون في الاستفتاء، «فيما يتعلق بالأشخاص الذين يديرون الأمور، هل لكم أن تقولوا إن لديكم بهم ثقة كبيرة، فقط بعض الثقة، أو تقريبًا لا ثقة على الإطلاق؟» المؤسسة الوحيدة التي حاز قادتها على ٥٠٪ أو أكثر من الثقة كانت المؤسسة العسكرية (٥٧٪) والأعمال التجارية الصغيرة (٥٠٪).

٢ استفتاء هاريس، ٢١ مايو، ٢٠١٢.

٣ أجد أن هذا صحيح خصوصًا بالنسبة لعلاقة الناس بالمدارس، وقد كتبت عنها في *Reclaiming Public Education by Reclaiming Our Democracy* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2006).

٤ John W. Gardner, *In Common Cause: Citizen Action and How It Works* (New York: W.W. Norton, 1972), 111.

٥ Max Weber, *Economy and Society*, ed. Guenther Roth and Claus Wittich (Berkeley: University of California Press, 1978), 67.

٦ James C. Scott, *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. (New Haven, CT: Yale University Press, 1998).

٧ "American Democracy: Building the Perfect Citizen," *The Economist* (August 22, 1998): 21–22.

٨ Woodrow Wilson, "The Study of Administration," *Political Science Quarterly* 2 (June 1887) as reproduced in Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, eds., *Classics of Public Administration*, 2nd ed. (Chicago: The Dorsey Press, 1987), 22. مضى ولسون ليقول، من الناحية العملية، لم يكن ممكنًا فعل ما يدعو إليه، ولكنه ظل يجادل بأن إدارة الحكومة يجب أن تكون أداة تخدم غايات محددة ليس بشكل مباشر من الشعب، ولكن من القوانين التي تضعها الحكومة التمثيلية. انظر Brian J. Cook, *Democracy and Administration: Woodrow Wilson's Ideas and the Challenges of Public Management* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2007), 90.

٩ Martha Derthick, *The Influence of Federal Grants: Public Assistance in Massachusetts* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970), 71–97, 129, 145–147, 155–157. تتحدث ديريك عن القيم وليس عن الأولويات، ولكنني لا أستعمل مصطلحاتها لأنني سبق لي أن عرفت القيم بطريقة مختلفة.

١٠ على سبيل المثال، انظر «مدونة قواعد السلوك» الذي نشرته نقابة الصحفيين المحترفين، www.spj.org/ethicscode.asp (accessed August 20, 2013). «يؤمن أعضاء نقابة الصحفيين المحترفين أن تنوير الجمهور هو مقدمة للعدالة وأساس للديمقراطية. إن واجب الصحافة هو تطوير هاتين الغايتين عن طريق البحث عن الحقيقة وتقديم تقرير منصف وشامل عن الأحداث والقضايا».

١١ من أجل تحليل عن حركة المساءلة، انظر Melvin J. Dubnick and H. George Frederickson, *Accountable Governance: Problems and Promises* (New York: M.E. Sharpe, 2011).

١٢ *Will It Be on the Test? A Closer Look at How Leaders and Parents Think about Accountability in the Public Schools* (New York and Dayton: Public Agenda and Kettering Foundation, 2013).

١٣ Christopher Pollitt, "Performance Blight and the Tyranny of Light? Accountability in Advanced Performance Measurement Regimes" (paper for the Kettering seminar, Dayton, Ohio, May 22–23, 2008), 19.

١٤ *Will It Be on the Test*?

١٥ *Will It Be on the Test*? and Sheila A. Arens, *Examining the Meaning of Accountability: Reframing the Construct, a Report on the Perceptions of Accountability* (Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning, July 2005).

١٦ Arens, *Examining the Meaning of Accountability*.

١٧ David Ellerman "Good Intentions: The Dilemma of Outside-In Help for Inside-Out Change," *The Nonprofit Quarterly* (Fall 2006): 46.

١٨ Richard C. Harwood and John A. Creighton, *The Organization-First Approach: How Programs Crowd Out Community* (Bethesda, MD: Kettering Foundation and The Harwood Institute for Public Innovation, 2009).

١٩ يكتب جورج فريدركسون عن مزالق هذه الظاهرة مع المنظمات في *Easy Innovation and the Iron Cage: Best Practice, Benchmarking, Ranking, and the Management of Organizational Creativity* (Dayton, OH: Kettering Foundation, June 2003).

٢٠ Brian J. Cook, *Bureaucracy and Self-Government: Reconsidering the Role of Public Administration in American Politics* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1996), 134–135.

٢١ Albert Dzur, memorandum to Kettering Foundation, November 27, 2012.

٢٢ Andrew Gilligan, "A Government Ruse That's Nothing Short of an Insultation," *Telegraph*, August 20, 2010, http://www.telegraph.co.uk/ news/ politics/7955561/A-Government-ruse-thats-nothing-short-ofan-insultation.html (accessed August 21, 2013).

٢٣ صرح بازي سالبرغ، مدير الوزارة الفنلندية لمركز التعليم للحراك الدولي، بأنه، «لا توجد كلمة مرادفة للمساءلة في اللغة الفنلندية... المساءلة هي ما يبقى بعد طرح المسؤولية».

Anu Partanen, "What Americans Keep Ignoring about Finland's School Success," *The Atlantic* (December 29, 2011), http://www.theatlantic. com/national/archive/2011/12/what-americans-keep-ignoring-aboutfinlands-school-success/250564/ (accessed August 21, 2013).

٢٤ John Gaventa and Gregory Barrett, *So What Difference Does It Make*? *Mapping the Outcomes of Citizen Engagement*, IDS Working Paper, 347 (Brighton, UK: Institute of Development Studies, October 2010), 27–32, 36, 41.

٢٥ Frye Gaillard, Sheila Hagler, and Peggy Denniston, *In the Path of the Storms: Bayou La Batre, Coden, and the Alabama Coast* (Auburn, AL: Pebble Hill Books, Auburn University; Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press, 2008).

١٢. تجارب في إعادة المواءمة وإمكانيات للتجارب

١ مؤسسة كترينغ سعيدة لمشاركة القصص التي تلي، ولكن كما قلت، كترينغ ليست مرجعية حول كيف للمؤسسات أن تؤدي عملها أو حل كيف لمختلف المهنيين أن ينظروا إلى أدوارهم. إنهم هم الوحيدون الذين يمكنهم الإجابة. يمكن للمؤسسة فقط أن تقترح ما يبدو أنه مبادرات واعدة للمؤسسات والمهنيين والتي يمكن أن تأتي بمواءمة أفضل.

٢ استفاد عمل كترينغ مع الصحفيين بشكل هائل من القيادة التي قدمتها كاي فانينغ، التي كانت عضو مجلس إدارة في كترينغ من ١٩٨٩ إلى ٢٠٠٠. لقد قادت كاي مطبوعة *Anchorage Daily News*، والتي حازت تحت إشرافها على جائزة بوليتزر للخدمة العامة. عملت أيضًا كمحرر لجريدة *Christian Science Monitor* من ١٩٨٣ إلى ١٩٨٨، وفي عام ١٩٨٧، كانت المرأة الوحيدة التي عملت كرئيس للجمعية الأميركية لمحرري الصحف.

٣ Cole C. Campbell, "Journalism and Public Knowledge," *Kettering Review* (Winter 2007): 39–49. More of Cole's writing is collected in Tony Wharton, ed., *Journalism as a Democratic Art: Selected Essays by Cole C. Campbell* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012).

٤ هذه الأسئلة شبيهة بتلك التي طرحها جون روزن ولاحقًا وردت في *What Are Journalists For*? (New Haven, CT: Yale University Press, 1999). كان روزن، في الواقع، يسأل أنه إذا كان عمل الصحافة هو اعلام الجمهور ولم يكن هناك جمهور، عندها ماذا سيكون عمل الصحافة؟

٥ الطريقة الوحيدة... من أجل أن يكون المجتمع المحلي مكانًا أفضل هي أن يفهم الناس ويقبلوا مسؤوليتهم الشخصية عما يحدث». ديفيد «باز» ميريت جي آر. ديسمبر ١٩٩٢. من

مخطوطة غير منشورة لندوة عن الصحافة الشعبية، أقامتها مؤسسة كترينغ و«الإدارات الجديدة للأخبار»، صفحة ١٣.

٦ Davis "Buzz" Merritt's June 12, 1994, speech at The American Press Institute, included in *Speaking of Public Journalism: Talks from the Project on Public Life and the Press—Seminars at the American Press Institute*, 1993-1997 (Dayton, OH: Kettering Foundation, 1997), 21.

٧ Daniel Yankelovich, *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991), 95–96.

٨ في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، قام صحفيون مثل كول كامبل وباز ميريت، إلى جانب جاك سويفت، رئيس التحرير في *Ledger-Enquirer* في كولومبس، جورجيا، وغيرهم، بتوحيد جهودهم مع ناشرين مثل جيم باتن ونايت ريدر وباحثون مثل جاي روزن من أجل تشجيع الصحفيين لإجراء تجارب تعامل القراء على أنهم مواطنون. لقد دعوا ما كانوا يفعلونه «الصحافة الشعبية».

٩ Memorandum to Phil Currie, Mark Silverman, and Jay Rosen from Randy Hammer (Springfield News-Leader) regarding, "A little backlash to public journalism, "December 6, 1995. The memo is on file at the Kettering Foundation archive. Also see Pat Ford, *Don't Stop There*! *Five Adventures in Civic Journalism*, ed. Jan Schaffer (Washington, DC: The Pew Center for Civic Journalism, 1998).

١٠ تعاونت «The Public Issues Forums of Centre County» مع جريدتهم المحلية «*Centre Daily Times*» لتشجيع مداولة المجتمع المحلي حول العديد من المشاكل المحلية.

١١ "Tight Times, Tough Choices"، هو مشروع موازنة تشاركي، تم تنظيمه من قبل «مشروع بن للمشاركة المدنية» وراديو وتلفزيون WHYY. إن «مشروع بن للمشاركة المدنية» هو مشروع لجامعة بنسلفانيا يتعاون مع الإعلام والأعمال التجارية وهيئات المجتمع المحلي من أجل التركيز على قضايا المجتمع المحلية.

١٢ Jay Rosen, "The People Formerly Known as the Audience," *Huffington Post*, June 30, 2006, http://www.huffingtonpost.com/jay-rosen/the-people-formerly-known_1_b_24113.html (accessed September 26, 2012). انظر ايضًا Also see Dan Gillmor, "The Former Audience Joins the Party," *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People* (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2004), 136–157, http://www.authorama.com/we-the-media-8.html (accessed September 26, 2012).

١٣ لا أريد أن أبالغ في هذا التمييز. يشير ديريك باركر، مسؤول البرامج في كترينغ، إلى أن الأكاديمية تنظر إلى نفسها على أنها تعلم القيم وغيرها من أشكال الفكر الذاتي، مجسدة بشكل رئيسي في العلوم الإنسانية على سبيل المثال. ولكن البحث الإنساني في الأكاديمية لا ينطبق على الإجمال إلا بشروط عامة ومقبولة بشكل شامل. يكتب ديريك، «منذ نقد كانط للعقل العملي، كان من الصعب للغاية على المختصين أن يتكلموا عن حيازة «معرفة» في المسائل الأخلاقية. لقد جادل نقد كانط بأن مبدأً معينًا فقط من الأخلاق هو الأمر الواجب القطعي (بشكل جوهري «افعل للآخر كما ترغب أن يفعل الآخر لك»)؛ كيفية تطبيق هذا المبدأ هو أمر ذاتي وتحديده من شأن كل فرد حر. التعليم العالي يؤكد على هذا عن طريق تقسيم البحث بين المناهج العلمية والعلوم الإنسانية. هذا يعني أن مبحث القيمة يجب أن يفصل بصرامة عن العلم، وأن الإنسانيات يجب أن تنحصر بالمبادئ الأساسية بحيث لا «تسيس»». Derek Barker, memorandum to Laura Carlson, September 16, 2013.

١٤ Isocrates, "Antidosis," in *Isocrates*, trans. George Norlin, vol. 2 (1929; reprint, New York: G.P. Putnam's Sons, 2000), 179–365; Thucydides, *History of the Peloponnesian War* 2.40.2; and Aristotle, *The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics*, trans. J. A. K. Thomson (London: Penguin Books, 1953).

١٥ Alejandro Sanz de Santamaría, "Education for Political Life," *Kettering Review* (Winter 1993): 9–18.

١٦ هذا النوع من المواءمة لا ينحصر بحقل واحد. على سبيل المثال، هاري بويت، مؤسس ومساعد مدير «مركز الديمقراطية والمواطنة» في كلية أوغزبرغ، كان أيضًا قائدًا في هذه الحركة في استكشاف المهمة الديمقراطية للتعليم العالي.

١٧ Theodore R. Alter, "Achieving the Promise of Public Scholarship," in *Engaging Campus and Community: The Practice of Public Scholarship in the State and Land-Grant University System*, ed. Scott J. Peters et al. (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005), 461–487; Scott J. Peters, with Theodore R. Alter and Neil Schwartzbach, *Democracy and Higher Education: Traditions and Stories of Civic Engagement* (East Lansing, MI: Michigan State University Press, 2010); Frank A. Fear et al., *Coming to Critical Engagement: An Autoethnographic Exploration* (Lanham, MD: University Press of America, 2006). Also see the publications of Ron Hustedde at the University of Kentucky.

١٨ بتشجيع من الرئيس في ذلك الحين بيل ميوز ونائب الرئيس ديفيد ولسون، أعاد الأستاذان كريستا سلايتون وروبرت مونتجوي، إلى جانب المساعدين الجامعيين، مواءمة عملهم مع العمل المدني في مجتمع محلي ريفي صغير في ألاباما.

١٩ ليست كل هذه المراكز موجودة في الحرم الجامعي، ولكن بما أن هذه مناقشة للتجارب في الحقل الأكاديمي، فقد ركزت على المراكز التي كانت كذلك. من أجل مزيد من المعلومات حول جميع أصناف المراكز، انظر Scott London, *Doing Democracy: How a Network of Grassroots Organizations Is Strengthening Community, Building Capacity, and Shaping a New Kind of Civic Education* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010).

٢٠ هناك العديد من المراكز الأخرى المعتمدة على المجتمع المحلي بدون صلات مع التعليم، مثلًا مركز شيزمان للديمقراطية في ساوث داكوتا، مركز هامبتون رودز للمشاركة المدنية في فرجينيا، وشركاء أيوا في التعلم.

٢١ يمكن العثور على جميع هذه المراكز على الانترنت: www.hoftstra.edu/Academics/Colleges/HCLAS/CCE/,www.wipps.org,andwww.mathewscenter.org.

٢٢ *Foundations for Opportunities: Teacher Institute Programs and 2011 Planning*, Michael D'Innocenzo and Bernie Stein for Hofstra University Center for Civic Engagement (September 2011); *Teacher Institute #2 Report 2011*, Jon Lodge for Public Issues Forum of Centre County (PIFCC) and State College Area School District Community Education (SCASD) (September 2011); *The Impact of Deliberative Processes in the Secondary School Setting*, John E. Greenwood, Program Manager, for The Wisconsin Institute for Public Policy and Service (August 2011); and *Birmingham National Issues Forums in the Classroom Second Six Months Report 2011*, Peggy Sparks, Report to the Kettering Foundation (January 2012).

٢٣ Katy J. Harriger and Jill J. McMillan, "Public Scholarship and Faculty Role Conflict," *Higher Education Exchange* (2005): 17–23. Also see Katy J. Harriger and Jill J. McMillan, *Speaking of Politics: Preparing College Students for Democratic Citizenship through Deliberative Dialogue* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007).

٢٤ هناك دراسات أخرى تظهر أن الطلاب يرحبون بالمشاركة في المداولات. انظر Abby Kiesa et al., *Millennials Talk Politics: A Study of College Student Political Engagement* (College Park, MD: CIRCLE, The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement, 2007).

٢٥ Mark Wilson and Nan Fairley, "Living Democracy: A Project for Students and Citizens," *Higher Education Exchange* (2012): 35–47.

٢٦ مثال عن مثل هذا النقد متضمن في Bryan Goodwin and Sheila A. Arens, *No Community Left Behind*? *An Analysis of the Potential Impact of the No Child*

Left Behind Act of 2001 on School-Community Relationships (Dayton, OH: McREL Report to the Kettering Foundation, May 2003) 7–8.

٢٧ National School Public Relations Association, *NSPRA/Kettering Public Engagement Project: Final Report for July 2002-December 2003* ((Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 2003).

٢٨ Anne T. Henderson and Karen L. Mapp, *A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement* (Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 2002), 54.

٢٩ Sheila Beachum Bilby, "Community School Reform: Parents Making a Difference in Education," *Mott Mosaic* 1 (December 2002): 3.

٣٠ Annenberg Institute on Public Engagement for Public Education, *Reasons for Hope*, *Voices for Change* (Providence, RI: Annenberg Institute for School Reform, 1998). من أجل مناقشة عن بناء المقدرة المدنية، انظر Jolley Bruce Christman and Amy Rhodes, *Civic Engagement and Urban School Improvement: Hardto-Learn Lessons from Philadelphia* (Philadelphia: PA: Consortium for Policy Research in Education, 2002).

٣١ استشهد ستون بجون غودلاد وأخرين على أنهم يقودون الطريق بين المربين وأتى بأمثلة من «مؤسسة المناطق الصناعية» IAF والعمل التنظيمي لإرنستو كورتيز. Clarence N. Stone, "The Dilemmas of Social Reform Revisited: Putting Civic Engagement in the Picture" (paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association, Atlanta, GA, September 2–5, 1999). من أجل المزيد عن IAF، انظر Mark R. Warren, *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001). انظر أيضًا Robert D. Putnam and Lewis M. Feldstein, *Better Together: Restoring the American Community* (New York: Simon & Shuster, 2003) وأمثلة مشابهة من أجل IAF.

٣٢ Patricia Moore Harbour, *Community Educators: A Resource for Education and Developing Our Youth* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012).

٣٣ Marion Brady, "Thinking Big: A Conceptual Framework for the Study of Everything," *Phi Delta Kappan* (December 2004): 276–281.

٣٤ Peter Levine, "Learning and Democracy: Civic Education," *Kettering Review* (Fall 2006): 32–42.

٣٥ Campaign for the Civic Mission of Schools, http://www.civicmissionofschools.org/ (accessed October 5, 2012).

٣٦ Libby Sander, "Auburn Students Become Small-Town Citizens for the Summer," *The Chronicle of Higher Education* (June 9, 2012), http://chronicle.com/article/article-content/132769 (accessed June 21, 2013).

٣٧ Stacie Molnar-Main, with Libby Kingseed, "Public Learning in Public Schools: How Networks of Teachers and Public Partners Can Support Civic Learning," *Connections* (2013): 28–30. *The Teacher's Guide to National Issues Forums (NIF) in the Classroom*, along with other materials about students deliberating, can be found on the NIFI website: http://www.nifi.org/issue_books/guides.aspx?catID=3238.

٣٨ Clarence N. Stone, "Linking Civic Capacity and Human Capital Formation," in *Strategies for School Equity: Creating Productive Schools in a Just Society*, ed. Marilyn J. Gittell (New Haven, CT: Yale University Press, 1998), 163.

٣٩ من أجل المزيد عن التأثيرات التي تأتي من خارج المدارس، انظر James P. Comer, *Waiting for a Miracle: Why Schools Can't Solve Our Problems—And How We Can* (New York: Dutton, 1997).

٤٠ Randall Nielsen, "Public Schools and the Practices of Engaged Communities," *Connections* (April 2004): 20. دراسة الحالة لمدينة بويبلو متضمنة أيضًا في Colorado Association of School Boards, *Public Engagement in Five Colorado School Communities* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 2003), 7–8.

٤١ Doble Research Associates, *Expectations and Realities: An Analysis of Existing Research* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, January 2004), 27.

٤٢ Robert D. Putnam, "Community-Based Social Capital and Educational Performance," in *Making Good Citizens: Education and Civil Society*, ed. Diane Ravitch and Joseph P. Viteritti (New Haven, CT: Yale University Press, 2001), 72, 81–82.

٤٣ Robert M. Cornett, "Reclaiming Our Children's Learning—A Strategy," (unpublished paper, Kettering Foundation Archives, Dayton, OH, 2006). موارد المجتمع المحلي الأخرى التي استعملت في التعليم تضمنت مهرجان البلوغراس ومشروعًا لإدخال زراعة أشجار الكستناء في جبال ألاباشيان. اشترك في الجهود عدد كبير من البالغين الذين لم يكونوا معلمين ولا آباء.

٤٤ Doble Research *Associates, Take Charge Workshop Series: Descriptions and Findings from the Field* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 1993), 3. وجد تقرير دوبل أن الطلب إلى الناس أن «يصنعوا خريطة لأماكن التعلم في مجتمعهم أثبت أنه تمرين قوي وتغييري».

٤٥ انظر، Heather Harding, "Supplementary Education: Educating and Developing the Whole Child, An Interview with Edmund W. Gordon," *Understanding Educational Equity and Excellence at Scale* (Providence, RI: A Project of the Annenberg Institute for School Reform at Brown University, January 2007), 8–9.

٤٦ Lawrence A. Cremin, *American Education: The Colonial Experience, 1607-1783* (New York: Harper and Row, 1970); Lawrence A. Cremin, *American and Education: The National Experience, 1783-1876* (New York: Harper and Row, 1980); and Lawrence A. Cremin, *American Education: The Metropolitan Experience, 1876-1980* (New York: Harper and Row, 1988).

٤٧ Edmund W. Gordon and Michael A. Rebell, "Toward a Comprehensive System of Education for All Children," *Teachers College Record* 109, no. 7 (2007): 1836–1843.

٤٨ Alonzo A. Crim, "A Community of Believers Creates a Community of Achievers," *Educational Record* 68/69 (fall 1987/winter 1988): 45.

٤٩ من أجل المزيد عن الخطط الثقافية، انظر Harbour, *Community Educators*, 130–131. Nan Kari and Nan Skelton, *Voices of Hope: The Story of the Jane Addams School for Democracy* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007), 27–33, 42–51.

٥٠ Harbour, *Community Educators*, 63, 95–97, 107–109, 129–130.

٥١ Bruce R. Sievers, *Civil Society, Philanthropy, and the Fate of the Commons* (Medford, MA: Tufts University Press, 2010). See also Bruce Sievers, "Can Philanthropy Solve the Problems of Civil Society?" *Kettering Review* (December 1977): 62–70.

٥٢ أنشأت مجموعة من المؤسسات المحلية منظمة أطلقت عليها اسم المانحين الشعبيين. لقد سمعت بتعبير «ابدأ صغيرًا وابق صغيرًا» في اجتماع مع هذه المجموعة ومديرها، جانيس فوستر ريتشاردسون.

٥٣ انظر: Peter H. Pennekamp and Anne Focke, *Philanthropy and the Regeneration of Community Democracy* (Dayton, OH: Kettering Foundation, 2013).

٥٤ Allan Comp and Stacy Bouchard, *Exploring the Relationships between Citizen-Led Watershed Groups and Government Institutions* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, December 3, 2008).

٥٥ David Mathews, "Creating a Movement toward 'Civil Philanthropy,'" *The Chronicle of Philanthropy* 7 (April 20, 1995): 42–43. See also Scott London, *Investing in Public Life: A Report from the 2003-2004 Dialogues on Civil Investing* (Dayton, OH: Kettering Foundation and Pew Partnership for Civic Change, 2005).

٥٦ Aristotle, *The Complete Works of Aristotle*, ed. Jonathan Barnes, trans. Benjamin Jowett, vol. 2 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984), 2050.

٥٧ LeRoy Collins et al., *The Mazes of Modern Government: The States, the Legislature, the Bureaucracy, the Courts* (Santa Barbara, CA: Center for the Study of Democratic Institutions of the Fund for the Republic, 1964), 14.

٥٨ John Doble, Jared Bosk, and Samantha DuPont, *Public Thinking about Coping with the Cost of Health Care: How Do We Pay for What We Need*? *Outcomes of the 2008 National Issues Forums* (Dayton, OH: A Public Agenda Report for the Kettering Foundation, June 2009), 4–5. هذا التقرير يرتكز على بحث يشمل أكثر من ١٠٠٠ مواطن في منتديات تداولية عقدت في ٤٠ ولاية وفي مقاطعة كولومبيا.

٥٩ David Holwerk, "A Public Voice: A Long-Running Experiment Bears Promising Fruit," *Connections* (2013): 22–23.

٦٠ لمزيد من المعلومات عن هذه التجربة، تواصل مع National Coalition for Dialogue & Deliberation (www.ncdd.org).

٦١ Brendan Greeley, "Making Sense of the Games Politicians Play," *Bloomberg Businessweek*, August 30, 2012, http://www.businessweek.com/articles/2012-08-30/making-sense-of-the-games-politicians-play (accessed October 8, 2012).

٦٢ تم تعريف «الخيرات العامة» على أنها الأشياء التي يبنيها الناس أو ينظمونها لفائدة الجميع؛ يمكن أن تشمل كل شيء من أماكن لعب الأطفال إلى دوريات حراسة الجوار إلى تحالفات حماية البيئة.

٦٣ Monica Schoch-Spana et al., "Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events," *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy*, *Practice*, *and Science* 5, no. 1 (2007): 8–25. Also see Rebecca Solnit, *A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities that Arise in Disaster* (New York: Viking Press, 2009).

٦٤ Public Agenda, *Still the Best in the World*? *An Exploratory Study of Americans' Views on the Legal System Today* (Dayton, OH: Draft report to the Kettering Foundation, April 2012).

٦٥ أدلاء القضايا الثلاثة، "*. . . And Justice for All*": *Ensuring Public Trust and Confidence in the Justice System* (2001), *Reaching a Verdict: What Do We Want for the American Jury System*? (2005), and *Under Pressure: How Can We Keep the Courts Fair and Impartial*? (2007)، تم إعدادها من قبل نقابة المحامين الأميركيين بالتعاون مع معهد منتديات القضايا الوطني ومؤسسة كترينغ.

٦٦ Albert W. Dzur, *Punishment, Participatory Democracy*, *and the Jury* (New York: Oxford University Press, 2012).

٦٧ Robert D. Putnam, Robert Leonardi, and Raffaella Y. Nanetti, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993) and Vaughn L. Grisham Jr., *Tupelo: The Evolution of a Community* (Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999).

٦٨ Doble Research Associates, *How People Connect: The Public and Public Schools* (Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, June 1998), 5.

٦٩ من بين القوى التي يبدو أنها لا تقهر والتي تمنع الناس من القدرة على صياغة مستقبلهم، لا يوجد شيء يذكر غالبًا أكثر من الشركات العالمية. إن هذا ليس المكان لتحليل هذا التصور، ولكنني أود أن أسجل أنه توجد دراسات عن الدور البناء الذي يمكن للأعمال أن تلعبه في الحياة المدنية، مثل Daniel Yankelovich's *Profit with Honor: The New Stage of Market Capitalism* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006).

١٣. تأملات

١ انظر البيانات التجريبية عن أهمية الكفاءة الجمعية من قبل Robert J. Sampson in *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect* (Chicago: University of Chicago Press, 2012), 368.

٢ Nick McNamara, "Social and Public Deliberation Reflection" (class assignment in Dr. Wanda Minor's course titled Social and Public Deliberation, Monmouth University, West Long Branch, NJ, April 2011).

٣ تم تقديم هذه الفكرة في Edward N. Lorenz, "Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set off a Tornado in Texas?" (paper presented to the American Association for the Advancement of Science, Washington, DC: December 29, 1972).

المراجع

Alter, Theodore R. "Achieving the Promise of Public Scholarship." In *Engaging Campus and Community: The Practice of Public Scholarship in the State and Land-Grant University System*, edited by Scott J. Peters, Nicholas R. Jordan, Margaret Adamek, and Theodore R. Alter, 461–487. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005.

Annenberg Institute on Public Engagement for Public Education. *Reasons for Hope, Voices for Change.* Providence, RI: Annenberg Institute for School Reform, 1998.

Arendt, Hannah. *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought*. New York: Penguin Books, 1977.

Arens, Sheila A. *Examining the Meaning of Accountability: Reframing the Construct, a Report on the Perceptions of Accountability*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL), July 2005.

Aristotle. *The Ethics of Aristotle: The Nicomachean Ethics*. Translated by J. A. K. Thomson. London: Penguin Books, 1953.

Barber, Benjamin. *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age*. Berkeley: University of California Press, 1984.

Barker, Derek W. M. "The Colonization of Civil Society." *Kettering Review* 28, no. 1 (Fall 2010): 8–18.

———. "From Associations to Organizations: Tocqueville, NGOs, and the Colonization of Civic Leadership." In *Alexis de Tocqueville and the Art of Democratic Statesmanship*, edited by Brian Danoff and L. Joseph Hebert Jr., 205–223. Lanham, MD: Lexington Books, 2011.

Barker, Derek W. M., Noëlle McAfee, and David W. McIvor, eds. *Democratizing Deliberation: A Political Theory Anthology*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

Batie, Sandra S. "Wicked Problems and Applied Economics." *American Journal of Agricultural Economics* 90, no. 5 (2008): 1176–1191.

Berry, Wendell. *The Unsettling of America: Culture and Agriculture*. San Francisco: Sierra Club Books, 1986.

Bilby, Sheila Beachum. "Community School Reform: Parents Making a Difference in Education." *Mott Mosaic* 1 (December 2002): 3.

Bishop, Bill, with Robert G. Cushing. *The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America Is Tearing Us Apart*. New York: Houghton Mifflin, 2008.

Bockmeyer, Janice L. "A Culture of Distrust: The Impact of Local Political Culture on Participation in the Detroit EZ." *Urban Studies* 37, no. 13 (December 2000): 2417–2440.

Boyd, T. A. *Professional Amateur: The Biography of Charles F. Kettering*. New York: E.P. Dutton, 1957.

Boyte, Harry C. *The Backyard Revolution: Understanding the New Citizen Movement*. Philadelphia: Temple University Press, 1980.

———. "The Growth of Citizen Politics: Stages in Local Community Organizing." *Dissent* 37 (Fall 1990): 516.

Boyte, Harry C., and Nancy N. Kari. *Building America: The Democratic Promise of Public Work*. Philadelphia: Temple University Press, 1996.

Brady, Marion. "Thinking Big: A Conceptual Framework for the Study of Everything." *Phi Delta Kappan* (December 2004): 276–281.

Brecher, Jeremy. "'If All the People Are Banded Together': The Naugatuck Valley Project," *Labor Research Review* 1, no. 9, article 10 (1986): 1–17.

Brecher, Jeremy, and Tim Costello, eds. *Building Bridges: The Emerging Grassroots Coalition of Labor and Community*. New York: Monthly Review Press, 1990.

Briggs, Xavier de Souza. *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe*. Cambridge, MA: MIT Press, 2008.

Brown, David W. *When Strangers Cooperate: Using Social Conventions to Govern Ourselves*. New York: The Free Press, 1995.

Bruhn, John G., and Stewart Wolf. *The Roseto Story: An Anatomy of Health*. Norman: University of Oklahoma Press, 1979.

Cahn, Edgar S. *No More Throw-Away People: The Co-Production Imperative*, 2nd ed. Washington, DC: Essential Books, 2004.

Campbell, Cole C. "Journalism and Public Knowledge." *Kettering Review* (Winter 2007): 39–49.

Carcasson, Martín. *Democracy's Hubs: College and University Centers as Platforms for Deliberative Practice*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2008.

Christman, Jolley Bruce, and Amy Rhodes. *Civic Engagement and Urban School Improvement: Hard-to-Learn Lessons from Philadelphia*. Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, 2002.

Comer, James P. *Waiting for a Miracle: Why Schools Can't Solve Our Problems—And How We Can*. New York: Dutton, 1997.

Cook, Brian J. *Bureaucracy and Self-Government: Reconsidering the Role of Public Administration in American Politics*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 1996.

———. *Democracy and Administration: Woodrow Wilson's Ideas and the Challenges of Public Management*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 2007.

Cremin, Lawrence A. *American Education: The Colonial Experience, 1607-1783*. New York: Harper and Row, 1970.

———. *American Education: The Metropolitan Experience, 1876-1980*. New York: Harper and Row, 1988.

———. *American Education: The National Experience, 1783-1876*. New York: Harper and Row, 1980.

Crenson, Matthew A., and Benjamin Ginsberg. *Downsizing Democracy: How America Sidelined Its Citizens and Privatized Its Public*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 2002.

Crim, Alonzo A. "A Community of Believers Creates a Community of Achievers." *Educational Record* 68/69 (fall 1987/winter 1988): 45.

Crockett, Connie. "Communities as Educators: A Report on the November 2007 Public and Public Education Workshop." *Connections* (2008): 22–24.

Damasio, Antonio. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Penguin Books, 2005.

De Martino, Benedetto, Dharshan Kumaran, Ben Seymour, and Raymond J. Dolan. "Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain." *Science* 313, no. 5787 (August 4, 2006): 684–687.

Dennison, George M. *The Dorr War: Republicanism on Trial, 1831-1861*. Lexington: University Press of Kentucky, 1976.

Derthick, Martha. "Crossing Thresholds: Federalism in the 1960s." In *Keeping the Compound Republic: Essays on American Federalism*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

———. *The Influence of Federal Grants: Public Assistance in Massachusetts*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

Dewey, John. *The Public and Its Problems: An Essay in Political Inquiry*, edited by Melvin L. Rogers. University Park: Pennsylvania State University Press, 2012.

Dittmer, John. *Local People: The Struggle for Civil Rights in Mississippi*. Urbana: University of Illinois Press, 1994.

Dubnick, Melvin, and H. George Frederickson. *Accountable Governance: Problems and Promises*. New York: M.E. Sharpe, 2011.

Dye, Thomas R., Harmon Zeigler, and Louis Schubert. *The Irony of Democracy: An Uncommon Introduction to American Politics*, 15th ed. Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2012.

Dzur, Albert W. "Four Theses on Participatory Democracy: Toward the Rational Disorganization of Government Institutions." *Constellations* 19, no. 2 (2012): 305–324.

———. *Punishment, Participatory Democracy, and the Jury*. New York: Oxford University Press, 2012.

Elazar, Daniel J., and John Kincaid. "Covenant and Polity." *New Conversations* 4, no. 2 (Fall 1979): 4–8.

Ellerman, David. "Good Intentions: The Dilemma of Outside-In Help for Inside-Out Change." *The Nonprofit Quarterly* (Fall 2006): 46–49.

Evans-Pritchard, E. E. *The Nuer: A Description of the Modes of Livelihood and Political Institutions of a Nilotic People*. New York: Oxford University Press, 1969.

Fagotto, Elena, and Archon Fung. *Sustaining Public Engagement: Embedded Deliberation in Local Communities*. East Hartford, CT: An Occasional Research Paper from Everyday Democracy and the Kettering Foundation, 2009.

Fauconnier, Gilles, and Mark Turner. *The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*. New York: Basic Books, 2002.

Fear, Frank A., Cheryl L. Rosaen, Richard J. Bawden, and Pennie G. Foster-Fishman. *Coming to Critical Engagement: An Autoethnographic Exploration*. Lanham, MD: University Press of America, 2006.

Follett, Mary Parker. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Company, 1920.

Ford, Pat. *Don't Stop There! Five Adventures in Civic Journalism*, edited by Jan Schaffer. Washington, DC: The Pew Center for Civic Journalism, 1998.

Frederickson, H. George. *Easy Innovation and the Iron Cage: Best Practice, Benchmarking, Ranking, and the Management of Organizational Creativity*. Dayton, OH: Kettering Foundation, June 2003.

Gaillard, Frye, Sheila Hagler, and Peggy Denniston. *In the Path of the Storms: Bayou La Batre, Coden, and the Alabama Coast*. Auburn, AL: Pebble Hill Books, Auburn University and Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press, 2008.

Gaventa, John, and Gregory Barrett. *So What Difference Does It Make? Mapping the Outcomes of Citizen Engagement*, IDS Working Paper, 347. Brighton, UK: Institute of Development Studies, 2010.

Gillmor, Dan. *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2004.

Gordon, Edmund W., and Michael A. Rebell. "Toward a Comprehensive System of Education for All Children." *Teachers College Record* 109, no. 7 (2007): 1836–1843.

Grisham, Vaughn L., Jr. *Tupelo: The Evolution of a Community*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1999.

Gunderson, Lance H., and C. S. Holling, eds. *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, DC: Island Press, 2002.

Gutmann, Amy, and Dennis Thompson. *Why Deliberative Democracy?* Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

Habermas, Jürgen. "Three Normative Models of Democracy." *Constellations: An International Journal of Critical and Democratic Theory* (April 1994): 1–10.

Hanson, Sandra L., and John Kenneth White. "The Making and Persistence of the American Dream." In *The American Dream in the 21st Century*, edited by Sandra L. Hanson and John Kenneth White, 1–16. Philadelphia: Temple University Press, 2011.

Harbour, Patricia Moore. *Community Educators: A Resource for Educating and Developing Our Youth*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

Harding, Heather. "Supplementary Education: Educating and Developing the Whole Child, An Interview with Edmund W. Gordon." In *Understanding Educational Equity and Excellence at Scale*. Providence, RI: The Annenberg Institute for School Reform at Brown University, 2007.

Harriger, Katy J., and Jill J. McMillan. "Public Scholarship and Faculty Role Conflict." *Higher Education Exchange* (2005): 17–23.

———. *Speaking of Politics: Preparing College Students for Democratic Citizenship through Deliberative Dialogue*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007.

Harwood, Richard C. *Citizens and Politics: A View from Main Street America*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 1991.

———. *Hope Unraveled: The People's Retreat and Our Way Back*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2005.

———. *The Work of Hope: How Individuals and Organizations Can Authentically Do Good*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

Harwood, Richard C., and John A. Creighton. *The Organization-First Approach: How Programs Crowd Out Community*. Bethesda, MD: Kettering Foundation and The Harwood Institute for Public Innovation, 2009.

The Harwood Group. *Meaningful Chaos: How People Form Relationships with Public Concerns*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 1993.

———. *Forming Public Capital: Observations from Two Communities*. Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, August 1995.

———. *Strategies for Civil Investing: Foundations and Community-Building*. Dayton, OH: Report to the Kettering Foundation, 1997.

———. *Squaring Realities: Governing Boards and Community-Building*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2000.

The Harwood Institute for Public Innovation. *The Engagement Path: The Realities of How People Engage over Time—and the Possibilities for Re-engaging Americans*. Washington, DC: Harwood Institute, 2003.

Henderson, Anne T., and Karen L. Mapp. *A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 2002.

Hibbing, John, and Elizabeth Theiss-Morse. *Stealth Democracy: Americans' Beliefs about How Government Should Work*. New York: Cambridge University Press, 2002.

Holwerk, David. "A Public Voice: A Long-Running Experiment Bears Promising Fruit." *Connections* (2013): 22–23.

Isocrates. "Antidosis." In *Isocrates*, vol. 2. Translated by George Norlin. 1929. Reprint, New York: G.P. Putnam's Sons, 2000.

Johnson, Jean, Jonathan Rochkind, and Samantha DuPont. *Don't Count Us Out: How an Overreliance on Accountability Could Undermine the Public's Confidence in Schools, Business, Government, and More*. New York and Dayton, OH: Public Agenda and Kettering Foundation, 2011.

Kari, Nan, and Nan Skelton. *Voices of Hope: The Story of the Jane Addams School for Democracy*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2007.

Kettering Foundation. *Speaking of Public Journalism: Talks from the Project on Public Life and the Press—Seminars at the American Press Institute, 1993–1997*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 1997.

———. *Too Many Children Left Behind: How Can We Close the Achievement Gap?* Dayton, OH: Kettering Foundation, 2007.

———. *Helping Students Succeed: Communities Confront the Achievement Gap*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010.

———. *Naming and Framing Difficult Issues to Make Sound Decisions: A Kettering Foundation Report*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2011.

Kiesa, Abby, Alexander P. Orlowski, Peter Levine, Deborah Both, Emily Hoban Kirby, Mark Hugo Lopez, and Karlo Barrios Marcelo. *Millennials Talk Politics: A Study of College Student Political Engagement*. College Park, MD: CIRCLE, The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement, 2007.

Kingdon, John W. *Agendas, Alternatives and Public Policies*, 2nd ed. New York: Addison-Wesley Educational Publishers, 2003.

Kretzmann, John P., and John L. McKnight. *Building Communities from the Inside Out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago: ACTA Publications, 1993.

———. *Voluntary Associations in Low-Income Neighborhoods: An Unexplored Community Resource, A Case Study of Chicago's Grand Boulevard Neighborhood*. Evanston, IL: The Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University, 1996.

Leighninger, Matt. *The Next Form of Democracy: How Expert Rule Is Giving Way to Shared Governance . . . and Why Politics Will Never Be the Same*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2006.

———. "Is Everything Up to Date in Kansas City? Why 'Citizen Involvement' May Soon Be Obsolete." *National Civic Review* (Summer 2007): 12–27.

Levine, Peter. "Learning and Democracy: Civic Education." *Kettering Review* (Fall 2006): 32–42.

———. *We Are the Ones We Have Been Waiting For: The Promise of Civic Renewal in America*. New York: Oxford University Press, 2013.

Lippmann, Walter. *The Phantom Public*. 1927. Reprint, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2004.

London, Scott. *Investing in Public Life: A Report from the 2003-2004 Dialogues on Civil Investing*. Dayton, OH: Kettering Foundation and Pew Partnership for Civic Change, 2005.

———. *Doing Democracy: How a Network of Grassroots Organizations Is Strengthening Community, Building Capacity, and Shaping a New Kind of Civic Education*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2010.

———. *Informal Networks: The Power of Organic Community Groups*. Dayton, OH: A Harwood Institute Report Prepared for the Kettering Foundation, 2010.

Mansbridge, Jane. *Beyond Adversary Democracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1983.

———. "Everyday Talk in the Deliberative System." In *Deliberative Politics: Essays on Democracy and Disagreement*. Edited by Stephen Macedo. Oxford: Oxford University Press, 1999.

Mathews, David. "Creating a Movement toward 'Civil Philanthropy.'" *The Chronicle of Philanthropy* 7 (April 20, 1995): 42–43.

———. *For Communities to Work*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2002.

———. *Is There a Public for Public Schools?* Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 1996.

———. *Politics for People: Finding a Responsible Public Voice*, 2nd ed. Chicago: University of Illinois Press, 1999.

———. *Reclaiming Public Education by Reclaiming Our Democracy*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2006.

———. *Why Public Schools? Whose Public Schools? What Early Communities Have to Tell Us*. Montgomery, AL: NewSouth Books, 2003.

McKnight, John. *The Four-Legged Stool*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2013.

McNath, Robert C., Jr. *American Populism: A Social History, 1877-1898*. New York: Hill and Wang, 1993.

Meier, Christian. *The Greek Discovery of Politics*. Translated by David McLintock. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

Milstein, Bobby. *Hygeia's Constellation: Navigating Health Futures in a Dynamic and Democratic World*. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention, 2008.

Molnar-Main, Stacie, with Libby Kingseed. "Public Learning in Public Schools: How Networks of Teachers and Public Partners Can Support Civic Learning." *Connections* (2013): 28–30.

Morse, Suzanne W. *Smart Communities: How Citizens and Local Leaders Can Use Strategic Thinking to Build a Brighter Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Mulenburg, Jerry. "Crew Resource Management Improves Decision Making." *Ask Magazine: The NASA Source for Project Management and Engineering Excellence* 42 (Spring 2011): 11–13.

Neblo, Michael A., Kevin M. Esterling, Ryan P. Kennedy, David M. J. Lazer, and Anand E. Sokhey. "Who Wants to Deliberate—And Why?" *American Political Science Review* 104, no. 3 (August 2010): 566–583.

Nelson, William E. *The Roots of American Bureaucracy, 1830-1900*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

Nielsen, Randall. "Public Schools and the Practices of Engaged Communities." *Connections* (April 2004): 20.

Oldenburg, Ray. *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Marlowe, 1999.

Ostrom, Elinor. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

———. "Covenanting, Co-Producing, and the Good Society." *The Newsletter of PEGS (Committee on the Political Economy of the Good Society)* 3, no. 2 (Summer 1993): 7–9.

———. "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems." *American Economic Review* 100, no. 3 (June 2010): 641–672.

Page, Benjamin I., and Robert Y. Shapiro. *The Rational Public: Fifty Years of Trends in Americans' Policy Preferences*. Chicago: University of Chicago Press, 1992.

Pennekamp, Peter H., and Anne Focke. *Philanthropy and the Regeneration of Community Democracy*. Dayton, OH: Kettering Foundation, 2013.

Perkin, Harold. *The Rise of Professional Society: England since 1880*. New York: Routledge, 1990.

Peters, Scott J., with Theodore R. Alter and Neil Schwartzbach. *Democracy and Higher Education: Traditions and Stories of Civic Engagement*. East Lansing, MI: Michigan State University Press, 2010.

Pilisuk, Marc, and Susan Hillier Parks. *The Healing Web: Social Networks and Human Survival*. Hanover, NH: University Press of New England, 1986.

Piven, Frances Fox, and Richard Cloward. *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail*. New York: Vintage Books, 1979.

Postel, Charles. *The Populist Vision*. New York: Oxford University Press, 2007.

Public Agenda and Kettering Foundation. *Will It Be on the Test? A Closer Look at How Leaders and Parents Think about Accountability in the Public Schools*. New York and Dayton: Public Agenda and Kettering Foundation, 2013.

Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.

———. "Community-Based Social Capital and Educational Performance." In *Making Good Citizens: Education and Civil Society*, edited by Diane Ravitch and Joseph P. Viteritti. New Haven, CT: Yale University Press, 2001.

Putnam, Robert D., and Lewis M. Feldstein. *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon & Schuster, 2003.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi, and Raffaella Y. Nanetti. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

Rahn, Wendy M., and Thomas Rudolph. "A Tale of Political Trust in American Cities." *Public Opinion Quarterly* 69, no. 4 (2005): 530–560.

Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber. "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy Sciences* 4 (1973): 155–169.

Rokeach, Milton, and Sandra J. Ball-Rokeach. "Stability and Change in American Value Priorities, 1968–1981." *American Psychologist* 44 (May 1989): 775–784.

Rosen, Jay. *What Are Journalists For?* New Haven, CT: Yale University Press, 1999.

Ross, Carne. *The Leaderless Revolution: How Ordinary People Will Take Power and Change Politics in the Twenty-first Century*. New York: Blue Rider Press, 2011.

Safford, Sean. *Why the Garden Club Couldn't Save Youngstown: The Transformation of the Rust Belt*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009.

Sampson, Robert J. *Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*. Chicago: University of Chicago Press, 2012.

Sanz de Santamaría, Alejandro. "Education for Political Life." *Kettering Review* (Winter 1993), 9–18.

Sartori, Giovanni. *The Theory of Democracy Revisited*. Chatham, NJ: Chatham House Publishers, 1987.

Schoch-Spana, Monica, Crystal Franco, Jennifer B. Nuzzo, and Christiana Usenza. "Community Engagement: Leadership Tool for Catastrophic Health Events." *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice and Science 5*, no. 1 (2007): 8–25.

Scott, James C. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven, CT: Yale University Press, 1998.

Seymour, Ben, and Ray Dolan. "Emotion, Decision Making, and the Amygdala." *Neuron* 58 (June 12, 2008): 662–668.

Shelton, Jack. *Consequential Learning: A Public Approach to Better Schools*. Montgomery, AL: NewSouth Books, 2005.

Sievers, Bruce. "Can Philanthropy Solve the Problems of Civil Society?" *Kettering Review* (December 1977): 62–70.

———. *Civil Society, Philanthropy, and the Fate of the Commons*. Medford, MA: Tufts University Press, 2010.

Sirianni, Carmen, and Lewis Friedland. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*. Berkeley: University of California Press, 2001.

Skocpol, Theda. *Protecting Soldiers and Mothers: The Political Origins of Social Policy in the United States*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1992.

———. "The Narrowing of Civic Life." *The American Prospect* 15 (June 2004): A5–7.

———. "Reinventing American Civic Democracy." *Kettering Review* 28 (Fall 2010): 49–60.

Solnit, Rebecca. *A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities That Arise in Disaster*. New York: Viking Press, 2009.

Stone, Clarence N. "Linking Civic Capacity and Human Capital Formation." In *Strategies for School Equity: Creating Productive Schools in a Just Society*, edited by Marilyn J. Gittell. New Haven, CT: Yale University Press, 1998.

Tocqueville, Alexis de. *Democracy in America*. Translated by Harvey C. Mansfield and Delba Winthrop. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

Warren, Mark E. "When, Where and Why Do We Need Deliberation, Voting, and Other Means of Organizing Democracy? A Problem-Based Approach to Democratic Systems." Paper prepared for delivery at the American Political Science Association annual meeting, New Orleans, LA, August 30–September 2, 2012.

Warren, Mark R. *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001.

Weber, Max. *Economy and Society*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978.

Welter, Rush. *Popular Education and Democratic Thought in America*. New York: Columbia University Press, 1962.

Wharton, Tony, ed. *Journalism as a Democratic Art: Selected Essays by Cole C. Campbell*. Dayton, OH: Kettering Foundation Press, 2012.

Wiebe, Robert H. *The Search for Order, 1877-1920*. New York: Hill and Wang, 1967.

———. *Self-Rule: A Cultural History of American Democracy*. Chicago: University of Chicago Press, 1995.

Wilson, Mark, and Nan Fairley. "Living Democracy: A Project for Students and Citizens." *Higher Education Exchange* (2012): 35–47.

Wilson, Woodrow. *The New Freedom: A Call for the Emancipation of the Generous Energies of a People*. New York: Doubleday, Page and Company, 1913.

———. "The Study of Administration." In *Classics of Public Administration*, 2nd ed., edited by Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde. Chicago: The Dorsey Press, 1987.

Woodruff, Paul. *First Democracy: The Challenge of an Ancient Idea*. New York: Oxford University Press, 2005.

Yankelovich, Daniel. *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World*. Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991.

———. *Profit with Honor: The New Stage of Market Capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press, 2006.

Yankelovich, Daniel, and Will Friedman, eds. *Toward Wiser Public Judgment*. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 2010.

Zakaria, Fareed. *The Post-American World, Release 2.0*. New York: W. W. Norton, 2008.