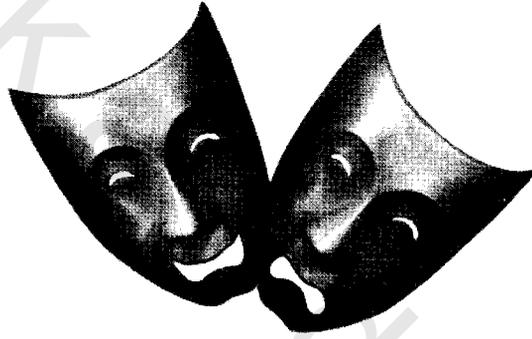


## القسم الثالث



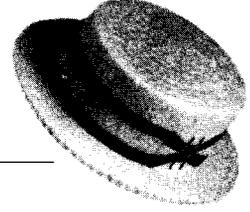
---

مناهج تطبيقية في الارتجال

Applied Improv Methods

obeykandi.com

## الفصل الحادي عشر



### حجم وتصميم الإبداع

إن لعدد من تعمل وإياهم والطرق التي تجمع بها الناس في فرق ضمن جماعات الحاضرين أهمية بالغة. ثم إن لطريقتك في جمع القوم وتوزيعهم في فرق أثراً عظيماً على استخدامك الارتجالية في كل البيئات. والمعلومات المعروضة هنا قائمة على الملاحظة الخبيرة. والأفكار هذه تنطبق على الحقائق العامة في معظم التجمعات البشرية. ويمكن دراسة الحقائق المتصلة بحجم وتكوين الجماعات في أي تنظيم باعتبارها عناصر في نشاطات الارتجالية. وحرى أن يوفر لك فهم ما يصادفك عند حدوث تحولات في حجم الجماعة أدوات رائعة لدفع تطور التنظيم لديك سعياً إلى التفوق وحسن الأداء.

يشير «الحجم» إلى مجموع الأفراد ضمن مجموعة من المشاركين، والأقسام المتفرعة المستخدمة، لإدارة المجموعات الأوسع. وقد قصد بـ «الهيئة» التشكيلات الفراغية في الأماكن التي تجري فيها أعمالك، كما تعني التقربات المادية بين المشاركين، بما يشمل الاحتشاد في المكان، ووضع

الكراسي والطاولات، سواء كان الناس وقوفاً أم جلوساً أم في حركة، وسواء اجتمعوا في دوائر أم كانوا يحركون مقاعدهم في أرجاء المكان.

كذلك يشتمل الحجم والتصميم الموقع المادي والمناخ العام في مكان العمل، ومن ذلك المبنى والمرافق العامة والطرق ومواقف السيارات والطقس وعلامات الأجواء، والبلدة أو المدينة والأعمال التجارية الرئيسة في المحلة والألعاب الرياضية وأحداث اليوم البارزة.

في أجواء التجارة والتدريب، عليك أن تحذر من وضع المشاركين في أوضاع غير مريحة تتجاوز قدراتهم وطاقتهم على الاحتمال. ومع ذلك فإن في الخشونة وامتحان النفس فائدة وضرورة للحفز على الإبداع.

### تصميم المجموعة الإنسانية

إنني أدعو الطريقة التي نجمع فيها مجموعة من البشر للعمل أو اللعب، وخاصة في مناخات إبداعية «تصميم المجموعة الإنسانية». وقد تولدت ملاحظاتي عن سنوات طويلة من الخبرة بالمنظمات والتجمعات. وحوالي ثلث الملاحظات تم لي من العمل بالارتجالية. أما الباقي فمصدره المهن والأعمال التجارية والمدارس، ومراكز الرعاية اليومية، والجامعات، ودوائر الحكومة، والجيش، ومنظمات المتطوعين وتلك التي لا تنشأ من أعمالها الربح، والنوادي والتجمعات والأشقياء، والأحزاب، ودروس فنون القتال.

إن هذا الفصل حافل بالأرقام. فهتيء النفس لهذا. وإذا وجدت ثمة حاجة لفرصة راحة قبل المضي في موضوعنا فلك ذلك. واحضر قلماً وورقاً وربما آلة حاسبة، إذا وجدت لذلك ضرورة.

### مجموعات طبيعية تقريباً

هناك على العموم، مجموعات طبيعية تقريباً من التجمعات بين الناس. وتشمل هذه المجموعات الأعداد التالية: واحد، اثنان، ثلاثة، أربعة، خمسة،

سنة، سبعة، أربعة عشر، واحد وعشرون، خمس وثلاثون، اثنان وأربعون، تسع وأربعون، ثمان وتسعون، 245، 499. وهذه الأعداد وضعت باتجاه الرقم سبعة ثم تشكّلت من مضاعفات السبعة. والسبعة تتألف من عاملين طبيعيين هما الأربعة والثلاثة.

وقد تظهر تغيرات معيَّنة في التواصل، ومثلها في ديناميات الجماعة، حين تنتقل مجموعة معيَّنة من الناس من أحد هذه الأرقام إلى رقم آخر. ويمكن لك معالجة هذه التحولات واستخدامها لمصلحتك عند ملاحظتها والتخطيط لها.

### مجموعات إنسانية أولية

إنك سوف تزداد دقة في ملاحظتك بين جماعتك كلما ازداد استيعابك لهذه الأفكار. وكلما ازدادت ملاحظتك حدة ازدادت حساسيتك بالديناميات التي قد يمكن أن تتطوّر، بل تتطوّر فعلاً مع كل تغيير يطرأ على المجموعات الإنسانية الأولية: الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة حتى السادسة ضمناً، السابعة حتى الثالثة عشرة ضمناً، الرابعة عشرة حتى العشرين ضمناً، الحادية والعشرين حتى السابعة والعشرين ضمناً، الثامنة والعشرين حتى الرابعة والثلاثين ضمناً، الخامسة والثلاثين حتى الحادية والأربعين ضمناً، الثانية والأربعين حتى الثامنة والأربعين ضمناً، التاسعة والأربعين حتى السابعة والتسعين ضمناً، الثامنة والتسعين حتى 244 ضمناً و445 حتى 496 ضمناً. إن الأربعمئة وسبعة وتسعين أشبه بمجموعة من 500 إلى 993. والمجموع 994 هو أشبه ما يكون في الواقع بجمع يزيد على الألف.

عند كل محطة من المحطات المشار إليها أعلاه يمكن ملاحظة تغيرات في ديناميات الجماعة من حيث كفايات التعلم واضطرابات التعلم، والعلاقات بين الأفراد، وإدارة الموظفين، والظروف البيئية، ونمو الشخصية، ونوعية التدريب والنتائج المتحققة في جلسات الارتجال. وكلما كانت الأعداد كبيرة كانت التغيرات تتصل باللوجيستيات أكثر منها بالديناميات.

## مجموعات صغيرة

إن التغييرات في المجموعات أيسر على الملاحظة حينما يكون عدد الأشخاص فيها قليلاً. والفوارق بين مجموعة من شخص وأخرى تضم شخصين واضحة جداً. إن ردود الفعل لدينا قد تتباين، ومع ذلك فإن حقيقة وجود فارق جلية. والانتقال من اثنين إلى ثلاثة جلي أيضاً. ولو أضفت شخصاً رابعاً لظلت الفوارق يسيرة نسبياً على الملاحظة، ومع ذلك فإن تعقد عناصر الاتصال المركبة يغدو عند هذه النقطة أشد دقة عند الملاحظة وأصعب على الرؤية. المجموعات المؤلفة من أربعة أشخاص، أو خمسة، أو ستة شديدة الشبه ببعضها البعض.

## المجموعات الأكبر

المجموعات التي تتألف من سبعة أشخاص أو ثمانية أو تسعة أو عشرة أو أحد عشر أو اثني عشر أو ثلاثة عشر تعمل متماثلة، من حيث التواصل والتخاطب وديناميات الجماعة وتعقيدات العلاقة بين الأشخاص وإدارة جلسات الارتجال. ومؤدى هذا القول أن العمل مع سبعة أشخاص شديد الشبه بالعمل مع ثلاثة عشر شخصاً، وإذا ما أضفت شخصاً آخر تغيرت المجموعة فأصبحت أربعة عشر، وهذا أشبه بالعمل مع عشرين شخصاً، غير أنني أذهب إلى القول بأن الفوارق ذاتها تتكرر عند العمل مع ثلاثة عشر شخصاً فأربعة عشر شخصاً، وإن كان يصعب تبين هذا الانتقال. تذكر دائماً أن اختلاف الأرقام الصغير سيجعلك تعمل في بيئة مختلفة وسيكون ذلك غير مفهوم حتى تتذكر هذه النظرية.

## المجموعات العقلية للتصميم الإنساني

هناك مراحل معينة من التعلم والتطور هي طبيعية بالنسبة للإنسان. وقد قادني عملي مع الناس إلى الإدراك بأن الأحداث الفاعلة في التطور غالباً ما تقع

في أعمار تماثل أعداد «تصميم المجموعة الإنسانية». ففي السابعة ننتقل عادة من مرحلة الطفولة المبكرة إلى مرحلة الطفولة المتوسطة، ونبلي سن المراهقة في الثالثة عشرة. (علماً بأن هذه التجربة الاستثنائية في الحياة وبداية البلوغ يمكن أن يحدثنا تحريفاً في هذه الأرقام). ثم إذا بلغنا الحادية والعشرين غدونا راشدين، سواء أصبنا النضج أم لم نصب. أعتقد أن مراحل الثماني والعشرين والخامسة والثلاثين، والثانية والأربعين والتاسعة والأربعين، أحداثاً فارقة في مسيرة التطور الإنساني الطبيعي.

والجدير بالملاحظة أن المهن، أو التجمعات، أو التنظيم، قد تمرُّ بمراحل التطور ذاتها. وقد تمر المنظمة بتحويلات في غضون دقائق أو ساعات، أو أيام أو أسابيع أو شهور أو في سنين. إن المؤسسة، شأنها شأن الفرد، قد تلهو وتعبث، أو تضع الخطى وتتأخر عن الركب، كما قد تسرع وتعوض عما فات.

كذلك جدير بالملاحظة أن التجربة الإبداعية، والارتجالية، والعوامل في ديناميات الجماعة وطبيعة المؤسسة عموماً، قد تحمل الناس على تكرار مراحل النمو الشخصي، إنشاءً وتنفيذاً حتى تكتمل في النهاية. وقد نجد أنفسنا فعلاً، ونحن برفقة أناس في بيئة مبدعة ونشطة، نعمل مع راشدين لهم صفات الأطفال أو راشدين يخوضون أطوار النمو والتعلم. ويخطرني بالمناسبة أن الأعداد المتعلقة بتصميم المجموعة الإنسانية هي في غاية الأهمية عند التعامل مع الأطفال أو الراشدين.

### الطفل الصغير

إن طفلاً واحداً يعني وظيفة، وطفلين حملاً، وثلاثة مهمة صعبة، أما الأربعة والسته فمحنة. والعناية بما بين ثمانية وثلاثة عشر طفلاً يتطلب مهارات إدارة حرفية، وتعليماً وإجازة كما في معظم المناطق المتحضرة. وتقتضي العناية

بما يتراوح ما بين الأربعة عشر حتى العشرين طفلاً فريقاً من المربين ونظاماً تربوياً، وما بين الواحد والعشرين وسبعة وعشرين هيئة، وثمانية وعشرين طفلاً أو أكثر - من أي سن تقريباً - مدرسة بحالها.

## المراقب

في رأيي، وهو قائم على الخبرة، أن ما يشبه عقلية القطيع تظهر حين يجتمع أربعة عشر يافعاً، وهي حال لا بدّ من التعامل معها. إن هذا تعميم وهو جدير بالملاحظة، كما في الكثير من التعميمات. إذا لم يلحظ تغير في الانتقال من ثلاثة عشر إلى أربعة عشر، فقد تغدو الجماعة وحدة متراسة، ذات قدرة خارقة على المقاومة، أو الجهل، أو اكتساب تبلد الذهن أو العدوانية. أما إذا وضعت هذه الوحدة موضع الاهتمام والعناية، فقد تغدو هي ذاتها قادرة على تحقيق نمو خارق وإبداع عظيم. وبوسع شاب واحد ذي مهارات، ويتمتع بالنضج، والصبر، والحظ، أن يتابع الثلاثة عشر يافعاً الآخرين ويتدبّر شؤونهم. أضف يافعاً آخر، وستجد أن عليك إما أن تزيد عدد من يشرف عليهم من الكبار وإما أن الأمر بات يتطلّب طرقاً استثنائية للحفاظ على السيطرة الناجعة. وهذا الأسلوب في السيطرة كثيراً ما يغدو عسكري الطابع، وهو أسلوب محظور في الإدارة. وعهدنا أن يستعين الشاب المشرف بيافع أو اثنين آخرين، حين يواجه أربعة عشر أو أكثر من اليافعين، ليتخذا دور المرشد عند حل معضلة من المعضلات. إن فهم إعداد تصميم المجموعة الإنسانية مفيد من حيث إنه يوفر لك إدراك التحولات الجارية حين يمرّ اليافعين أو التجمّعات بمراحل التعلّم الطبيعية.

## مجموعة العقل المقاوم

إن مجموعة التصميم الدقيق لتغدو على جانب عظيم من الأهمية، حين تجد الناس معرضين عن الاجتماع أو أن فهم مجموعات الأمور قد أُغلق

عليهم، أو عندما تنشب العداوات ويشيع الجنون أو يضطرم. وفي مثل هذه الأحوال يكون التصرف بمجموعة التصميم أحياناً من قلائل الأمور التي تقوى عليها لإحداث التغيير.

وتستطيع أن تتبين بنفسك إن كانت ثمة حاجة لإدارة مجموعة التصميم، بالإصغاء، والشعور، والملاحظة الدقيقة. فالمرء يستطيع دائماً أن يتبين، عند استخدام أساليب الارتجال، إن كانت الإدارة بمجموعة التصميم (أو موهبة المجموعة Set Serendipidit) تفعل فعلها. ويتجلى ذلك بالقدر الكبير من الحيوية والمرح فيما تجد مختلف الجماعات نفسها تكمل الخطوات والعمليات. حاول إن لم تجر الأمور كما تشتهي أن تغير في مجموعة التصميم لتجمع الناس إلى بعضهم البعض وفق الأرقام المعروضة آنفاً.

إن قضايا المجموعات وتصميم المجموعات لا تظهر دائماً على السطح. وقد رأينا أن المشكلات المتصلة بحجم المجموعة تجد لها الحل حين يكون الناس في راحة حقاً ولهم ببعضهم عهد طويل، ورأيهم في أغلب الأحيان قد تكيّفوا مع الأوضاع، واستقرت أحوالهم، أو تجاوزهم الآخرون، أو تم قمعهم. وإذا كانت هذه هي الحال فقد تلاحظ أحوالاً تحد من الإبداع وكفاءة تنظيمك وفعالية جهودك.

### كيف تستخدم هذه المعلومات

إن أول ما ينبغي عمله بصدد هذه المعلومات هو تدبرها بالفكر وملاحظة المجموعات الناشطة في تنظيمك أو مجموعتك. ولعل من الأهمية البالغة أن تعرف عدد المنتظمين. فينبغي أن تعلم كم تضم المجموعة والقسم، وسوى ذلك من العاملين، في المصنع، وفي المكتب ودورة الارتجال، وعدد المنسحبين، في المجموعات الفرعية. ولقد شهدت العديد من المشاريع،

والمجموعات الصغيرة، لا تقوى على تجاوز نقطة معينة، وهذه النقطة تقع عادة عند العدد الطبيعي للمجموعة أو قريبة منه. أما التالي في الاعتبار فهو حجم المجموعات الفرعية.

## حجم المجموعات الفرعية

قد تجد عند استخدام ألعاب الارتجالية أن الفعاليات التي تقوم على شخصين، حيث يكون ثمة مراقبون يلاحظون مجريات اللعبة، أكثر نزوعاً إلى المجازفة وتتطلب من المشاركين درجة أعلى من المقدرة أو الثقة بالنفس. أما إذا قمت بتوزيع الجمع لديك في مجموعات أصغر، حيث يمكن لكل اثنين العمل معاً، وحيث المراقبون أقل فقد تتقلص إمكانية المجازفة. وإن تقسيم الجمع كله وتوزيعه في مجموعات ثنائية يؤدي إلى تخفيف الضغط الناجم عن كثرة «المتفرجين»، ومن شأنه، بَعْدُ، أن يخفف من الخوف من المجازفة. غير أن تقليص المجموعة إلى زوجين من اللاعبين في جو حميم، يخلو من الشعور بوجود الآخرين، قد «يزيد» من الإحساس بالمجازفة.

إن العمل مع الناس في حلقات ربما يقلص من عوامل المجازفة وقد يساعد على خلق مجال من الأمان للعديد من المشاركين. أما للمجموعات الأخرى والأغراض المختلفة، فإن الحلقة قد تزيد من الأجواء الحميمة أو تشعل المواجهة بين اللاعبين. ثم إن عدد الأشخاص الذين يمكن للحلقة أن تضمهم يتفاوت بين حال وحال. فالحلقات التي تتألف من ستة أشخاص أو أقل تبدو أكثر حميمية من أن تسمح للعمل بالنجاح كما يراد له. وقد عملت شخصياً بنجاح في حلقات متفاوتة، حتى بلغ عدد الأوسع منها حوالى الثمانية والأربعين شخصاً. ووجدت أن الديناميات تتغير ويصعب إحكام الدوائر وتقل كفاءتها حينما يبلغ العدد التاسعة والأربعين.

## صغير أم كبير؟

إن البعض منا يرتاحون وينشطون في الجماعات الصغيرة. والكثيرون يؤثرون الجماعات متوسطة الحجم، بينما هناك آخرون يجدون كل الرضا والراحة في المجموعات الأوسع. كذلك قد يكون للتوقعات التي تعقدها مجموعة من المجموعات أثرها على ما تبلغ من مستويات الراحة. فقد تلقي كلمة جيدة الإعداد بكل يسر أمام جماعة «صغيرة» من الناس. ومع ذلك فإن السؤال يبرز: ما مبلغ حجم الصغير؟ إن المرء إذا كان عليه أن يترجل فيدلي ببعض الملاحظات أمام جماعة من عشرة أشخاص من أهل النفوذ والتأثير سيجد هذا العدد كبيراً جداً.

كان لديّ بين طلابي شخص يُلاحظ فيه شدة الخجل، وكان هذا يدرس الخطابة، ويعتقد أن الجمع الذي يتألف من ثلاثة كبير. وقد تحدّث ذات مرة أمام جمع صغير جداً لا يزيد عن مئة شخص. وإذن، فتعريف الصغير والمتوسط والكبير يتوقف على الناظر.

تقليدياً جرى تعريف الجماعة «الصغيرة» بأنها مجموعة من الأشخاص يتراوح عددهم بين الأربعة والاثني عشر، ولربما خمسة عشر شخصاً، حسب المصدر، والزمان، والمكان. وقد عرفت المجموعة من اثنين بالزوجي، وإذا كان أعضاؤها ثلاثة تسمى ثلاثية، أما الواحد فيعني الرقم الوحيد.

والجماعة «متوسطة الحجم» قد تعني عند العارفين، أو عند الذين يزعمون المعرفة، مجموعة من سبعة أشخاص، في أقل تقدير، أو لعلها تبلغ الثلاثين في أبعده. وهناك من الخبراء من يصر على أن المجموعة تكون «كبيرة» حين يبلغ عدد أفرادها العشرين أو الثلاثين، أو الخمسين شخصاً، أو أي عدد يعني عندهم «حشداً كبيراً». وغالباً ما يقصد بـ «العدد الكبير» أي جمع يزيد تعداد الناس فيه عن المئة. وهناك ثقافات يقتصر النظام التعدادي فيها على «واحد، اثنين، وكثيرين». ولطبيعة المناسبة أثرها أيضاً. فقد يرى المرء في

ثلاثة حشداً. وقد تعتبر جماعة من الواقفين أمام مخزن بانتظار فتحه صغيراً أو كبيراً، إذا كان الوقوف عشرين أو ثلاثين شخصاً، حسب حجم المخزن. ففي المسارح الضخمة، يعتبر ما يتراوح ما بين الخمسين والمئة مجموعة صغيرة. وقد يعتبر الحضور صغيراً في الحفلة الموسيقية إذا كان يتراوح ما بين 250 و500 شخص.

كذلك للحجم وتصميم المكان الأثر القوي على مفهوم الحجم. فالمصعد يجعل من عشرة أشخاص حشداً ضخماً. وفي ثانويتنا استطاع فريق كرة القدم أن يصعد إلى المباريات النهائية في المنطقة. وقد جرت مباراتنا في روز باول، في باسادينا، بكاليفورنيا (الولايات المتحدة الأمريكية). وقد بلغ عدد الذين حضروا المباراة أكثر من ثلاثة آلاف شخص من المدرستين؛ وكان ذلك أضخم حضور عرفته الثانويتان في تاريخهما. ومع ذلك فقد كان لكل شخص تقريباً مقعد بالقرب من الخط البالغ طوله خمسون ياردة، بينما ظل بقية الملعب فارغاً.

إن لكل منا ميوله وما يؤثر، وتصوراتهِ وما يرتاح إليه، وتعريفاته بما يتعلّق بحجم اللقاءات. وعلينا نحن، كمدراء في مجال الارتجالية، أن نتحكّم بمشاعرنا وتصوراتنا وتعريفاتنا الخاصة أمام الحقائق العملية للجماعة.

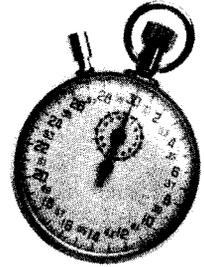
## حجم المجموعة وتغيير السلوك

إذا كان إنسان ما لا يشعر بـ «الأمان» من حيث حجم وتكوين المجموعة التي يعمل في نطاقها فمن غير المحتمل أن يطرأ أي تغيير على سلوكه أو يحافظ في ذاكرته على ما تحقق له من المعلومات. ذلك أن الشعور بالطمأنينة قد لا يبلغ وعي المرء. بل ولربما ظلّت تلك المشاعر على المستوى الانفعالي. والدّعر مظهر معتاد من ردود الفعل عند البشر حين يُلاحظ أن الجمع قد بلغ حداً معيناً أو عندما يُلاحظ هذا العدد في مكان مغلق.

حَسْبُكَ أن تذكر أن جماعة من ثلاثة أشخاص أو أربعة قد تسبب ضيقاً للبعض بينما ترى مجموعة أخرى وهي مطمئنة في جمع من خمسين . وقد يشعر أحدهم بالراحة والانطلاق مع مجموعة من سبعة ، بينما يشعر شخص آخر بأن مجموعة من واحد وعشرين فرداً تحداً من انطلاقه ، إذ تكون عنده أقل من اللازم .

## تقويم ذاتي

إن في التقويم الذاتي في هذا المجال فائدة لك ، باعتبارك مشرفاً على تنفيذ البرامج الارتجالية . فأجب على الأسئلة التالية وتذكر إجاباتك حين تضع الخطط للقاءات :



- أي المجموعات تجدها أدعى إلى الراحة؟
- ما هي ، في تعريفك ، الجماعة الصغيرة ، أو متوسطة الحجم ، أو الكبيرة؟
- هل تؤثر اللقاءات الصغيرة ، أم المتوسطة أم الواسعة؟
- ما طبيعة الظروف أو المواقف التي تجعلك تغير من مشاعرك؟
- ما حجم المجموعة الذي يسمح لك بتغيير سلوكك ، على الوجه الأفضل؟
- هل لحجم الجماعة أثر على ذاكرتك؟

## لتكن لك السيطرة على حجم المجموعة

حين نسأل في أمر الحجم الكلي للمجموعات نلاحظ في أنفسنا نزوعاً للتعميم . حاول أن تجمع المشاركين في مجموعات طبيعية ، إذا كانت لك السلطة في تحديد عدد من تعمل وإياهم .

إن في تكوين وهندسة المجموعة والحجم أداة قوية يمكن التوسل بها في

إشادة بنية المجموعة وإشاعة الطمأنينة، أو في إثارة الاضطراب وبعث ضرورة التغيير. ويحدث أحياناً أن يأتي خرق أنماط السلوك القديمة بالتغيير. وكما أن قدراً معيناً من الطمأنينة ضرورة للتغيير والتعلم. كذلك ثمة ضرورة أيضاً لأن يتخلل هذا الانتظام قدر معين من الاضطراب.

إذا صدف أن اعتور تكوين المجموعة الاعتباط والعسف والرعوننة، فإن للحظ دوراً في هذا. وقد لا يكون للموضوع صلة بهندسة أو تصميم المجموعة، أو قد يكون السبب في نجاح التصميم ما أدعوه بفوضى التصميم، أو مجانية التصميم. وقد يكون أن الأمر مجرد تصور وتقدير لأمر لم يقع إطلاقاً.

إذا لم يكن لديك تأثير في تحديد عدد المشاركين فمن الضروري أن تكون واعياً بآليات المجموعة وتأثيرها. وهو أمر مستحسن دائماً أن تأخذ بزمام السيطرة على المجموعات الفرعية التي تستخدمها في عملك بالارتجال. فالنجاح الحقيقي يقوم على الوعي بهذه العوامل.

### لقاءات المجموعات

حين يكون ثمة سبعة وتسعون مشاركاً أو أقل فإن أشد المجموعات فعالية هي المجموعات الأولية المشار إليها أعلاه. وعندما يكون عدد المشاركين ثمان وتسعين أو يزيد، كما سبقت الملاحظة، فإن الديناميات تغدو أشد اتصالاً باللوجيستيات وترتيب المكان منها بآليات هذه المناقشة. ومع ذلك فإن المجموعات الفرعية، حتى ضمن المجموعات الأكبر، لا بد أن تتبع بعض الأنماط المعروض لها ههنا. فتجد الناس «يستقرون» وينتظمون في مجموعات تستوعب آراءهم ومشاعرهم الشخصية حول ما ينبغي أن يكون حجم المجموعة.

إن المجموعة الأقوى والأصح هي التي تقوم على وحدة الكل. فإذا كنت

تعمل مع ستة أشخاص تغدو المجموعة السداسية الأقوى والأكثر دينامية. ولكن المجموعة التي تتألف من ستة أشخاص هي، مع ذلك، مجموعة بالغة التعقيد. فقد تكون ست مجموعات تقوم كل واحدة منها على شخص واحد، أو مجموعتين من ثلاثة أفراد، أو ثلاث مجموعات زوجية، أو مجموعتين من شخص واحد وخمسة، أو مجموعتين من اثنين وأربعة. فضلاً عن ذلك، فإن هذا التشكيل عرضة للتغير بفعل السيولة بين مختلف المجموعات هذه، دون اتفاق، ونتيجة رد الفعل حيال التغير والتحدّي، والتعلّم والابتكار. وليس مؤدى القول بأن عليك أن تتحكّم بالأعداد حتى أصغرها. ولكن عليك، مع ذلك، أن تكون متابعاً للضرورة الجارية وكيف يمكن أن تؤثر فيك والمشاركين معك.

### مجموعات غير نظامية

ثمّة أمور مثيرة للاهتمام قد تحدث حينما يكون لدينا جمع لا يتسق وحقائق ديناميات المجموعة الإنسانية أو مع الأعداد الأولية.

### البواقي

إذا كان عدد الموجودين في الاجتماع العام، أو المجموعات الفرعية، لا يقبل القسمة بدون باق على الأعداد الأولية إلى صفر (اثنان، ثلاثة، أربعة، سبعة) فسوف نصادف بواقي لهذه القسمة. وقد يؤثر هذا أشد التأثير على عمل المجموعة، بحيث يؤدي إلى إيجاد أفراد غير مرتبطين بالمجموعة. وقد يتصرّف هؤلاء الأشخاص بنفس النمط الذي تعمل به الشوارد الحرة في العضوية الحية. فمن شأن هذه الشوارد أن تؤدي إلى انهيار عام، أو تدهور النظام الأكبر. فإذا استطعت أن تحدّد هؤلاء الأشخاص، فبإمكانك أن تخرجهم من بين المجموعات وتجعلهم يعملون «مراقبين» يتجولون ويتنقلون من مجموعة إلى أخرى دون أن يشاركوا فيها. كما أن بوسعهم أن يساعدوك في ضبط تصميم المجموعة، ولك، بعدُ، أن تفيد من وضع المراقب في تعلم الإبداع وتطويره.

## انهيار المجموعة

حين يكون لديك عشرة أشخاص، فإن المجموعة قد تعمل، بفعل الحظ أو بقوة السحر، كوحدة كلية. كذلك يمكن إدارتهم كمجموعتين من سبعة إلى ثلاثة أشخاص. ولكن عندما يتحوّل العشرة إلى ثلاث مجموعات ثلاثية الأركان ويبقى واحد خارج الإطار نصادف في الأغلب انهيار المجموعة. وقد تتحوّل المجموعة المؤلفة من عشرة وغير المضبوطة فتصبح مجموعات من أربعة، وأربعة واثنين من الأشخاص، وهذا وضع بالغ الصعوبة إن كنت تحاول أن تحقّق هدفاً جماعياً. ومع ذلك فقد يكون هذا الانهيار مفيداً في توليد الأفكار لاستعادة ائتلاف الكل. والمثال الآخر على العشرة الشاردة هو الخمسة وخمسة والذي يمكن أن يؤلف مجموعتين من ثلاثة ومجموعتين من اثنين، مما ينشأ عنها عُصَب ونزاع وأصوات متنافرة وعجز وعدم كفاءة.

## أفراد متسرّبون

ليس الأفراد أعضاء مثبتين بالأوتاد، بالضرورة، في مجموعة بعينها. بل لهم أن يتحرّكوا ويتنقّلوا بين مختلف المجموعات كما يقتضي تغير الظروف واختلاف الاستجابات. فتجد الأفراد والجماعات يتجولون أحياناً بين المجموعات بحثاً عن مجموعة طبيعية مريحة، أو تراهم يحاولون إيجاد مثل هذه المجموعة. غير أن هذا الوضع قد يؤدي إلى تشتت الجهود وتبديد الطاقة. ثم قد تجد اثنين أو أكثر يتصرّفون كوحدة قائمة بذاتها ضمن إحدى المجموعات. وهذه عملية تشبه عمل الذرات والإلكترونات التي تنجذب إلى بعضها ثم تفترق عن بعضها البعض في عمليات التغير والتطور الذري. وغالباً ما تبدو هذه الصيرورة أشبه بالفوضى أو المقاومة.

## ملاحظة

رجاء حذارٍ من الوقوع في فخ الاعتقاد بأن لهذه الأرقام في حد ذاتها سلطاناً. حسبك أن تعلم أن التغيرات في عدد الأشخاص يؤدي إلى تغير في أساليب تعلم الناس وتصرفهم حيال بعضهم البعض. إن من شأن الاهتمام بنقاط التغير كما تعرض لها هذه النظرية أن يوفر لك معلومات هامة حول أسلوب إدارة الاجتماع.

### عضو أم رئيس جلسة؟

إنك إن لم تحدّد موقفك أو قصرت عن فهم مكانتك، كأن تكون عضواً في المجموعة، أو وسيطاً، أو رئيس جلسة، أو مراقباً يقف خارجها، ستكون السبب في تغير المجموعة ولربما غدوت مصدر اضطراب ومقاومة.

إن مجموعة من سبعة أشخاص تقوم بدور الوسيط في نشأتها هي مجموعة سباعية، بالإضافة إلى الوسيط. وتنطوي هذه المجموعة على القوة وشدة البأس باعتبارها تكوّن وحدة متماسكة من مجموعة السبعة كلهم. أما إذا غدوت عضواً في المجموعة دون قصد فيكون العدد المائل ثمانية في المجموعة، لا سبعة. وإنني شخصياً لا أميل للعمل مع مجموعات من ثمانية. فالثمانية عدد يصعب أن يأتي بوحدة الكل، ثم إنه يتفكك وينقسم إلى مجموعات كثيرة من وحدات صغيرة منعزلة عن بعضها البعض.

إن مجموعة من ثمانية من البشر يقفون معاً يقدمون في الواقع أربع عشرة تركيبة من المجموعات الأولية، والتركيبية الوحيدة التي تحمل قوى طبيعية هي مجموعة الثمانية كلها، وهذه يصعب الحفاظ عليها، ثم مجموعة مؤلفة من 2 + 2 + 2، وهي لا تستطيع في الواقع أن تقوم بشكل خاص بمهمة الفريق، ومجموعة من 4 + 4، وهذه مجموعة يمكن أن تؤدي عملها بصورة جيّدة. ومع ذلك فإن هذه التركيبية قد تبعدك إذا كنت واحداً من الثمانية عن أكثر من نصف جماعتك.

وقد تفرض عليك الضرورة أن تصبح عضواً في مجموعة من المجموعات لتحافظ على اتساق الأعداد وأنت تمضي في بعض مراحل تحولات المجموعة. ولعل الضرورة تفرض عليك أن تجد أشخاصاً يحيطون بهذه النظريات فتتوسل بهم كوحدة جوالة مهمتها تعديل المجموعات وتغييرها وفق أعداد عملية أكثر.

## تحولات المجموعة

إنك المسؤول عن تحولات المجموعة، بحكم مهمتك في تيسير الأمور بمفهوم الارتجالية. وعليك تقع مسؤولية اتخاذ القرارات، بشأن كيفية جمع المجموعات، وعدد أعضاء المجموعات الفرعية، ثم إن من مسؤولياتك تحديد تعاقب التحولات، بما في ذلك سرعة التغيير، وطريقة إضافة الأعداد، أو إنقاصها من المجموعات في أي وقت. ولك أن تدع للمجموعة أن تنشئ مجموعاتاً، إنما ينبغي أن يكون هذا القرار مدروساً واعياً. وإذا ما قررت هذا، فينبغي أن يكون أحد أهدافك ملاحظة المجموعة وتحليلها، وهي تؤدي هذه العملية.

## أوضاع دقيقة

إنه من المفيد دائماً تقدير ما إذا كان «الوضع دقيقاً» عند النظر في إدارة تصميم المجموعة. والمفضل على العموم في الأوضاع الدقيقة البدء بخطوات صغيرة ثم التوسع ببطء. فابدأ بمجموعات من اثنين أو ثلاثة ثم اجمع الناس إلى بعضهم البعض متدرجاً على نحو يتفق والأعداد الأولية.

ومن المهم إجراء التغييرات في الموضوعات حين ترد معلومات جديدة ذات شأن، وعندما لا تكون لك معرفة جيدة بالجماعة، وإذا كان هناك عدد كبير من الناس أو ليست لهم معرفة ببعضهم، وإذا كان في التنظيم توتر أو خوف، أو إذا كانت البرامج السابقة تعتبر أمراً غير مجدٍ، ووقتاً ضائعاً. أضف إلى القائمة ما يبدو لك مناسباً.

حين تقوم بتعديلات هامة في أمور هي موضع بحث فمن الأفضل عموماً إجراء التعديلات في المجموعات الصغيرة عوضاً عن الكبيرة. ذلك أنه من شأن إدخال المواد الجديدة أن تفسد التغييرات العملية دون قصد. ولقد رأيت جماعة من ثمانية وعشرين شخصاً، تحقّق تقدماً عظيماً ثم ينقطع هذا التقدم الكبير بتوزيع هذه الجماعة في مجموعات من سبعة في الوقت غير المناسب لهذه الخطوة. ولربما كان من اللازم عوضاً عن ذلك القيام بخطوة مؤقتة بتوزيع أفراد الجماعة على مجموعتين من أربعة عشر شخصاً لكل مجموعة.

## بعض الخواطر حول المجموعات الفرعية

- وحدة الأجزاء في كل تام (Whole) حالة مثالية تنشدها المجموعة الأكثر كفاءة.
- ينبغي أن يكون الهدف من المجموعات الفرعية الوصول إلى الوحدة الكلية.
- من الأفضل التدرج في بناء المجموعات حتى الوصول إلى أكبر المجموعات.
- يستحسن عادة بناء المجموعة من البسيط إلى المعقد، من الصغير إلى الكبير، حين تتحقّق من اتساع الإقبال على المشاركة.
- المستحسن عموماً عندما تنشأ حال من الفوضى، الانتقال إلى مجموعات أصغر.
- تتسم المجموعات الثلاثية بالاستقرار.
- المجموعات الثلاثية منافسة لاختلاط الغرباء.
- تساعد المجموعات الثلاثية في إنشاء العُصَب.
- مجموعات الزوجي تصلح لتدعيم الروابط أو إشاعة الأمان.
- المجموعات الفردية تؤدي إلى الاغتراب.
- الفوغاء جماعة قوامها مجموعات من فرد واحد.
- المجموعات السباعية بنى شديدة القوة والمرونة.
- المجموعات القائمة على ثمانية غير مستقرة، لأنها تتحوّل إلى مجموعات فرعية متوازنة العدد.

- غالباً ما تكون المجموعات المؤلفة من أحد عشر شخصاً وثلاثة عشر، وسبعة عشر، وتسعة عشر مضطربة الأحوال ولا تسلس قيادها، لأنها لا تكون من عناصر المجموعات الأولية القوية .
- أضف أو أنقص من الأعداد تنشئ مجموعات أولية وفرعية .
- غالباً ما يكون من الأفضل فض المجموعات أو إعادة تجميعها بأعداد أكبر بدلاً من جمع المجموعات معاً .
- المجموعات الاثني عشرية من طبيعة ثقافتنا وأقرب إلى عقولنا، ومع ذلك فإن اختصارها في مجموعات رباعية توفر مرونة طيبة وشيئاً من الاستقرار . أما إذا توزعت إلى مجموعات من ثلاثة فإن نصيبها من الاستقرار يصبح كبيراً إنما تكون المرونة فيها أقل .
- حين تجمع المجموعات إلى بعضها، قد تجد المجموعات الفرعية الداخلية القائمة تنزع إلى الحفاظ على وحدتها . وهكذا فما لم تعمل على تنشيط مجموعة من سبعة مؤلفة من  $4 + 3$ ، فإن هذه المجموعة عند إضافتها إلى مجموعة أخرى من  $4 + 3$  أشخاص، تنتهي في الغالب لتكون مجموعتين من ثلاثة ومجموعتين من أربعة بدلاً من مجموعتين من سبعة أو مجموعة واحدة من أربعة عشر .

### خلاصة نظرية تصميم المجموعة الإنسانية

ما إن تصبح ملماً بأنماط وديناميات تصميم المجموعة الإنسانية، حتى تأخذ باكتساب الميل الطبيعي للتغيير فعلاً . فالأرقام والعلامات التي سبق وصفها مفيدة في الإعداد المسبق وأدوات ممتازة للاستخدام في التحليل اللاحق . وإن تشغيل عناصر تصميم المجموعات والتحكُّم بها أمر معقد، وقد يتصف بالصعوبة أحياناً، نظراً لكونك تتعامل مع كائنات بشرية، كما أنه من اليسير جداً أن تقع في الشرك وتضع النظرية بينك وبين أولئك الذين تعمل معهم .

قد يعارض علماء الاجتماع والرياضيات الأعداد المستخدمة . وهناك سواهم، ممن يجادل في الأعداد التي توصف بـ «الأعداد الأولية» . لكن

ثقافتك، وخبرتك، سيكون لهما عظيم الأثر على تفسيرك واستخدامك لهذه الأعداد. وقد تود أن تغير الأعداد، لتلائم نظامك الخاص. فالذي لا يناسبك لن يجدي القيام به.

وبصرف النظر عن دقة الأعداد المستخدمة فإنك ستجد في الحقائق الأساسية في تصميم المجموعة الإنسانية فائدة حين يكون لا بدّ لك من معرفة سلوك الأفراد وتعديله بما تفرضه الاستجابة للمعلومات التي عليك أن تنقلها إليهم، فعليك بخبرتك ومخيلتك، ولاحظ ما سيكون.

حاول ألاّ تتورّط في شرك الأرقام. ادرس الأفكار ولاحظ شارات «انهيار تصميم المجموعة». حاول ألاّ تتلاعب بجماعاتك أو توجههم للعمل وفق أية صيغة، فينبغي أن يوجه عملك إلى الإدارة. وخذ في اعتبارك إعادة تقويم تصميم المجموعة قبل أن تبلغ اليأس من أي اجتماع، أو من نفسك، أو تتخلّى عن الأفكار التي توجهك في العمل. واستخدم هذه المجموعات حين يجتمع الناس إلى بعضهم لخوض ألعاب الارتجال.

من المفيد أن تعتنى أشد العناية، عند العمل بالارتجالية، بعناصر تصميم المجموعة. والأفضل أن تحرص على البساطة والاستقرار واللباقة في العمل، كلما واجهك تغيير في الأعداد التي تتألف منها مجموعة ما. وينبغي عليك أن تتيح للمشاركين في تكوين المجموعات ما يكفي من الوقت مع التشكيل الجديد للمجموعة. جريان العملية وانسيابها شارة تدل على نجاح مخطط التصميم. وهذا هو الوقت المناسب لتعزيز النجاح والتحقّق منه بأن تزيد من درجة الواقعية والجدية في العمل التالي.

إذا تعلّمت التعرف على المجموعات التي يجلي فيها الناس فإن النجاح سيكون بمتناولك، وسوف تتعلّم الكثير الكثير عن سلوك الجماعة، والأفراد والتنظيم، والخطوات التالية الواجب القيام بها. وهذه حقيقة تتجاوز مجال اهتمام الجماعة.

كلما توسّعت الجماعة وازداد أعضاؤها كلما كان عليك أن تبدي عناية أكبر وأمانة أعظم في إبداع تصميم المجموعة وإدارتها. وحرى بالتصميم المتقن والمبتكر أن يؤدي إلى النجاح الباهر في اجتماعات «الكثيرين» في شركتك أو دورات الدراسة.

إن العناية بتصميم المجموعة الإنسانية يفيد في وضع ضوابط الإدارة المفيدة في أثناء العمل مع المئات، بل وحتى آلاف الناس. فتصميم المجموعة المبتكر عنصر هام في العمل بالارتجالية.

### أجزاء الكل التام

فيرنون إس. كوكس، مدير مركز مارين للحياة المستقلة، هو واحد من أقوى من عرفت من الناس وأشدهم تأثيراً ومحبة وقناعة، ومن أكثرهم حظوة عند الناس. وقد أصيب بشلل الأطفال الذي أقعده وهو في الحادية عشرة من عمره. وبالرغم من تلك الإصابات البدنية فإن هذا الرجل أكثر عطاءً، واكتساباً للمزيد من الخبرات بما يفوق ما لدى معظم الناس. والرجل يكشف بقلبه وعقله واستخدامه المحدود لإحدى يديه عن مقدرة إنسانية استثنائية وإبداع فذ. ولطالما كان لعمله وحياته الأثر الكبير على تفكيري في كل مرحلة من مراحل حياتي.

إن القدرة على العمل بأعضاء مفقودة أو عاجزة هي أيضاً صفة لمجموعة من الناس. فهناك قدر عظيم من العمل الجيّد والنتائج الحسنة يمكن أن يؤدّي بأعداد صغيرة أو حتى بمؤسسة قاصرة أو عاجزة أو منهارة. أفلا نسر أحياناً بعمل تخرج به مجموعات صغيرة تعمل داخل الوحدة الكلية للمجموعة. وإنه لمن سوء الحظ أن نرى أعداد الذين يتولون قيادة الأمور تغدو أقل فأقل باستمرار، في حين تتزايد وتتنامي باطراد أعداد الناس الذين يغدون معزولين ومحرومين.

إذا لم تتحرك باتجاه إيجاد وحدة الكل التام، فإننا قد نواجه خطر إحداث نقيضها، الغوغاء، وهي حالة متطرفة من حالات «الكتلة الحرجة» في الجماعة الإنسانية. وتنشأ حين تنهار مجموعة من الناس كلياً وتحلّل إلى أفراد منعزلين عن بعضهم البعض. والمجموعة هنا تشبه وحدة الكل التام، إلا أنها في الواقع نقيضها التام، فالذي حصل أن المجموعة الكبيرة قد تدهورت لتصبح مجموعات قوام كل منها فرد واحد. وقد يصرخ أحدهم «حطّموا الأبواب!» أو قد يكون هناك شخص متأجج الحماسة فيدعو إلى حمل السلاح، لكن الناس لا يلتفتون إلى بعضهم البعض ولا يناقشون هذه الحال.

### مسرحية قصيرة حول أمر لن يحدث

[صوت من وراء الكواليس، صائحاً]: «حطّموا الأبواب!».

الغوغائي الأول (صارخاً): «لقد انتهينا من أمر الأبواب، فهل نحطّم النوافذ أيضاً؟».

الغوغائي الثاني (مرتبكاً): «لا أدري. سوف نتباحث في الأمر، ثم نأتيك بالرد».

الغوغائي الأول (صارخاً من مكان فوق الحشد): «أيها الناس! نعم! انظروا إلى الأعلى هنا!».

أحد أفراد مجموعة الغوغاء الثانية (بضيق): «نعم، ما الأمر؟».

الأول: «هل ستحطّم النوافذ أيضاً؟».

عضو المجموعة الثانية: «لا أدري. انتظر لحظة لآتيك بالجواب!».

الأول: «طيب، ولكن رجاء أسرع! فلديّ حشد من الغوغاء والدهماء هنا، وعليّ أن أتدبرهم».

عضو المجموعة الثانية (مخاطباً أحد أعضاء المجموعة الثالثة): «قل لي هل سنحطّم المفروشات أيضاً أم نقتصر على الأبواب والنوافذ؟».

عضو المجموعة الثالثة (مستغرباً سداجة السؤال): «طبعاً ولم لا؟».

عضو مجموعة الغوغاء الثانية (مخاطباً الغوغائي الثاني): «نعم، والمفروشات أيضاً».

الثاني (ممتناً): «شكراً، قل لي هل سنستخدم الحجارة أم أن القرميد مناسب أيضاً؟».

تنشأ الغوغاء من انهيار المجموعات، إذ يتفكك ترابط الوحدة الكلية للمجموعة وتغدو أفراداً خائفين، مأفونين، تطغى عليهم الوحدة، ويرزحون تحت وطأة الحزن والألم، جميعهم وكل واحد منهم فالت من عقاله. وإذا كانت لك خبرة طويلة بالقيادة والتدريب، لخبرت التعامل مع الغوغاء بطريقة أو بأخرى. فهؤلاء لا يقومون عادة بتحطيم الأبواب وشنق الأبرياء. إنما يقتصر أمرهم على مقاومة تغيير السلوك أو التعلّم. وكل شخص يعرض عن الاندماج في مجرى الحدث هو عضو محتمل في الغوغاء.

## إجراءات الإصلاح

إن الكثير من العمل بالارتجال والتواصل، يتطلّب عقد الروابط والصلات والمحافظة عليها. فإذا كانت هذه ضعيفة أو لا تعمل، فإن الأمر يقتضي عادة، إجراء الإصلاحات. والكثير من هذه الإصلاحات، يتصل بحجم وتصميم المجموعة. وليس من الضروري أن تحيط بجميع الأسباب التي تدعو لهذه الإصلاحات. بل لعلك لن تعلم حقيقة ما حدث على وجه الدقة. وليست ثمة حاجة في المراحل الأولى من العمل، في إطار تنظيم أو مجموعة، أن يعرف المشاركون بوجود أعمال إصلاح تجري. كذلك ليس من المفيد عادة في المراحل الأولى إيقاف العملية، وتحليل الوضع، وإجراء الإصلاحات علناً.

## تغييرات صغيرة

يتمثل الإجراء الأول في الإصلاح بإحداث تغييرات مادية أو بنيوية صغيرة. فبالنسبة لمجموعة من الناس يكفي أن تعلن أمراً بسيطاً مثل فرصة للراحة والتنفس ليستعاد التوازن، أو حسن التوقيت، أو مستوى الاستيعاب مما يدع المجال للتقدم إلى الأمام. كذلك يمكن لهذا أن يؤدي إلى استعادة الصلات بين الناس أيضاً. لكن سيرورة اللعبة قد لا تحتتمل فرصة الراحة الطويلة. وهناك جماعات عديدة من الناس تعبر عن حاجتها إلى فواصل من الراحة بشكل التنقل بين المجموعات، والمقاومة، وإحداث الاضطراب، والضجيج، والتلهي، والخوف، وغيره من هذا القبيل. لذلك، فإن الأمر قد يحتاج إلى إجراء تغيير في تصميم المجموعة.

### ملاحظة

إذا لم يؤدّ تغيير تصميم إحدى المجموعات إلى إحداث إصلاح فالأمر يعود على الأرجح إلى مشكلة أعمق. ولن يجدي فيه إجراء تعديل آخر. فمن اليسير أن نخطئ في إصلاح التصميم كما هو الحال في إصلاح المخطط التنظيمي أو تصميم المعلومات. إذ إن من شأن ذلك أن يؤدي إلى تفاقم الأخطاء وتعقيد المشكلات الطارئة.

وقد يحتاج إصلاح الحال إلى تغيير موقع المدير، أو المشرف، أو العارض، أو المدرّب. ولربما يكفي في هذا الانتقال البسيط إلى طرف الغرفة. وقد يحدث تغيير المسافات بين الأشخاص أو مجموعات معيّنة من المشاركين تغييراً بنوياً واضحاً وكافياً لإصلاح المشكلات البسيطة. كما أنه من الممكن إصلاح مجموعة العمل من آخر الغرفة أو بحمل المشاركين على إعادة ترتيب مقاعدهم.

في الأجواء المهنية يمكن تحقيق هذا النوع من الإصلاح بإحداث تغييرات صغيرة في مواقع المفروشات والعناصر البارزة في المكان حيث يعمل الناس. وقد تكون هذه العناصر التي تسترعي الانتباه لوحات أو مبردات المياه أو آلات النسخ، أو طاولات أو كراسي معلقة. فإذا كان مثل هذا التغيير معقداً أو تبديداً للوقت فَقَدْ صفة التغيير البنيوي «البيسط».

وقد ينفذ في هذا التغيير حجم العمل وشكله. إذ يمكن في العروض التوضيحية أن تنطلق عملية الإصلاح بالانتقال من المحاضرة إلى الحوار، فالتغذية الراجعة، فتنفيذ لعبة، أو القيام بنشاط عضلي، أو ضرب من معالجة المعلومات. كذلك يمكن إجراء مثل هذا الإصلاح، في التنظيم، عبر تغييرات بسيطة في أنماط التواصل، مثل تعديل أوقات الاجتماعات أو مكانها، أو تغيير شكل المذكرات أو مواقع اللوحات حيث تعلق النشرات أو الإعلانات. حاول أن تجد تعديلات صغيرة يمكن تنفيذها بشبكة الإنترنت أو شبكة الاتصالات المحلية. استخدم مخيلتك وطاقة الإبداع لديك لتحدث تغييرات بنيوية بسيطة من شأنها أن تساعد في نقل التنظيم إلى حال آخر عند اللزوم.

يمكنك أن تناقش هذه الفكرة مع المشاركين وتستخدم ألعاب الارتجال في حث التنظيم على ابتكار التغييرات البنيوية الخلاقة التي من شأنها إصلاح المشكلات.

## مستويات التشغيل

يقصد بمستويات التشغيل التفاعلات المتشابهة بين العناصر التالية:

- تشابك أو شدة المادة.
- جدية القضايا موضوع البحث.
- درجة المشاركة.

- إيقاع التغيير .
- كفاءة القيادة .
- ثقة القيادة .
- الثقة بالقيادة .
- الشعور بالطمأنينة لدى المشاركين .
- عناصر تصميم المجموعة للمجتمعين .

وهناك عناصر أخرى يمكن إضافتها إلى القائمة حسب تقديرك لوضعك الخاص .

إن القيام بتغيير أي من هذه العناصر يؤدي إلى رفع مستوى التشغيل ، وقد يكون التغيير إما زيادة أو نقصاناً في الشدة أو إضافة أو تقليصاً للعناصر . وينبغي أن يرافق التغييرات التي تطرأ على تصميم المجموعة أو التغييرات الصغيرة في البنية تغيير في مستويات التشغيل .

### المشاركة في المُعضلات

قد يقتضي عنصر إصلاح آخر مكاشفة المجتمعين بوجود مشكلة . ويكفي إبداء الملاحظة أحياناً بانعدام التواصل حتى يتم الترابط بين الحاضرين . كذلك حَسْبُكَ أن تقول للتنظيم أو جماعة معينة إنك تلاحظ وجود مقاومة حتى يتم التخلي عن المقاومة فعلاً وتجري الأمور بعدئذ كما يرام . تذكر المبدأ الرابع في الارتجال الذي ينص على وجوب عرض العمل علناً . احرص على ألا تقدم هذه المعلومات بصورة نقد أو لوم ، إنما كملاحظة . وقد يكون عليك أن تتحمل المسؤولية عن المشكلة موضوع الملاحظة . كذلك تذكر أن تقر بأن المقاومة في تنظيم يعني وجود مقاومة لدى كل فرد في بعض المستويات .

حَسْبُكَ أن تسأل الناس أحياناً عن مشاعرهم أو أفكارهم بشأن العملية

فيتضح لك أمر كان يسبب للحضور ارتباكاً أو قد يسمح السؤال بالتعبير عن مخاوف كامنة فيمكن عندئذ إعادة التوازن ويتم التواصل بين الناس من جديد. أما إذا أدى طرح مثل هذا السؤال إلى فتح باب النقاش، فإن ذلك يعني على الأرجح أن ثمة مشكلة تعتور تطور الجلسة وينبغي معالجتها.

كذلك يكفي أحياناً مكاشفة الحضور بأنك سواء كنت، القائد، أو المشرف المنفذ، أو مقدم الجلسة، تشعر بالافتراق عنهم أو تعاني من مقاومة داخلية أو فقدان التوازن أو الاضطراب (أو ما يخالفك من مشاعر في تلك اللحظة) حتى يتم إصلاح الوضع.

## وقفة للإصلاح

إذا كنت تعاني من مشكلة حادة لها صلة بالتواصل، فقد يكون الوقت قد حان لتعليق الجلسة والانتقال إلى ما أسميه «وقفة الإصلاح». وقد يكون ذلك في شكل نقاش عام للعمل الجاري أو المشاعر التي أخذت تبرز. وإذا كانت هذه الوقفة قد استدعتها الضرورة ولا مناص منها فعليك أن تؤدي العمل بروح التيسير، وتأخذ بمنظور غير ما كنت تعتمد في إجراءات الإصلاح. فينبغي أن يكون هدفك الأول أن تجعل المشاركين «أصحاب العملية». (وهذا هدف جيد على الدوام).

كثيراً ما يفوت المشاركين إدراك الهدف من العمل بالبرنامج أو اللعبة. وقد يكون ثمة خوف يحيط بطريقة تفكير الناس واستجاباتهم للبيئة التي يعملون أو يتعلمون فيها. وقد يكون مرد الأمر إلى وجود صعوبات بين العُصَب المتنازعة. كما قد يكون ما طرأ على مستويات التعاون من تغييرات لم تكن ملحوظة أو لم تحظ بالعناية من قبل. فإذا كان هذا هو الحال فلعل الوقت قد حان لوقفة الإصلاح.

وللوقفة فائدة أخرى تتجلى في استخدام تصميم المجموعة استخداماً

مبتكراً، حيث يستفاد من توزيع الجماعة في جماعات صغيرة لتيسير النقاش أو في وحدات لتحقيق «الاكتفاء الذاتي» على نطاق ضيق، وإيقاف التعليم، وبذلك قد يتحقق الإصلاح. وقد تكون الوقفة فترة أطول من فرصة الراحة، ولربما تتم أحياناً بالطلب إلى المشاركين كتابة موضوع، أو بقيام شخصين باستعراض ما تم في الجلسة أو خلال النقاش.

### دَعِ الأمور تجري مجراها ثانية

هناك أسلوب آخر، أيضاً، لإجراء التصويب اللازم، ويقتضي ترك الأمور كما هي. فالعمل الارتجالي يجري بسرعة خارقة أحياناً. ولعلك أنجزت من العمل أكثر مما يخطر لك. ومن المحتمل أن يكون العمل العميق قد تم واكتمل قبل انتهاء مراحل العملية. وفي هذه اللحظة ينبغي أن تدع الهدف أو الخطة كما وضعت أصلاً.

ولقد استخدمت العملية الارتجالية ذاتها بعض الأحوال على نحو مبدد للوقت، وكان لا بد في هذه الحالة من التخلي عن الهدف الموضوع. ومن الاحتمالات أن يكون المخطط متهافتاً وحصل سوء اختيار أصلاً. والأفضل في مثل هذه الأحوال «مغادرة السفينة» والانتقال إلى عملية أخرى. فدع للارتجالية تحديد العملية التالية. وعُدْ إلى اللعبة الأساسية.

إن الترك صعب أحياناً. وعلينا أولاً أن نعترف بوجود مشكلة ما لم نكن نتوقعها أو أن نمة خطة لم يقيض لها النجاح. وعلينا أن نتقدم بأنفسنا عندئذ ونعرض المشكلة أمام تنظيمنا ونحن في أضعف أحوالنا. ثم يجب علينا أن نعرض خططنا وأهدافنا التي نسعى إلى تحقيقها ونقدم أفكارنا ومجريات تفكيرنا.

الأمر الوحيد الأصعب من الاعتراف بالخطأ هو التعامل مع نتائج الأخطاء

التي لم نعترف بها وقصرنا عن إصلاحها. فتيبن الخطأ وتجاهل تصويبه أسوأ من عدم ملاحظته لحظة وقوعه أو عند استفحاله.

إن حجم وتصميم الإبداع موضوع بالغ التفصيل. والحق أن للتفاصيل أهمية في ما نعمل. وإبداء الانتباه الحقيقي بالناس مسألة اهتمام بالتفاصيل. والإبداع ذاته يقتضي الانتباه الشديد إلى التفاصيل. وإن إدراكك لعلاقتك ودورك في البحث عن الحقيقة، يعرف في أوساط البحث الرسمية، بـ «الانعكاسية»، أي ارتداد الشيء إلى فاعله. وللدور الذي تضطلع به، ومعرفتك بذلك الدور وعلاقته بمجموعتك من العاملين معك، وتجمعاتك، ومهنتك، أهمية يحسب حسابها، إذ قد تكون من العوامل الحاسمة في النجاح. ويفيدك في أمرك المشاركة الفعالة في القيام بالإصلاح اللازم. فإيلاء هذه التفاصيل الاهتمام والإدراك الكاملين، سيعود عليك بأفضل النتائج. وإذا أخذت بهذه الاستقصاءات أصبحت الآن في وضع يسمح لك بالشروع في مغامرة ارتجال ساحرة قوامها العمل مع الآخرين، فيما تأخذ بدراسة التمارين الافتتاحية في الفصل التالي.

## الفصل الثاني عشر



### تمارين تمهيدية

يقول كتاب الحكمة الصينية العظيم «كتاب التحولات» منبهاً القارىء «الصعاب في البداية تأتي بنجاح كبير»، ثم «أوقات النمو حافلة بالصعاب، كالحمل الأول. ولكن هذه الصعاب مصدرها وفرة الأشياء التي تصارع في سبيل التحقق»<sup>(19)</sup>. كذلك أساليب الارتجال تتطلب من المرء أقصى العناية في البداية لرعاية ذلك الفيض من الثراء ليظهر ويتجلى. ولذلك خطوات أولى لا بُدَّ منها حتى يبلغ التنظيم أو الجماعة حالة الارتجالية أو ارتفاع مستوى المشاركة إلى الحد الأعلى.

وما توليه لمجريات العملية من الثقة أمر على جانب عظيم من الخطورة. فتدبر البداية ببطء وبأمور يسهل إنجازها. واحرص على العناية بترتيب

كتاب التحولات:

I Ching, The Richard Wilhelm Translation, Rendered Into English by  
Cary F. Baynes, New York: Princeton University Press, 1950, Page 16.

جماعتك . فلقد عملت ودرست حتى تكون في اللحظة وعليك الآن أن تمد يد العون إلى هؤلاء الذين يشاركونك العمل ليكونوا وإياك في اللحظة الحاضرة . وعليك أن تعينهم على تحقيق رغبتهم في المشاركة .

وللبداية طرق كثيرة . ومن ذلك أن تطلب إليهم القيام ببعض الأمور البسيطة ، والمحسوسة والتي تقتضي نشاطاً وحركة . فلك أن تطلب منهم ما سبقت الإشارة إليه ، في الفصل السادس من هذا الكتاب ، من الوقوف والاستدارة مرتين نحو أحد الاتجاهين ، ثم ثلاث مرات نحو الاتجاه الآخر . وهناك عمل آخر بسيط وجيد ، هو الطلب إلى من معك المصافحة مع شخصين أو ثلاثة يقفون على بعد منهم . ولسوف تجد أن فعلاً بسيطاً يسيراً يشترك فيه الجمع يمكن أن يثير جلبة عظيمة من النشاط ويهيء للفرحة باللعب .

إذا لم يكن الجمع كله يتحرك بيسر وسرعة فقد يعينك على أمرك أن تبين لهم أنت ما تقصد من الاجتماع وترتيباته . كذلك هو أمر جيد أن تعرض لهذا الجمع الأعمال التي ستطلب منهم أداءها . ولا تقتصر عندئذ على وصف الفعل المطلوب . فإذا كان يصعب عرض العمل فالأرجح أنه أشد تعقيداً من أن يكون فاتحة للجلسة .

إن أشد الألعاب نفعاً هي تلك التي يقصد بها تحليل الاجتماع ودفع الناس للانخراط في نشاط بدني . ومثل هذه التمارين عون لك في إدراك مبلغ سرعة المشاركين في الجلسة إلى تقبل ألعاب الارتجالية .

## مطاردة ورقية

يتطلب التمرين التالي كمية من الورق قياس  $27,5 \times 20$  سم . اعط كل مشارك ثلاث أو خمس أوراق . ويمكنك أن تجعل من توزيع الأوراق تمريناً بحد ذاته . ولك أن تحدد فترة إنجاز التمرين بعشر دقائق أو عشرين حسب مقدار التفاصيل التي يقوم عليها التمرين . والآن وزع الأوراق .



## بدء التمرين

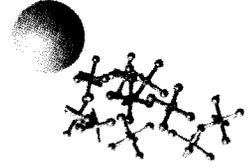
- اصنع الكرة من إحدى الأوراق وارم بها في الهواء، ودعها تسقط عند قدميك .
- اطلب من المشاركين «أن يأخذوا قطعة من الورق ثم يكرروا ما فعلت». لاحظ كم منهم يلتزم بتعليماتك . ولاحظ كم منهم يأتي بفعل آخر (كأن يلتقط الكرة، ويرمي بها إلى شخص آخر، أو يدعها تسقط خلفه أو إلى أحد الجانبين).
- اطلب من المشاركين التقاط ثلاث كرات . لاحظ طريقتهم في الالتقاط . اطلب منهم، إن شئت توزيع الكرات الورقية، بحيث يكون لكل منهم كرة .
- دون أن تنطق بكلمة ابدأ برمي الكرات في الهواء، والتقطها بيد واحدة.
- ارم الكرة إلى مشارك آخر .
- ابدأ بزيادة عدد كرات الورق التي تلعب بها المجموعة .
- اصنع كرتين وارم بهما ثم امسك بهما، ثم زد العدد إلى ثلاث . لا بأس إن لم تستطع اللعب بثلاث في آن واحد . فالموضوع لا يتعلق باللعب أو إجادة الرمي والتلقي، وإنما بفتح الأبواب للإبداع بنشاط بسيط وتحليل نوع وأشكال المشاركة، وتوثيق العلاقة مع الآخرين، المتعة واللعب، والقيام بخطوات صغيرة، ناجحة ومتابعة وصولاً إلى هدف .
- ابتكر أشياء أخرى تؤديها بكرات الورق . دع للارتجال أن يلهمك بأشياء أخرى تقوم بها وأنت تلعب . ساعد الآخرين على ابتكار أمور أخرى يمكن أداؤها بتلك المبتكرات .
- قد تلاحظ حين تبلغ مرحلة اللعب بعدة كرات الآخرين الذين أخذوا «ينسحبون» من هذا النشاط . وقد ينقطع بعضهم عن المشاركة لفقدان الرغبة في تجاوز حدود السرعة التي بلغوها، بينما يتوقف بعضهم بسبب وصولهم إلى حدودهم القصوى داخلياً . ولسوف تدرك الكثير عن مدى سرعة حركة المجموعة . وقد تجد البعض، بعدُ، قد أخذوا «يزيدون في مشاركتهم»، أو أصبحوا مشدودين إلى إنجاز الوظيفة كما يفهمونها في تلك اللحظة . وهناك آخرون تراهم قد يأخذون بالتنافس مع المشاركين الآخرين (فائزين أم خاسرين) . لاحظ سلوك المشاركين وأنت تمضي في التمرين .
- في نهاية اللعبة اطلب من المشاركين تنظيف الأرض من الأوراق بأسرع وقت ممكن .

حدد لهم الوقت اللازم لعملية التنظيف . أخبرهم بأنك سوف تسمح بفترة راحة (20 دقيقة) إن أنجزوا عملية التنظيف في ستين ثانية . وإذا زادت المدة عن ستين ثانية لوضع الكرات في الحاوية تنقلص فترة الراحة إلى عشر دقائق . سأل إن كان هناك من يقبل بتسوية الأوراق وإعادتها إلى حالة الاستعمال العادي .

لسوف تجد وشركاؤك متعة ، إذا ما نفذتم اللعبة ببساطة وشغف . كذلك سوف تجد كنزاً من المعلومات في هذه اللعبة عن أولئك الذين تعمل وإياهم ، وتكون في الوقت ذاته قد أشعت بينهم روح اللعب والتعاون .

## صيد القشاش

هاك نموذجاً آخر لتمارين نشط ، وموسع للآفاق الذهنية . لسوف تحتاج في هذا التمرين إلى مجموعة من إحدى وعشرين أداة يستطيع أفراد المجموعة توفيرها بيسر من مكان قريب ، مثل لقاطة ورق ، وقلم ، وربع دولار ، ودفتر ملاحظات .



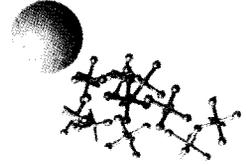
- اطلب بسرعة من المشاركين أن يشكلوا فرقاً من ثلاثة أفراد أو أربعة أو سبعة أو أربعة عشر ، حسب حجم المجموعة ومساحة المكان .
- خاطب الجميع بأن على كل «فريق» أن يبدأ بالعشور على سبع مواد ، وعلى أول مجموعة تعثر على هذه المواد السبع أن تطلق صيحة ، دفعة واحدة . ثم يكون على أحدهم ، وهو الناطق باسم الجماعة أن يعين المواد التي عثر عليها ، بصوت عال .
- أوقف العملية حين تعثر المجموعة الأولى على المواد . اطلب من المجموعة الفائزة أن تختار مجموعة أخرى لتنضم إليها .
- اطلب من كافة المجموعات أن تنضم إلى بعضها البعض ثم عين ثلاث مواد أو أكثر لتبحث عنها ، وكرر الطلب حتى يبلغ عدد المواد العشر .
- عندما تصيح إحدى المجموعات بأنها عثرت على المواد العشر ، أضف أربع مواد حتى يصبح العدد أربع عشرة مادة كاملة . ثم عين أربع مواد أخرى إضافية .
- وعندما تطلق جماعة الصيحة بأنها عثرت على المواد الثماني عشرة ، أضف ثلاث مواد أخرى ليعثروا عليها . وبذلك يكون عدد المواد المطلوبة إحدى وعشرين .

- لك أن تطلب من تلك المجموعات أو الفرق أن تنضم إلى بعضها، كلما ازداد عدد المواد التي يجب اكتشافها حسب عدد العاملين معك. وسوف تبلغ بقدر من المهارة درجة عالية من الفوضى المضبوطة.
  - لاحظ أنه ليس من الضروري أن يكون النجاح حليف الفرق جميعاً. إنما الضروري ملاحظة ديناميات المجموعات المشاركة بعناية ودقة. تذكّر قول يوجي بيتر بأنك «تستطيع أن تلاحظ الكثير بمجرد النظر».
- ثمة مهارة هامة يكتسبها المرء بممارسة فن الارتجالية هي الحركة على إيقاع التغيير تماماً كما تقدر الجماعة عليها. فالحركة المتباطئة هنا كالأستعجال سواء بسواء، وكلاهما مشكلة. فإن تحركت - حسب الإيقاع الذي يناسب التنظيم - وجدت الجو حافلاً بالنشاط والمشاركة في اللعب، والتنظيم ذاتياً، ثم إعادة تشكيل التنظيم والإنتاج. كذلك ستجد أنه تحقق لك عدد من الخطوات الصغيرة المتعاقبة والمنسقة والمجدية في تنفيذ التوجيهات وتعديل السلوك.

## دعوة للثرثرة

سوف نتناول «الثرثرة» مطولاً في الفصل الرابع عشر من هذا الكتاب، إلا أنني أود أن أعرض فكرتها هنا. وقد وجدت في «الثرثرة» أداة مفيدة وتصلح للتنفيذ مع كل جماعة وعلى مستويات الإلتقان كلها. وكنت استخدمت هذه المنهجية الدقيقة في بواكير العهد بالمنظمات والجلسات الجماعية بنجاح يكاد يكون تاماً.

وإنني أستخدم النص أو المقطع التالي للتعريف بـ «الثرثرة» في الحلقات أو منظمات الدراسة.



## تعليمات

إن هذا التمرين لا يستغرق إلا قدراً قليلاً من الوقت. وقد لا تمضي أكثر من خمس دقائق حتى تلم بجوهره ولعلك تستغرق عشر دقائق أو خمس عشرة دقيقة لتؤدي هذا التمرين، بمفردك. أما إذا كنت تؤديه مع

شخص آخر فلربما استغرق منك الأمر ضعف هذه المدة. ولعلك تستغرق من الوقت في تنفيذ التمرين حوالى الثلاثين دقيقة حين يكون الجمع كبيراً.

## ابدأ من هنا

«سوف أطلب منكم القيام بعمل ما. وسوف أطلب منكم تنفيذ بعض التعليمات اليسيرة وبعض الأمور البسيطة. وما سوف أطلب منكم هو القيام بأمور ربما انقطع عهدكم بها منذ حين، أو ربما لم تأتوا بمثلها من قبل. هل توافقون على تنفيذ المطلوب؟ فإذا كنتم لا تحبذون المضي في التمرين، فقد نضطر لأداء بعض الألعاب التمهيدية قبل المضي إلى التمرين ذاته.

«أسألکم هل تسدون لي خدمة؟ أريد منكم أن ترافقوني بإطلاق صيحات عالية حقيقية». (لو كنت معك، أيها القارىء، لعلا صوتي أنا أيضاً بالصياح وإياك).

## [توقف]

«أطلق صوتاً في هذه اللحظة. أطلق صوتين، بلا، بلا، بلا. بلا! بلا بلا بلا، بلا. بلا. بلا». أطلق مزيداً من الأصوات من مبتكراتك». [لك أن تمدد الوقت الذي تمضيه ههنا. وبوسعك أن تجرب هذه العملية مرات عديدة مع مجموعات كثيرة، وسوف تتحقق لك خبرة جديدة في كل مرة].

«حاول، بَعْدُ، أن تصدر أصواتاً كالتي ربما تطلقها حين ينتابك الغضب. حاول أن تصدر أصواتاً هي أكثر من مجرد دمدمة الغضب. اجعل تلك الأصوات، وهي ضجيج، تبدو كالكلمات: «كلو شرب ماكل كل ماجا!!!». [لك أن تمدد الفترة هنا. ولك أن تعود إلى هذا التمرين مرات ومرات].

«هل تستطيع أن تأتي بثرثرة تبدو للسامع كلغة حقيقية؟ هل تستطيع التعبير بتلك اللغة؟ هل تستطيع أن تشحن خطابك بهذه اللغة بالعاطفة؟ خذ بعض الوقت ومارس اللعبة، بلغتك الجديدة، وبصوت عال».

[اقرأ الجملة التالية بصوت عال]. «بلى - جالينيج بروفو - دالوب ماندل فلوفلوفلو». [كرر التمرين، بصوت أقوى. ليكن نطقك الجملة بلهجة التصميم، بتواضع، بسرور، بإدراك مهيب، براحة]. استخدم لغتك في «الثرة» للحديث عن حزنك. ثم تحدث عن حالك من السعادة، من الارتباك، من السرور.

وأنها لفكرة حسنة أن تقوم أنت بهذا التمرين بضع مرات، ثم تقرأ الفصل الرابع عشر، من هذا الكتاب، وعنوانه «الثرة» قبل عرضه والطلب من الآخرين تنفيذه. وقد تصادف بعض المعارضة حين تطلب منهم إصدار أصوات الثرة على الملأ. ولعلك ستجد، إن واجهت مقاومة أن مرد ذلك، على الأرجح، مقاومة من طرفك، وأن المقاومة قد تتحول إلى طاقة خلاقة، إن أسلست القيادة وتحركت بخطوة تلائم الجماعة ومبادئ الارتجالية. الأمر يقتضي حماسة واندفاعاً وثقة بالنفس، لتكون اللعبة مدخلاً يعرف الجماعة إلى الارتجالية وألعاب الارتجال. كذلك للحب دوره هنا وكلما ازداد ازدادت العملية غنى. أما اللعبة ذاتها فتساعد، إن جرت بروح اللعب واليسر، على إيجاد الثقة والثوق اللازمين.

عليك أن تبدأ بالإجراءات التالية بَعْدُ أن تكون قد نجحت في حمل مجموعة المشاركين على إصدار أصوات عالية وحماسية.

وثمة لعبة «ثرة» سريعة أخرى تتطلب منك ومن الذين يعملون معك الاختلاط ببعضكم البعض، ثم يقدم كل واحد من المجموعة نفسه لثلاثة أو أربعة أشخاص مختلفين مستخدماً عبارات «الثرة» وحدها في المخاطبة والتعريف. أرصد بدقة وعن كשב ردود الفعل والاستجابات التي يبديها المشاركون. وقد تلحظ هنا مقاومة من بعض الأفراد، أو جيوب مقاومة، عند هذه النقطة. ولكن بوسعك متابعة التمرين، بأشكال مختلفة، ولو لمدة لا تزيد عن خمس دقائق.

ولربما رغبت في السير بالآخرين، عبر التمرين المسمى: «تمرين في اللحظة الراهنة»، الذي وجدت عرضاً مفصلاً له في الفصل الثاني، من هذا الكتاب، احرص على أن تشرح التمرين بعبارتك أنت، وأن يتم

بالإيقاع الذي يناسبك . والأفضل أن يجري التمرين دون استخدام مذكرات . ولكن قد يقتضي الأمر ليلغ التمرين أقصى جدواه، التدرّب مع آلة تسجيل حتى تبلغ السيطرة على الخطوات التي يتألف منها .

### أبعد من الديناميات: حياة المجموعة

كما أن هناك ديناميات للجماعة، كذلك للجماعة مفاهيم وتصورات، عن الوقائع تتجاوز أهدافك في تنظيم أو توجيه، أو حفز، أو تدريب أي مجموعة محددة من الناس . فقد يرى بعضهم أنه «كلما تبدلت الأمور كان حالهم أكثر ثباتاً، فلا شيء يتغير معهم . ثم قد يرى آخرون أن أصحاب القرار لا يرغبون في التغيير حقاً» . «وقد يحمل بعضهم توقعات بـ «أنهم» (الإدارة) يدبرون (لهم) أمراً من جديد» . وقد يتداول المشاركون في ما بينهم أسطورة عن «أن هذا التغيير، أو إعادة التنظيم، سوف يمضي وينتهي إلى ما انتهى إليه كل حديث آخر» . كذلك قد تكون هناك النظرة القائلة: «إن تعلم الجديد خيانة لتقاليد القديم» . ثم قد لا نعدم بين المشاركين شيئاً من التهكم . وهذا كله بعض مما أدعوه «ميتاديناميات»، الآليات الخفية وراء سلوك الجماعات . فإذا كانت هذه المشاعر شائعة في الجماعة عموماً وأنت لا تدرك وجودها، أو كنت لا تحفل بها، فقد تجد برنامجك تحيط به المخاطر .

في التنظيمات ثمة ضرورة لملاحظة الغياب، أو الحضور المتقطع، للقادة وصانعي القرارات، ورؤساء الإدارات، والمدراء، والمراقبين، أو سواهم من اللاعبين الرئيسيين . وتنبع أهمية ذلك من أن بيئة التنظيم أو البيئة التي تستوعب عدداً من الناس الذين ينتمون إلى مجال إداري، أو اقتصادي أو ما شابه، أو بيئة مهنية وأكاديمية، تكشف مظاهر السلوك «الميتاديناميكي» أو تشيعه في أجوائها .

ذلك أنه لما كانت الارتجالية تشتغل بمستويات متعددة فإنها تكشف «الميتاديناميات» بما يظهر من سلوك الجماعة في نشاطاتهم .

لاحظ أي شخص ينأى عن المشاركة في المنهاج، وإن كان حاضراً .

ولاحظ إن كان السبب في عدم المشاركة، يعود للتلهي، أم إن الوضع العقلي هو الذي يصرف المرء عن الاندماج في النشاط من حوله. كذلك القبول باللهو عما حول المرء، ينبئك بالكثير عن «الميتاديناميات» السائدة في التنظيم الذي تتعامل معه، ولربما وفر لك إشارات إلى مواقع الخلل في تواصلك مع المشاركين.

إن عملية الارتجال وتفاعلاتها هي من القوة ما يصعب على الناس مقاومتها كل الصعوبة - إن جرت بالروح المناسبة، واستخدمت الإرشادات والقواعد بحصافة. وسوف يلحظ المشاركون بَعْدُ تَبَدُّلات وتطورات في أعماقهم ولدى الآخرين. وهذا عند البعض برهان على إمكانية التغيير، كما أنه يعزز عند البعض الآخر ميلهم للتعلم والنماء. كما قد يسبب للبعض ضرباً من أعراض التشتت، أو الانصراف عن العمل منشؤه الآلية الخفية، الميتاديناميات. وهو لقلة من المشاركين مبعث صراعات، كما قد يكشف للبعض منهم عن مقاومة شديدة وكامنة. فلهذه الأسباب وسواها يجب التعامل مع هذه الديناميات الخفية بحب واحترام للجميع.

### المقاومة ليست شراً كلها

ليست المقاومة التي يبديها بعض الأفراد بعض الوقت شراً كلها. والمقاومة التي يبديها كل الناس بعض الوقت ليست شراً كلها. فبدون المقاومة لن نحصل على الكهرباء. ونحن غالباً ما نجد أن «الانطلاقات الهامة» تأتي بعد مقاومة. ولقد بلغ سمعي أن بعض المعادن تكتسب صلابة شديدة قبيل بلوغها نقطة الإجهاد. عنيت أن هذه الصلابة المكتسبة هي درجة تفوق المعروف عن المعدن. ثم سرعان ما تتحول الصلابة إلى هشاشة فينكسر المعدن تحت القليل من الطَّرْق. وهذا شأن البشر في أجواء النماء والإبداع.

ابحث عن مظاهر التصلب في أعماقك وبين الآخرين من حولك.

وأوصيك بشدة الصبر، إن وجدت المقاومة والتصلب في الجماعة كلهم أم اقتصر الأمر على فرد واحد. فلربما تبين لك أن الفرد حين يبدي مقاومة وتصلباً يكون قد عبر عن عقل المجموعة. ثم لربما كانت تلك العلامات التي وجدتها إشارة إلى الإجهاد الذي يصيب البشر، والحاجة إلى العطف والحب والرعاية وهذا حدث جوهرى في الارتجالية. فالارتجالية هي، في نهاية الأمر، أداة تغيير.

التمارين التمهيديّة تهىء الطريق أمام البشر في تنظيمك. وسوف يحملهم درب الارتجالية ليخبروا كل المعرفة وتحليل النفس والاكتشاف والتصدي لأنماط التفكير والسلوك المألوفة، والأحاسيس والعواطف التي عرفتتها حتى هذه المرحلة. غير أن المشاركة في هذه الأمور معاً لا ريب سوف تزيد من تأثيرها. وغني عن القول إن البدايات هي أشد الأوقات دقة. وسوف تجد نفسك تنزع إلى المضي في الارتجالية ببطء أو بسرعة وذلك وفق حاجة الجمع، كما أنك تجد نفسك تنزع إلى الالتزام بدقة بمبادئ الارتجالية والحرص على التقيد بأسس الفن. فاعلم أن نهجك في التوجيه سوف يحكم نهج الآخرين في اتباعك. ثم إنك سوف تنزع للإفادة الخلاقة من العوامل الإنسانية في الجماعة. فاصغ بانتباه إلى هؤلاء الذين تعمل وإياهم لتكتشف المبتدئين الفعالة في تنظيمك. وفي هذا فائدة لك ولأولئك الذين لهم الأثر الهام لديك.

لقد عرضنا موضوع البداية، ثم عملنا في الأسس والتمارين التمهيديّة بحثاً واستقصاءً. ولنا الآن أن نتوسل بهذه المعلومات في اكتشاف الألعاب الأساسية في الارتجال.