

مجموعة أدوات

# إطار عمل بصري للتفكير في حالة هيكلية الدعم الخاصة بك

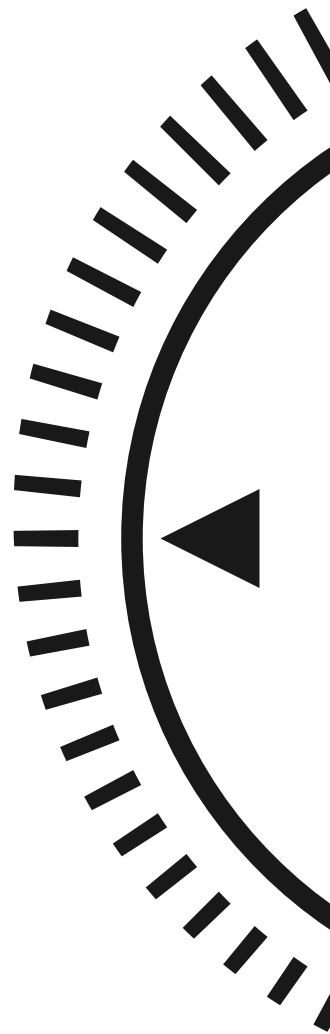
Toolkit

Visual framework to reflect on  
your “support structure” state



ISBN 978-3-9627937-2-9

This tool was developed by Farah Makki with the support of the International Alumni Center gGmbH (iac Berlin) team for "Culture in the Civic Space in the MENA Region: Learning Journey for Field Supporters". It is inspired by the book "Support Structure" - a co-production by Céline Condorelli and Gavin Wade, with James Langdon. You are free to share and adapt the material, as long as you provide appropriate credit and distribute your contributions under the same license.



Scope

الإطار

إطار عمل بصري

## لاستكشاف الخصائص (الخفية) لهياكل الدعم

“ما الذي يمكننا تعلّمه أو مشاركته اليوم بشأن طبيعة هياكل الدعم الخاصة بنا؟”

A visual framework to

**explore the (invisible) dimensions of  
support structures**

“What can we learn or share about the nature of (our)  
support structures today?”

# تسعة مقاييس بصرية كأطر دعم للتأمل الذاتي والتقييم

تقدّم هذه الأداة تسعة مقاييس بصرية مصمّمة لتحفيز التفكير والنقاش البناء داخل الفرق ولدى الأفراد الذين يشكّلون جزءاً من "هياكل الدعم". يهدف كلّ مقياس إلى فتح مساحة للحوار والتأمل الذاتي، مما يشجّع المستخدمين على طرح أسئلة غالباً ما يتمّ تجاهلها حول العوامل التي تعزز جهودهم الداعمة أو تعيقها، سواء كانت هذه العوامل مالية أو سياقية أو علاقاتية أو غيرها.

## 9 Meters as visual support structures for self-reflection & evaluation

This tool presents nine visual meters designed to prompt meaningful reflection and discussion within teams or individuals operating as "support structures." Each meter acts as both a conversation starter and a self-evaluation tool, encouraging users to consider often-overlooked questions about the conditions that help or hinder their support efforts—whether those factors are financial, contextual, relational, or otherwise.

# These visual meters serve as practical tools to make the often complex, hidden, or intangible aspects of support structures easier to understand and discuss.

By representing key dimensions—such as knowledge, collaboration, openness, energy, power dynamics, and learning spaces—these meters give form to factors that are essential but not always obvious in shaping how support operates.

Visualizing these dimensions helps your team recognize that support is not a fixed or automatic process; it's something that could be intentionally shaped, evaluated, debated, and improved.

Each visual meter is paired with thought-provoking questions that facilitate conversation and convergence. By "seeing" where you stand on each scale, teams can:

- Reflect on current strengths and challenges.
- Identify gaps or areas that require attention.
- Nurture an open dialogue about team dynamics, resources, and processes.
- Make informed choices about where and how to adapt or invest more effort.

# تعدّ هذه المقاييس البصرية أدوات عملية تساعد في تبسيط عملية فهم ومناقشة الجوانب المعقدة أو الخفية أو غير الملموسة لهياكل الدعم.

By representing key dimensions—such as knowledge, collaboration, openness, energy, power dynamics, and learning spaces—these meters give form to factors that are essential but not always obvious in shaping how support operates

;Visualizing these dimensions helps your team recognize that support is not a fixed or automatic process .it's something that could be intentionally shaped, evaluated, debated, and improved

Each visual meter is paired with thought-provoking questions that facilitate conversation and :convergence. By "seeing" where you stand on each scale, teams can

- .Reflect on current strengths and challenges
- .Identify gaps or areas that require attention
- .Nurture an open dialogue about team dynamics, resources, and processes
- .Make informed choices about where and how to adapt or invest more effort

## How to use the tool?

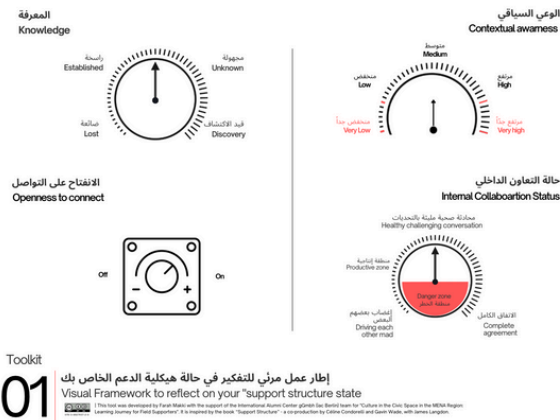
تتضمن الصفحات التالية 3 أوراق تلخيصية من مجموعة الأدوات التي تجمع المقاييس التسعة (الأدوات 01 و02 و03). يمكن استخدامها لعرض التقييم النهائي الذي توصل إليه فريقك.

On the following page, you will find three summary sheets from the toolkit that aggregate the nine meters (Toolkits 01, 02, 03). You can use them to represent the final evaluation your team has agreed upon.

## كيفية استخدام هذه الأداة:

كما تتضمن تسعة أوراق عمل مخصصة لمحادثات المجموعة، تضم موضوعاً ومقياساً بصرياً وسؤالاً تحفيزياً لتيسير النقاشات.

You will also find nine worksheets for your team conversations. Each worksheet includes a theme, a visual meter, and a prompt to facilitate your discussions.



## Knowledge Foundation

### القاعدة المعرفية



- Prompt:**
- How much of the organization's support is built on a foundation of established knowledge versus exploring the unknown?
  - Does the organization actively generate new questions that challenge its own practices and inspire better support?
  - Is there a balance between expertise & discovery?
- الأسئلة التحفيزية:**
- إلى أي مدى يركز الدعم الذي تقدمه المؤسسة على المعرفة الراسخة مقارنةً باكتشافها على استكشاف المجهول؟
  - هل تعمل المؤسسة بشكل نشط على توليد أسئلة جديدة تحدى ممارساتها الخاصة وتحفز على تقديم دعم أفضل؟
  - هل من توازن بين الخبرة والاكتشاف؟

- Indicator:**
- We can become overly fixed in established knowledge or get lost in constantly exploring the unknown.
  - A blend of known and unknown reflects both strong foundations and openness to new ideas.
- مؤشر:**
- قد نبقى أحياناً في فخ التمسك بالمعرفة الراسخة أو نضيع في دوامة استكشاف المجهول.
  - إن الجمع بين المعروف والمجهول يعكس أساساً قويًا وافتتاحاً على الأفكار الجديدة.

This tool was developed by Farah Malik with the support of the IAC Berlin team for "Culture in the Data Space" in the MESA Region. Learning Journey for "Fast Support" is inspired by the book "Support Structure" - a collaboration by Culture Consultants and Game Maps, with James Langdon.

## How to use the tool?

- Gather your team.
- Give each person/group a worksheet with a visual meter and a prompt.
- Reflect and mark where you stand on each meter.
- Discuss together using the prompts.
- Transfer your results to the summary sheets "Toolkit 01, 02, 03".
- Spot strengths and gaps; decide on the next conversation to discuss follow-up steps.
- Repeat regularly to track progress.

## كيفية استخدام هذه الأداة

- شكل الفريق.
- توزيع أوراق العمل لكل شخص/مجموعة تتضمن مؤشراً بصرياً وسؤالاً تحفيزياً.
- التأمل وتحديد موقعك على كل مقياس.
- استخدام الأسئلة لتحفيز النقاش.
- تدوين النتائج على الأوراق التلخيصية (الأدوات 01 و02 و03).
- رصد مكامن القوة والثغرات وتحديد موضوع المحادثة التالية لمتابعة الخطوات.
- تكرار العملية بانتظام لمتابعة التقدم.

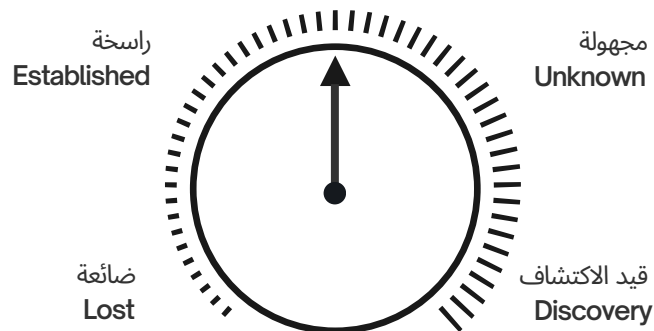
## Tips:

- Bring together the relevant team members who are part of the support structure.
- Convene at least 3 people (if possible).
- Plan for a 2,5 hour session or more if your time allows.
- Let everyone first fill out their own meters.
- Then, talk as a group using the meters and questions.
- Decide together what best shows your team's view.

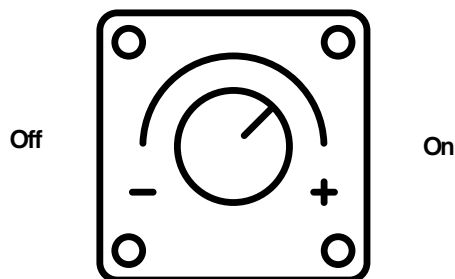
## نصائح:

- إشراك أعضاء الفريق المعنيين الذين يشكلون جزءاً من هيكلية الدعم.
- مشاركة ثلاثة أشخاص على الأقل، إن أمكن.
- تخصيص نحو ساعتين ونصف الساعة للجلسة أو أكثر، حسب الوقت المتاح.
- في البداية، يتعين على الجميع تعبئة المقاييس بشكل فردي.
- يلي ذلك نقاش جماعي باستخدام المقاييس والأسئلة.
- الاتفاق جماعياً على الصيغة التي تعبر بشكل أدق عن نظرة الفريق ككل.

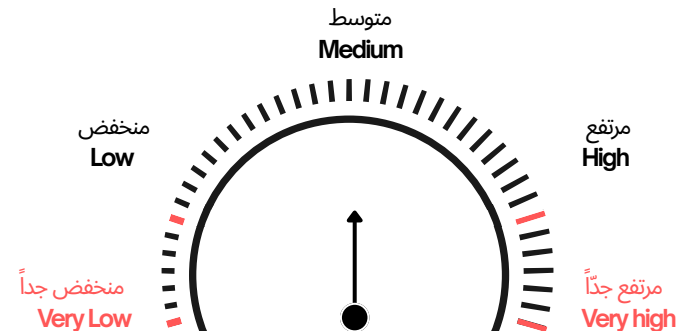
## المعرفة Knowledge



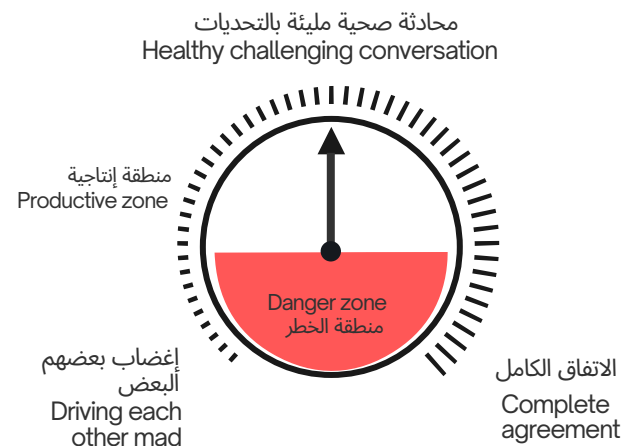
## الانفتاح على التواصل Openness to connect



## الوعي السياقي Contextual awareness



## حالة التعاون الداخلي Internal Collaboration Status



## Toolkit

01

## إطار عمل مرئي للتفكير في حالة هيكلية الدعم الخاصة بك Visual Framework to reflect on your "support structure state"

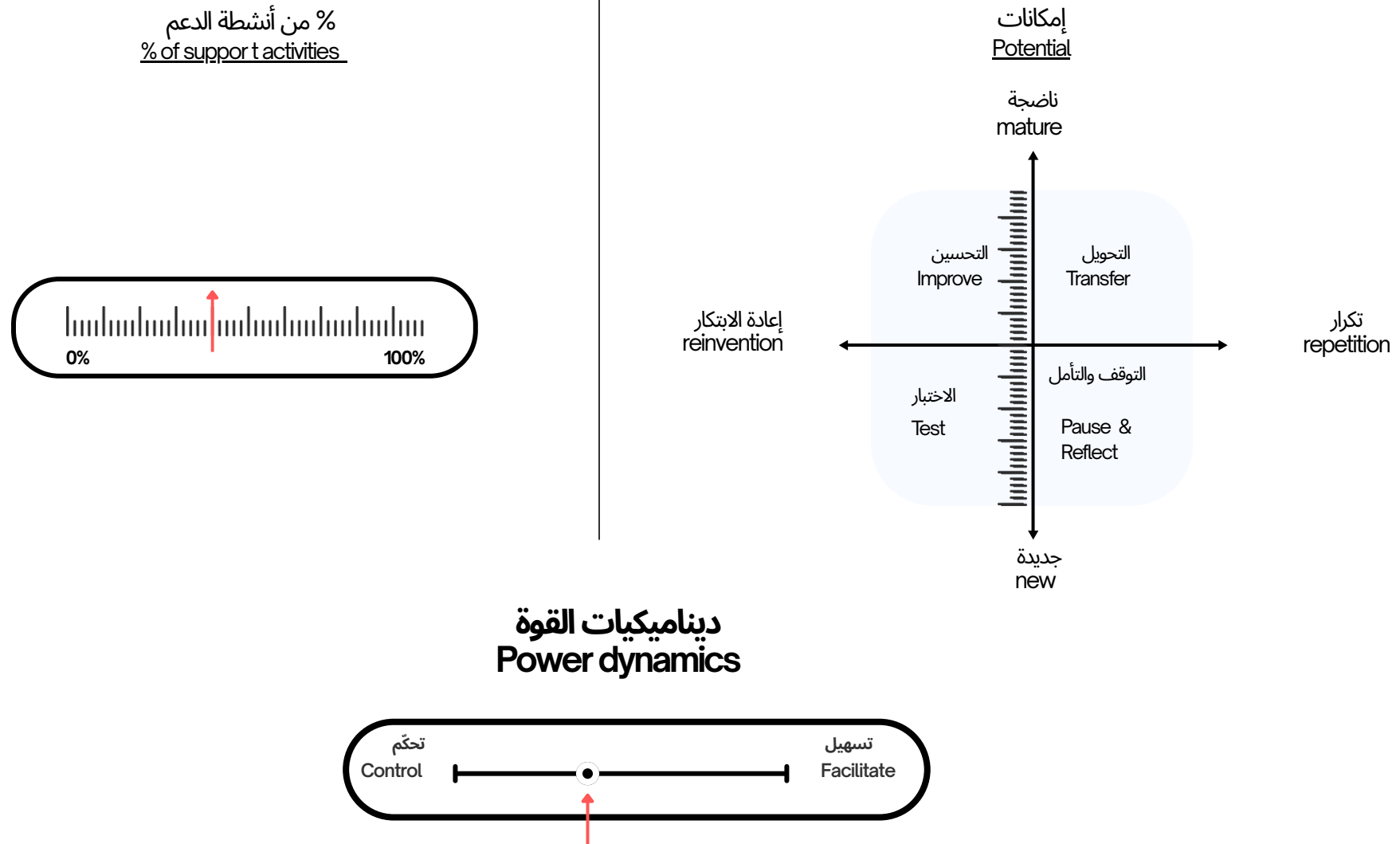


This tool was developed by Farah Makki with the support of the International Alumni Center gGmbH (iac Berlin) team for "Culture in the Civic Space in the MENA Region: Learning Journey for Field Supporters". It is inspired by the book "Support Structure" - a co-production by Céline Condorelli and Gavin Wade, with James Langdon.

ISBN 978-3-9627637-2-9



# الممارسات الأساسية Ground Practices



Toolkit

02

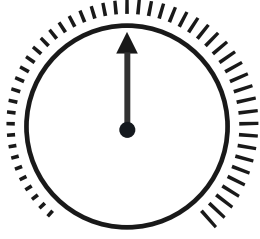
إطار عمل مرئي للتفكير في حالة هيكلية الدعم الخاصة بك

Visual Framework to reflect on your "support structure state"

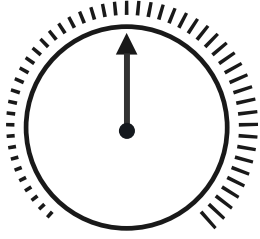


This tool was developed by Farah Makki with the support of the International Alumni Center gGmbH (iac Berlin) team for "Culture in the Civic Space in the MENA Region: Learning Journey for Field Supporters". It is inspired by the book "Support Structure" - a co-production by Céline Condorelli and Gavin Wade, with James Langdon.

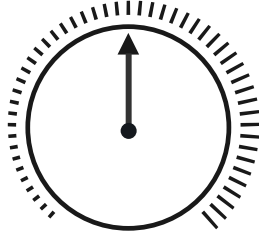
## المحفزات Fuel



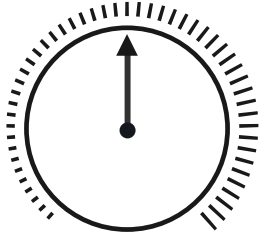
الطاقة / الوقت  
Energy / Time



الإلهام الخارجي  
External Inspiration

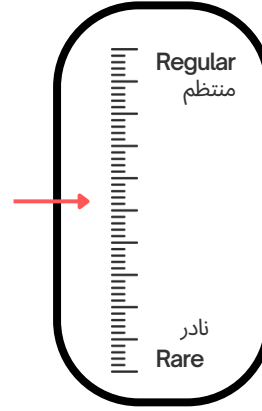


الإلهام الداخلي  
Internal Inspiration

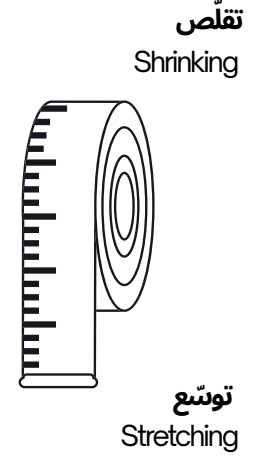


الميزانية  
budget

## مساحة التعلم التنظيمي Organizational Learning space



## عملية تعاونية متطورة Evolving Collaborative Process



Toolkit

03

إطار عمل مرئي للتفكير في حالة هيكلية الدعم الخاصة بك

Visual Framework to reflect on your "support structure state"

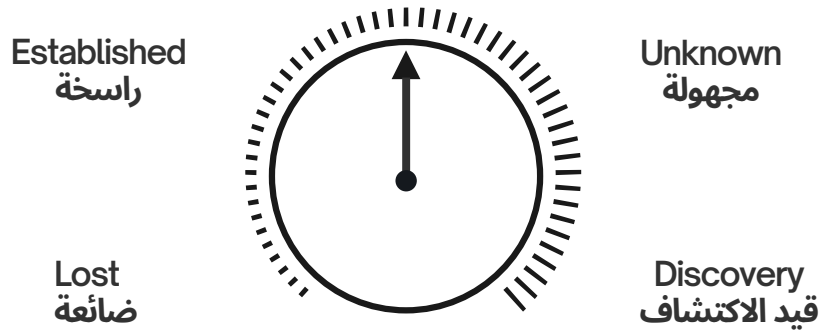


ISBN 978-3-9627637-2-9

This tool was developed by Farah Makki with the support of the International Alumni Center gGmbH (iac Berlin) team for "Culture in the Civic Space in the MENA Region: Learning Journey for Field Supporters". It is inspired by the book "Support Structure" - a co-production by Céline Condorelli and Gavin Wade, with James Langdon.

# Knowledge

## القاعدة المعرفية



### Prompt:

- How much of the organization's support is built on a foundation of established knowledge versus exploring the unknown?
- Does the organization actively generate new questions that challenge its own practices and inspire better support?
- Is there a balance between expertise & discovery?

### الأسئلة التحفيزية:

- إلى أي مدى يركز الدعم الذي تقدمه المؤسسة على المعرفة الراسخة مقارنة بانفتاحها على استكشاف المجهول؟
- هل تعمل المؤسسة بشكل نشط على توليد أسئلة جديدة تتحدى ممارساتها الخاصة وتحفز على تقديم دعم أفضل؟
- هل من توازن بين الخبرة والاكتشاف؟

### Indicator:

- We can become overly fixed in established knowledge or get lost in constantly exploring the unknown.
- A blend of known and unknown reflects both strong foundations and openness to new ideas.

- مؤشر:
- قد نقع أحياناً في فخ التمسك بالمعرفة الراسخة أو نضيع في دوامة استكشاف المجهول.
- إن الجمع بين المعروف والمجهول يعكس أساساً قوية وانفتاحاً على الأفكار الجديدة.

# Contextual awareness

## الوعي السياقي

### Prompt:

- How fully does the organization understand the complexities and needs of those it supports?
- Does its comprehension of challenges match the reality of the situation?

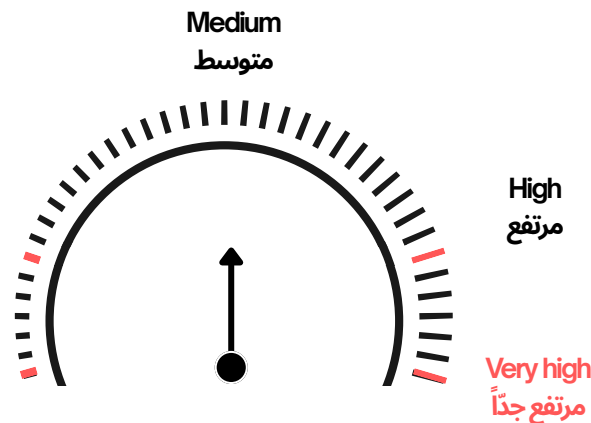
- الأسئلة التحفيزية:
- إلى أي مدى تفهم المؤسسة مشاكل واحتياجات من تدعمهم؟
- هل يتوافق فهمها للتحديات مع حقيقة الوضع؟

### Indicator:

- Lower levels of contextual awareness indicate the need to deepen understanding, whereas higher levels suggest that the organization has an informed perspective on support needs.
- But beware - thinking we fully understand the contexts we are operating is a trap! Try to keep asking: What lies beyond our current understanding? What might we be missing?

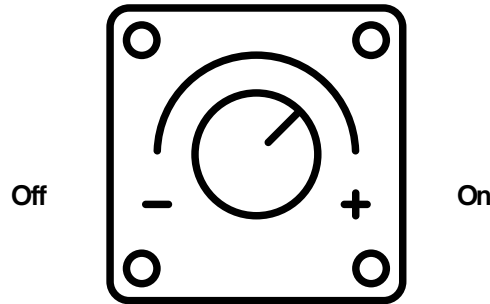
### مؤشر:

- تتطلب المستويات المنخفضة من الوعي السياقي فهماً أعمق، في حين تشير المستويات الأعلى إلى وعي المنظمة باحتياجات الدعم.
- لكن احذر، فالاعتقاد بأننا نلّم تماماً بالسياقات التي نعمل ضمنها قد يكون فخاً! حاول أن تسأل نفسك باستمرار: ما الذي يتجاوز فهمنا الحالي؟ ما الذي نسيناه؟



# Openness to connect

## الانفتاح على التواصل



Prompt:

- Is the organization open to forging (new) relationships or partnerships that enhance its capacity to support and be supported?

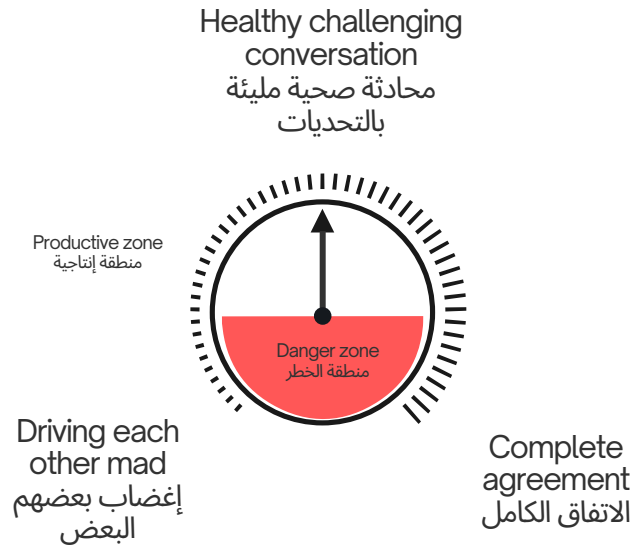
الأسئلة التحفيزية:  
• هل المؤسسة منفتحة على إبرام علاقات أو شراكات (جديدة) تعزز قدرتها على تقديم الدعم والحصول على الدعم؟

Indicator: "On" shows an active effort to grow its network of support; "Off" might reveal isolation or closed-off practices.

مؤشر: يُظهر "التشغيل" جهداً فعالاً لتوسيع شبكة الدعم؛ وقد يكشف "الإيقاف" عن العزلة أو الممارسات المغلقة.

# Internal Collaboartion Status

## حالة التعاون الداخلي



This tool was developed by Farah Makki with the support of the International Alumni Center gGmbH (iac Berlin) team for "Culture in the Civic Space in the MENA Region: Learning Journey for Field Supporters". It is inspired by the book "Support Structure" - a co-production by Céline Condorelli and Gavin Wade, with James Langdon.

### Prompt:

- How does internal collaboration within the organization influence support work?
- Would you describe the environment as healthy and dynamic, with constructive dialogue around challenges that helps improve the support function?
- Or does it lean more toward internal conflict—or perhaps a sense of complacency—that ends up limiting progress?

### الأسئلة التحفيزية:

- كيف يؤثر التعاون الداخلي داخل المؤسسة على أعمال الدعم؟
- هل تصف البيئة بأنها صحية وديناميكية، تسمح بحوارات بناءة حول التحديات التي تساعد على تحسين وظيفة الدعم؟
- أم أنها تواجه تحديات داخلية أو يسودها جو من الرضا والتراخي يمنع التقدم؟

### Indicator:

- The ability to have "healthy challenging conversations" indicates a balanced, productive environment.
- Teams may veer into unproductive modes at either extreme (whether by driving each other mad or by being in complete agreement).

### مؤشر:

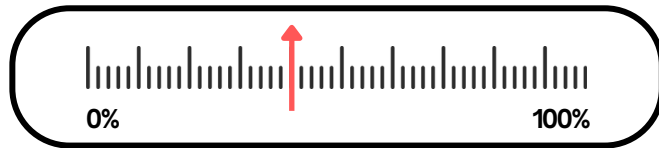
- تشير القدرة على إجراء "محادثات صحية مليئة بالتحديات" إلى بيئة متوازنة ومنتجة.
- قد تتجه الفرق نحو أنماط غير منتجة في أي من الحالتين المتطرفتين (سواء من خلال إثارة جنون بعضهم البعض أو من خلال الاتفاق الكامل في ما بينهم).

SUPPORT WORK IN

# Ground Practices

أعمال الدعم في

## الممارسات الأساسية



% of support activities

% من أنشطة الدعم

Prompt:

- What percentage of your overall activities are dedicated to support?
- How is this growing / fluctuating over time?

الأسئلة التحفيزية:

- ما هي النسبة المئوية من إجمالي أنشطتك المخصصة للدعم؟
- كيف تزيد/تقلب هذه النسبة مع مرور الوقت؟

Indicator:

- There is no right or wrong: how adequate does this percentage feel for your organization?
- Does it reflect your current fuel levels?
- Does it reflect your organization's support ambitions?

مؤشر:

- ما من إجابة صحيحة أو خاطئة: ما مدى ملاءمة هذه النسبة لمؤسستك؟
- هل تعكس مستويات التحفيز الحالية لديك؟
- هل تعكس طموحات الدعم لمؤسستك؟

# Ground Practices

# الممارسات الأساسية

## Improvement phase:

How can we mature and refine our support practices based on past experiences and current observations?

### مرحلة التحسين:

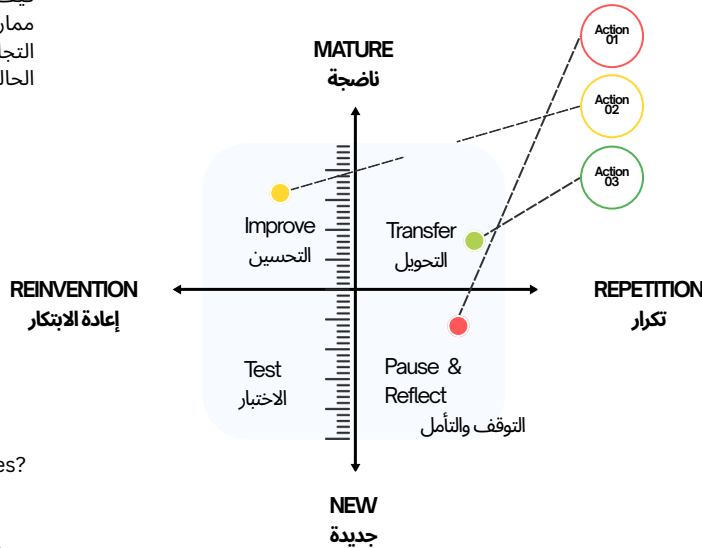
كيف يمكننا أن ننمي ونصقل ممارسات الدعم لدينا بناءً على التجارب السابقة والملاحظات الحالية؟

## Moment to transfer?

Are we holding on to and accumulating support practices? How sustainable is this? How might we transfer these practices to others within the ecosystem?

### لحظة النقل؟

هل نتمسك بممارسات الدعم ونجمعها؟ ما مدى استدامتها؟ كيف يمكننا نقل هذه الممارسات إلى الآخرين في المنظومة؟



Practices' Potential  
إمكانات الممارسات

## Testing phase:

How can we test and evaluate new practices? How can we decide which practices to invest in and which to phase out?

### مرحلة الاختبار:

كيف يمكننا اختبار الممارسات الجديدة وتقييمها؟ كيف نقرر أي الممارسات نستثمر فيها وأنها نتخلص منها تدريجياً؟

## Pause & Reflect:

What is our rationale for repeating relatively immature ideas? Where do we sense potential?

### توقف وتأمل:

ما هو مبررنا لتكرار أفكار غير ناضجة نسبياً في أي مجال نلاحظ بروز إمكاناتنا؟

## Prompt:

Looking at your portfolio of support practices:

- What is the spread of new and mature practices?
- Where are you reinventing and where can possibly transferred?

## الأسئلة التحفيزية:

- إلقاء نظرة على مجموعة ممارسات الدعم الخاصة بك: ما مدى انتشار الممارسات الجديدة والناضجة؟
- أين تقوم بإعادة الابتكار وأين يمكن نقله؟

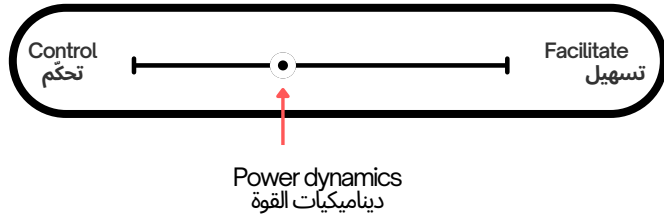
Indicator: The key is to sense when practices need consolidation and when there is a need to reconsider. And if there is potential in both re-invention and repetition.

مؤشر: يكمن السر في إدراك الحاجة إما لترسيخ الممارسات أو إعادة النظر فيها، وما إذا كانت هناك إمكانية لإعادة الابتكار والتكرار.



# Power dynamics

## ديناميكيات القوة



### Prompt:

- How are you using the power you have in your support role?
- In which power dynamics are you (relation supporter x supported)?
- Looking to your long-term ambitions, how would you like to be using your power?

### الأسئلة التحفيزية:

- كيف تستخدم القوة التي تمتلكها عندما تقدم الدعم؟
- ما هي ديناميكيات القوة التي تعمل فيها (الداعم للعلاقة x الحاصل على الدعم)؟
- وفقًا لطموحاتك على المدى الطويل، كيف ترغب في استخدام قوتك؟

### Indicator:

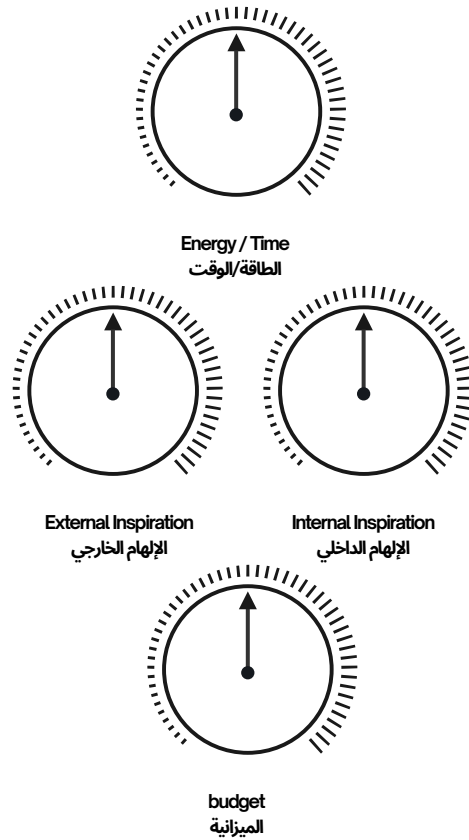
- Check to what extent your support ambitions match the ways you are currently leveraging the power you have at your disposal.

### مؤشر:

- تحقق من مدى تطابق طموحات الدعم الخاصة بك مع كيفية استخدامك للقوة التي تمتلكها حالياً.

# Fuel

## المحفزات



Prompt:

- **Energy / Time:** Is the organization effectively managing its energy and time to sustain its support role without risking burnout?
- **External Inspiration:** Does the organization draw enough inspiration from the outside to keep its support efforts innovative?
- **Internal Inspiration:** Does the organization draw enough inspiration from internal collaboration to fuel its support efforts?
- **Budget:** Are there adequate financial resources allocated to maintain and grow its support initiatives?

### • الأسئلة التحفيزية:

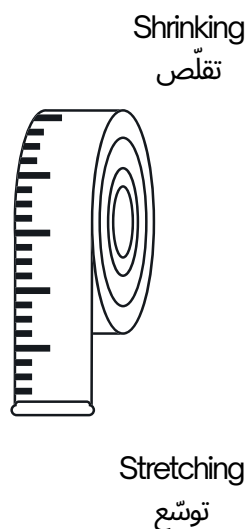
- **الطاقة / الوقت:** هل تدير المؤسسة طاقتها ووقتها بشكل فعال للحفاظ على دورها الداعم بدون حدوث الإرهاق؟
- **الإلهام الخارجي:** هل تستمد المؤسسة ما يكفي من الإلهام الخارجي للحفاظ على قدرتها على تقديم الدعم بطريقة مبتكرة؟
- **الإلهام الداخلي:** هل تستمد المؤسسة ما يكفي من الإلهام الداخلي لتعزيز جهودها في تقديم الدعم؟
- **الميزانية:** هل من موارد مالية كافية مخصصة للحفاظ على مبادرات الدعم وتنميتها؟

Indicator: Healthy levels of energy, inspiration, and budget reflect a well-resourced support structure; Whilst we will probably never have our “tank full” on all fronts, deficits in any of these areas may undermine long-term sustainability.

مؤشر: تعكس المستويات الصحية من التحفيز والإلهام والميزانية بنية دعم مليئة بالموارد. وعلى الرغم من صعوبة تحقيق توازن كامل بين كافة هذه الجوانب، فإن العجز في أي منها قد يقوض الاستدامة على المدى الطويل.

# Evolving Collaborative Process

## عملية تعاونية متطورة



Prompt:

- Is the organization's collaborative process evolving over time to better fulfill its support role?
- What improvements or new practices are emerging? What practices are you phasing out?

- الأسئلة التحفيزية:
- هل تتطور عملية التعاون في المؤسسة مع مرور الوقت لتحقيق دورها الداعم بشكل أفضل؟
- ما هي التحسينات أو الممارسات الجديدة الناشئة؟ ما هي الممارسات التي ستوقفها تدريجياً؟

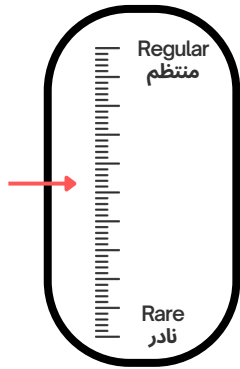
Indicator:

- Evidence of evolution in collaborative practices shows that the support structure is dynamic and adaptive.

- مؤشّر: تشير أدلة التطور في الممارسات التعاونية إلى أن هيكلية الدعم ديناميكية وقابلة للتكيف.

# Organizational Learning

## التعلم التنظيمي



Organizational Learning space  
مساحة التعلم التنظيمي

### Prompt:

- Is there a consistent effort to observe and adapt your expertise and practices throughout the support process?
- Is there regular space and time dedicated to observing and adapting your support practices?
- Are team members regularly learning and recalibrating?

- الأسئلة التحفيزية:
- هل يتم بذل جهد متواصل لمراقبة خبراتك وممارساتك وتكييفها طوال عملية الدعم؟
- هل تتوفر المساحة الضرورية والوقت الكافي لمراقبة ممارسات الدعم الخاصة بك وتكييفها بشكل دوري؟
- هل يتعلم أعضاء الفريق ويعيدون تقييم أنفسهم بانتظام؟

### Indicator:

- Regular feedback loops are vital for the resilience of a support structure and signal an ongoing commitment to learning.

- مؤشر:
- تشكل جلسات تقديم الآراء والتعليقات المنتظمة عنصراً أساسياً لضمان مرونة هيكلية الدعم وتشير إلى الالتزام المستمر بالتعلم.

---

# Bio

## **Farah Makki**

Farah joined iac Berlin in 2024 to design and facilitate formats for the Culture in the Civic Space learning journey in the MENA region. She brings her “Mediation Culture” approach, connecting science, society, and policy to foster meaningful, locally informed change.

With over a decade of experience in participatory urban planning, policy-oriented research, and public engagement, Farah has collaborated with foundations, NGOs, and universities across the Euro-Med region, including the Polytechnic of Milan, where she has been leading action-research projects since 2021.

Her work focuses on culture-led transitions, transformative learning, cross-sector partnerships, and facilitating impactful funding frameworks. Outside of work, she enjoys urban flânerie — wandering, daydreaming, and getting happily lost in the streets.

## **iac Berlin**

This tool was created for the “Culture in the Civic Space” learning journey, which is run by iac Berlin, a non-profit organization based in Germany. The program is funded by the Ford Foundation.

As a Do & Think Tank for impact networks, iac Berlin collaborates with foundations, academia, public institutions, and locally rooted non-profit organizations to build alliances and networks with social impact. It works to initiate new forms of collaboration and engagement.

Together with its partners, iac Berlin co-creates innovative approaches to empower people and their ideas, aiming to make their impact more effective and sustainable. Founded in 2017 by the Robert Bosch Stiftung, iac Berlin contributes to a growing community of network builders and shares its knowledge in an open-source manner.

# Bio

## iac برلين

This tool was created for the “Culture in the Civic Space” learning journey, which is run by iac Berlin, a non-profit organization based in Germany. The program is funded by the Ford Foundation.

As a Do & Think Tank for impact networks, iac Berlin collaborates with foundations, academia, public institutions, and locally rooted non-profit organizations to build alliances and networks with social impact. It works to initiate new forms of collaboration and engagement.

Together with its partners, iac Berlin co-creates innovative approaches to empower people and their ideas, aiming to make their impact more effective and sustainable. Founded in 2017 by the Robert Bosch Stiftung, iac Berlin contributes to a growing community of network builders and shares its knowledge in an open-source manner.

## فرح مكي

في العام 2024، انضمت فرح إلى iac برلين

---

# Creators

A tool developed by Farah Makki in the framework of the program “Culture in the Civic Space in the MENA region: Learning Journey for Field Supporters” with the support of the International Alumni Center gGmbH (iac Berlin) team. It is inspired by the book “Support Structure” - a co-production by Céline Condorelli and Gavin Wade, with James Langdon.

Date: May 2025

Learn more: <https://field-supporters.net>

## Copyright

This work is licensed under the Creative Commons (CC BY-SA 4.0). You are free to share and adapt the material, as long as you provide appropriate credit and distribute your contributions under the same license.



ISBN 978-3-9827637-2-9