

ترویج گری و رایزنے

مدرس: محمد حسین ضیاء

w w w . y a l d a n e t w o r k . o r g



ترویج‌گری و رایزنی

مقدمه

ترویج‌گری (Advocacy) به فعالیت فرد یا گروهی اطلاق می‌شود که هدفش تأثیرگذاری بر تصمیمات درون نظام‌ها و نهادهای سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی است. استفاده از ترویج‌گری راه‌های مختلفی دارد و مثلاً بسته به این است که تصمیم‌گیرنده را خیلی خوب می‌شناسید و یا فاصله بین شما و تصمیم‌گیرنده بسیار است. بر همین اساس ترویج‌گری بر دو قسم است:

۱. رایزنی (لایبگری)

۲. کارزار (راه‌اندازی کمپین)

رایزنی: اگر تصمیم‌گیرنده را خیلی خوب بشناسید، احتمالاً پیامی برایش می‌فرستید و یا سعی می‌کنید در محیطی غیررسمی با او دیدار کنید و یا قرار جلسه‌ای کاری با او بگذارید و از او بخواهید بر سر استراتژی مشترکی همکاری و یا دیدگاه شما را بپذیرد. به این می‌گوییم رایزنی. رایزنی معمولاً غیررسمی و یا پشت‌پرده است و مشخصه آن همکاری با تصمیم‌گیرنده برای رسیدن به موقعیت برد-برد برای هر دو طرف است.





(دیدار و رایزنی معاون رئیس جمهور با مراجع تقلید قم برای گفتگو پیرامون مسائل زنان - ۲۵ آذر ۱۳۹۳)

پیش از ورود به بحث رایزنی باید نکاتی را از پیش در نظر گرفته و تحقیقاتی را انجام دهید. می‌توان گفت که رکن هر برنامه ترویج‌گری، تحقیقات، بررسی، و سنجش است.

- نیازهای برنامه خود را لیست کنید.
- سطحی حداقلی برای هر کدام از نیازها تعیین کنید. اهداف خود از این برنامه را تهیه کنید.
- تفکیکی روی نیازها و خواسته اولیه و ثانویه خود داشته باشید.
- نقاط قوت و ضعف طرف مذاکره خود را بررسی کنید.
- در مقابل خواسته‌ای که مطرح می‌کنید، چه می‌خواهید به طرف مقابل بدهید.
- چه مدت زمان، انرژی، و منابع در اختیار دارید؟
- برنامه جایگزین (Plan B) شما برای جلوگیری از شکست رایزنی چیست؟
- ارزش‌ها و حدود خطوط قرمز خود و طرف مقابل را لیست کنید.



هنگامی که برای رایزنی با فرد و یا افرادی وارد مذاکره می‌شوید، در ابتدا باید به دنبال نقاط مشترک بگردید. این نقاط مشترک می‌تواند موارد ساده‌ای همچون علاقه مشترک به یک کتاب و نویسنده باشد و یا مسائل اساسی مثل خط‌مشی سیاسی. این نقاط مشترک کمک می‌کند تا بتوانید با ایجاد حس مشترک، به نوعی دغدغه جریان خود را به طرف مقابل نیز القاء کنید.

بسیاری از ما طی فعالیت‌های روزانه، مشغول رایزنی هستیم. بر اساس تعریفی که در ابتدا ارایه کردیم، حتی هنگامی که شما برای خرید یک جنس با شخص فروشنده وارد گفتگو برای گرفتن تخفیف می‌شوید، نوعی رایزنی روزمره را تجربه می‌کنید. نمونه‌های دیگری همچون گرفتن مجوزها و ... نیز از دیگر موارد است. ناهید اسکندری عضو شورای شهر سیرکان، تجربه رایزنی خود برای راه‌اندازی مرکز ماموگرافی در حوزه انتخابیه‌اش را اینگونه شرح می‌دهد: «در یک جلسه پیشنهاد ایجاد یک مرکز سونوگرافی و ماموگرافی بانوان را دادم. به من گفتند این امکان به سرکان تعلق نمی‌گیرد به خاطر جمعیت پایینی که دارد. گفتم خیلی خوب به سرکان تعلق نمی‌گیرد اما به توپسرکان که تعلق می‌گیرد. در آن جلسه به من گفتند که شما عضو شورای شهر سرکان هستی و به توپسرکان چیکار داری؟ گفتم درست است که من عضو شورای سرکان هستم ولی من نماینده کل بانوان هستم. برای من فرقی نمی‌کند. انسانی هستم که به عنوان یک انسان تشخیصم این است که برای یک شهرستان شایسته نیست که سونوگرافی و ماموگرافی بانوان نداشته باشد. آنقدر «رفتم و آمدم» تا موفق شدیم با کمک وزارت بهداشت اجازه این مرکز را بگیریم و این مرکز افتتاح شد.¹ این نماینده زن با رایزنی با مقامات مختلف شهری و استانی، توانست یکی از نیازهای شهروندان و جامعه رأی خود را تأمین کند. در نمونه فوق، منظور از «رفت و آمد» همان رایزنی است. در گفتار محاوره‌ای برای امور اداری، منظور از رفت و آمد به ادارات، مراجعه مکرر و گفتگو و دیدار با مسئولین و کارمندانی است که باید برای رسیدن به هدف‌تان و یا رفع مشکل و اجابت‌شدن درخواستی که دارید، به آنان مراجعه کنید. در مثال فوق، این عضو شورا، با مراجعه مکرر به ادارات مسئول در حوزه بهداشت و درمان و مراکز درمانی، و مذاکره با مقامات محلی و مدیران و کارشناسان ادارات مسئول، توانسته نظر مثبت آنان برای صدور مجوز مرکز درمانی را کسب کند.

¹ مصاحبه با یلدا - تابستان ۱۳۹۵



در نظر داشته باشید که هنگامی از مقوله رایزنی استفاده می‌شود که:

- امکان ارتباط‌گیری با فردی که می‌خواهید بر روی تصمیم آن تأثیرگذار باشیم، فراهم باشد.
- موضوع شما حواشی زیادی در پی داشته و حساسیت‌زا باشد.
- طرف مذاکره شما روش رایزنی را در پیش گرفته باشد.
- احتمال رسیدن به نتیجه از طریق رایزنی، بالا باشد.
- طرف مذاکره شما اطلاعات ناقصی داشته و احتمال موافقت وی با دیدگاه شما پس از آگاه نمودن‌اش بالا باشد.
- بودجه، زمان، و یا توان ایجاد کارزار را نداشته باشید.
- موضوع ترویج‌گری شما به گونه‌ای باشد که تنها از طریق رایزنی قابل پیگیری باشد.

کارزار: اگر تصمیم‌گیرنده را از نزدیک نمی‌شناسید و یا تصمیم‌گیرنده از دسترس شما خارج است، اما همچنان می‌خواهید کاری را انجام دهد که شما یا جامعه‌تان خواهان آن هستید، چند گزینه پیش رو دارید. می‌توانید تجمعی را سازمان دهید، در روزنامه مقاله بنویسید، کارزاری در رسانه‌های اجتماعی آغاز کنید و یا بیانیه مطبوعاتی منتشر کنید. به این می‌گوییم «کارزار» (کمپین). در «کارزار» شما معمولاً همکاری نزدیکی با رسانه‌های (اینترنتی) دارید، و بنا به اندازه و منابع‌تان، ائتلاف‌هایی برای رسیدن به هدف تشکیل می‌دهید.





(کارزار «تغییر چهره مردانه مجلس»، آبان ۱۳۹۴)

هم‌راستا با محتوای درس، برای درک عمیق‌تر مبحث، تمام مراحل را با ذکر مثال مربوط به یک کمپین پیش می‌بریم. در کادرهای سبز رنگ، می‌توانید محتوای نمونه بر اساس هر بخش را ملاحظه و از آن در تمرین‌ها و ایده‌های خود استفاده کنید. بخش‌هایی از مثال‌ها بر اساس نمونه‌های حقیقی بوده و بخشی دیگر بر اساس نمونه‌های فرضی. لذا چه بر اساس نمونه‌های فرضی و چه حقیقی، شما نیز نمونه‌هایی از ترویج‌گری را مرور کرده و بر اساس محتوای درس و تمرین‌ها و مثال کادر سبز رنگ، پیش بروید. هدف از این درس این است که بدانید چگونه برای رسیدن به هدف و خواسته خود که تصمیم‌گیرنده در برابر آن مقاوم است، می‌توانید از روش‌های مختلف برای تحقق آن تلاش کنید. تمرین‌های کادر سبز رنگ به شما کمک می‌کند تا ایده‌های اولیه و برنامه‌ای کاربردی برای برنامه ترویج‌گری خود پیاده و سازماندهی کنید. طبعاً برای هر کدام از محتوای کادرهای سبز رنگ، می‌توان نکات بیشتر و کامل‌تری را درج و یا از مواردی را از آن کاست. همچنین می‌توان تحلیل دیگری نیز ارائه نمود.

- نمونه این درس: ترویج‌گری برای «افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا در انتخابات آینده».
- لابی‌گری: دیدار با نمایندگان احزاب و گروه‌های سیاسی برای قراردادن زنان فعال، در لیست‌های انتخاباتی.
- کارزار: ایجاد کارزاری اینترنتی برای جلب نظر عموم مردم بویژه زنان برای رأی‌دادن به نامزدهای زنان.



در پاراگراف بعدی شما را به سوی پنج سوال می‌بریم که باید به آن‌ها پاسخ دهید تا برنامه «ترویج‌گری»تان تعریف شود. این پنج سوال از این قرارند:

می‌خواهید چه چیزی را تغییر دهید و چه دستاوردی داشته باشید؟ هدف‌تان چیست؟

این تغییرات یا دستاوردها را برای چه کسانی انجام می‌دهید؟ چه کسانی از آن سود می‌برند؟

تغییرات را چه کسانی انجام می‌دهند؟

چقدر تغییر می‌خواهید؟

و تا چه زمانی؟

- هدف افزایش تعداد زنان تصمیم‌گیرنده در امور سیاسی و اجتماعی در کشور است.
- جامعه زنان
- صاحب‌منصبان کنونی و سیاسیون / مردم و رأی‌دهندگان عمومی
- ۳۰ درصد کرسی‌های موجود
- طی ده ماه آینده



گام اول: تحقیق و پژوهش

تحقیق و پژوهش بنیان استراتژی شما و برنامه ترویج‌گری شما است. شما باید تمام آمار و ارقام راجع به موضوعی را که دارید درباره آن برنامه ترویج‌گری تعریف می‌کنید بدانید و باید بدانید که افراد موجود در جامعه، یا منطقه شما چه نظری درباره این موضوع دارند. آیا آن‌ها مثل شما دغدغه این موضوع را دارند یا اصلاً اطلاعات چندانی در این مورد ندارند؟

جمع‌آوری این اطلاعات راه‌های مختلفی دارد:

- مشورت با پژوهش‌گران و دانشگاهیان
- جمع‌آوری اطلاعات تحقیقی در مورد افکار عمومی
- استفاده از پرسش‌نامه‌های اینترنتی
- برگزاری جلسات کوچک
- گفتگوهای خیابانی و صحبت کردن با مردم

این اطلاعات کمک خواهد کرد تا بدانید که مردم در حال حاضر تا چه میزان پذیرای ایده و خواسته شما هستند و یا اینکه اگر ایده و خواسته خود را به شیوه‌ای خاص مطرح کنید، مردم بیشتر جذب آن خواهند شد و از آن حمایت خواهند کرد.

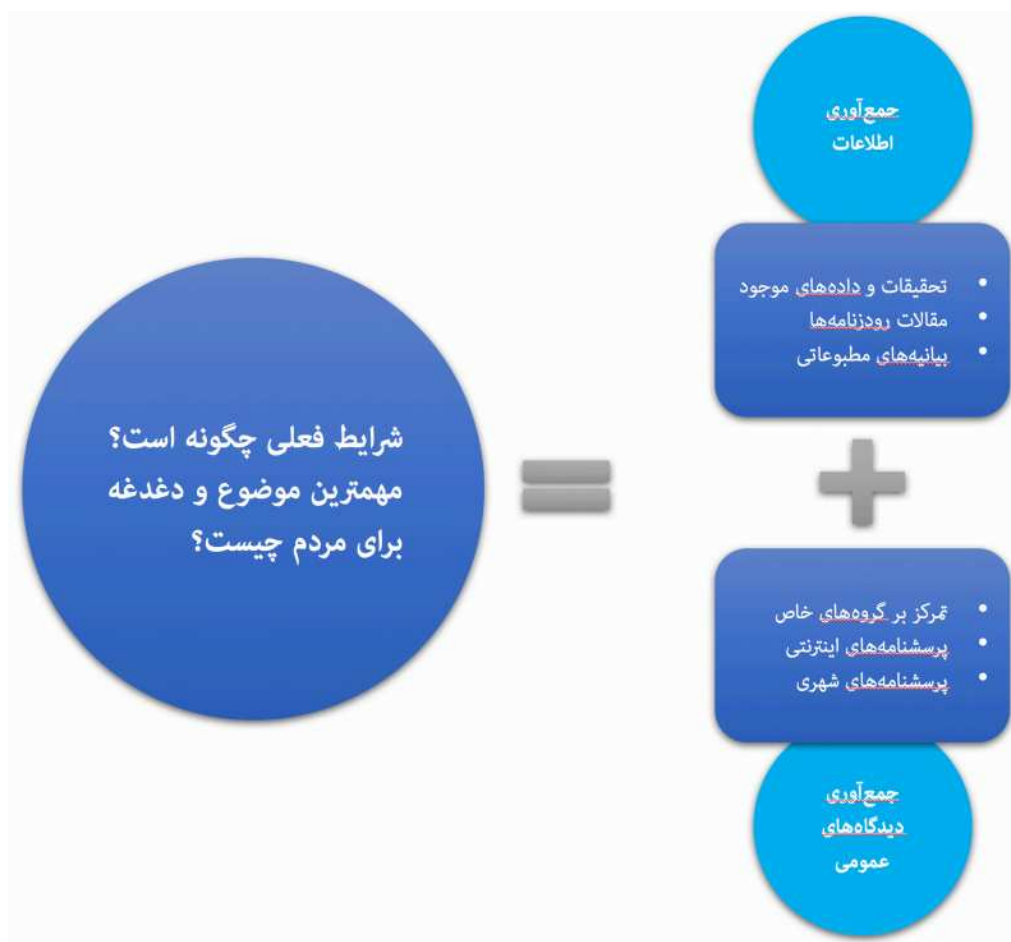
راه‌کارها برای تحقیق و پژوهش پیرامون افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا:

- دیدار با اعضای زن کنونی شوراهای شهر و روستا و دریافت نظرات آنان پیرامون شیوه پیروزی
- برگزاری جلسات سخنرانی و نقد در شهرهای مختلف و دعوت از فعالین حوزه زنان و سیاست
- ایجاد کانال تلگرامی و درج نظرسنجی در آن
- دیدار با جامعه‌شناسان و چهره‌ها و تحلیل‌گران سیاسی
- توزیع پرسشنامه‌های عمومی در دانشگاه‌ها و مراکز علمی و سطح شهر



- جستجو پیرامون تجربه‌های فردی و گروهی گذشته در باب نامزدهای زن شرکت‌کننده در انتخابات
- بررسی فضای حاکم بر نقاط جغرافیایی مختلف کشور برای میزان پذیرش زنان در پست‌های سیاسی
- دیدار با چهره‌های مذهبی و صاحب نفوذ (امامان جمعه و ...) برای دریافت دیدگاه‌ها
- انجام دیدارهای خصوصی با ریش‌سفیدان محلی

هدف: دریافت میزان سطح اعتماد و پذیرش جامعه نسبت به مسئولین زن / استفاده از تجربه و نظرات کارشناسان / تعیین هدفی معقول و قابل دسترس با توجه به مسئله زمان / انتخاب پیام‌ها و شعارها



تمرین

- بر اساس آنچه که تا کنون گفته شد، کمپینی فرضی برای خود در نظر بگیرید. چگونه می‌خواهید آمار و ارقام و اطلاعات مربوط به آن را جمع‌آوری کنید؟ از چه منابعی می‌توانید استفاده کنید؟
 - با توجه به محدودیت‌های احتمالی، چگونه می‌خواهید در مورد افکار عمومی تحقیق کنید؟ شیوه مناسب برای موضوع شما کدامست؟
 - با توجه به اهداف کمپین خود، یک پرسشنامه اینترنتی و یک پرسشنامه میدانی تهیه کنید.
- این پرسشنامه را به گونه‌ای تنظیم کنید که بتواند تمام ابعاد ناپیدا و پنهان برنامه ترویج‌گری شما را نمایان کند. طی مسیر برنامه‌ریزی برای کارزار خود، شما به سوالاتی پیرامون میزان حساسیت، جذابیت، و اهمیت مردم در جامعه به برنامه‌تان، خواهید رسید. لذا سوالات باید بر مبنایی طرح شود تا پاسخ افراد جامعه بتواند درک شما از برنامه‌تان را بالا ببرد.

برای تهیه پرسشنامه، باید به ارتباط میان هدف و بازخوردی که می‌خواهید از جامعه بگیرید، توجه کنید. به طور نمونه در ذیل به دو پرسشنامه اینترنتی و میدانی برای کارزار فرضی خود اشاره کرده‌ایم. پاسخ‌های مردم به این پرسش‌ها، به ما کمک خواهد کرد تا بتوانیم مسیر کارزار خود را بهتر شناسایی کنیم و آن را به گونه‌ای پیاده‌سازی کنیم که بیشترین تعداد از افراد جامعه را درگیر برنامه ترویج‌گری خود کنیم.

برخی سوالات:

- مشارکت زنان در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی را مثبت یا منفی ارزیابی می‌کنید؟
- حضور زنان در شورا تا چه میزان بر کاهش فساد اداری تأثیرگذار است؟
- آیا در رأی‌دادن به نامزدهای انتخاباتی، جنسیت آنها برای شما ملاک انتخاب است؟
- در صورت برابری میزان تجربه و سوابق علمی دو نامزد انتخاباتی زن و مرد، کدامیک را برای نمایندگی خود انتخاب می‌کنید؟ چرا؟



- انتظار شما از نماینده زن چیست؟
- انتظار شما از نماینده مرد چیست؟
- مایل هستید نماینده شما در مجلس یک زن باشد یا یک مرد؟
- آیا برای شما تفاوتی دارد که نماینده شما در شورا، مرد باشد یا زن؟ چرا؟

گام دوم: تهیه و تدارک برنامه ترویج‌گری - پنج پرسش

پرسش اول: هدف شما چیست؟

نخستین گام در تهیه و تدارک برنامه ترویج‌گری، انتخاب هدف است. باید از خود بپرسید که این برنامه ترویج‌گری شما، چه بخش‌هایی از جامعه را تحت تاثیر خود خواهد گذاشت و این تحت تاثیر قرارداد، در راستای چه چیزی است؟ به بیانی دیگر، شما با تحت تاثیر قرار دادن جامعه هدف خود، قصد دارید به چه چیزی برسید و چه چیزی را محقق کنید؟ آن چیزی که می‌خواهید به آن برسید، هدف شماست. البته که همه ما صلح جهانی یا جلوگیری از انقراض فلان گونه حیوان را می‌خواهیم اما رایزنی یا ترویج‌گری شما احتمالاً قادر به رسیدن به چنین هدفی نیست. پس هنگام تعیین هدف خود آن را از چهار لحاظ محک بزنید:



هدف: افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا در انتخابات آینده:

- به طور مشخص هدف این است که تعداد زنان در پست‌های شوراهای افزایش یابد.
- تحقق‌پذیر است زیرا در حال حاضر زنان تعداد کمی از کرسی‌های شوراهای را در دست دارند.
- با توجه به تعداد کرسی‌های موجود در سطح کشور، می‌توان میزان موفقیت و کار مورد نیاز را اندازه گرفت.
- با توجه به موضوع حقوق زنان و تشویق آنان به حضور در فعالیتهای سیاسی و اجتماعی، این هدف الهام‌بخش تعریف می‌شود.

۱. **تحقق‌پذیری:** اهداف می‌توانند (و گاهی اوقات می‌بایست) دارای چشم‌اندازهای بزرگ باشند اما اگر امکان واقعی دستیابی

به آنها در مدت زمانی منطقی موجود نباشد، مردم به شما پشت خواهند کرد.

۲. **مشخص و معین بودن:** هر چقدر هدف مشخص‌تر و معین‌تر باشد، حامیان احتمالی شور و شوق بیشتری از خود نشان می‌دهند.

۳. **قابل اندازه‌گیری بودن:** هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد چون باید بتوانید تعیین کنید که به هدف‌تان رسیده‌اید یا نه و این‌که هدف باید تغییر کند یا نه.

۴. **ارزش الهام‌بخشی:** مردم طرفدار هدفی که راجع به آن شور و شوق نداشته باشند نمی‌شوند. راه موفقیت معمولاً طولانی است و پر از مانع و نوسیدی. تنها راه حفظ ایمان به خودتان این است که روحیه‌تان را حفظ کنید و از هدف «والا تر» الهام بگیرید. پس فکر خوبی نیست که هدف‌تان را زیادی پایین تعیین کنید (مثلاً «اگر فقط یک زن وارد مجلس شود ما راضی هستیم»). هدف منطقی سیاسی باید راهی بین ارزش الهام‌بخشی و تحقق‌پذیری پیدا کند.



تمرین

	هدف شما:
	آیا تحقق‌پذیر است؟
	آیا مشخص و معین است؟
	هدف شما قابل اندازه‌گیری است؟
	هدفی الهام‌بخش انتخاب کرده‌اید؟

پرسش دوم: ذی‌نفعان برنامه ترویج‌گری شما چه کسانی هستند؟

پرسش دوم به این مقوله می‌پردازد که چه کسی از کار ترویج‌گری من نفع می‌برد؟ گروه مورد نظر من کدام است؟ باید در طول دوره تحقیق روی این سوال‌ها کار کرده باشید. در این مرحله، تا آن‌جا که می‌توانید مشخص و معین عمل کنید و فهرست ذی‌نفعان را تا جایی که می‌توانید دقیق و کامل تهیه کنید. در ضمن توضیح دهید که منافع آن‌ها چیست؟ و از خودتان بپرسید که: «آیا می‌دانم که ذی‌نفعان برنامه ترویج‌گری من چه کسانی هستند؟» و اگر پاسخ شما مثبت است: «آخرین بار چه زمانی با آن‌ها راجع به موضوع ترویج‌گری خود صحبت کرده‌ام؟»

تمرین

- در برنامه‌ای که در نظر دارید، نفع‌برندگان ترویج‌گری/رایزنی/کارزار شما چه کسانی هستند؟ پاسخ خود را به صورت دقیق و با جزئیات بیان کنید.
- رابطه شما با نفع‌برندگان را تشریح کنید.



نفع‌برندگان:

- افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا موجب افزایش میزان مشارکت زنان در عرصه‌های اجتماعی و سیاسی خواهد بود.
- این افزایش حضور زنان در نقاط تصمیم‌گیری کشور، موجب خواهد شد تا حقوق زنان در هنگام تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، مورد نظر بیشتر نسبت به قبل واقع شود.
- اهمیت بیشتر به حقوق زنان در مسائل سیاسی و اجتماعی، باعث نفع‌بردن جامعه زنان و نیز حامیان حقوق زنان خواهد شد.
- لذا به طور کلی می‌توان گفت که نفع‌برندگان این برنامه ترویج‌گری، جامعه زنان، بویژه فعالان زن خواهد بود.
- با توجه به کارنامه زنان در عرصه‌های اجرایی، به طور غیر مستقیم نیز، بخش دیگر جامعه که طی سالیان از فسادهای اداری و نیز عدم دقت در برنامه‌ریزی رنج و آسیب دیده‌اند، منتفع خواهند شد.
- ما به عنوان جمعی از فعالین زن، به دنبال تحقق این هدف هستیم. چرا که علیرغم داشتن حداقل نیمی از جمعیت ایران، درصد اندکی از پست‌های مدیریتی و اجرایی را در اختیار داریم.
- حضور زنان در شوراهای باعث می‌شود که مسایل زنان شهر مورد توجه برنامه‌ریزان شهری قرار گیرد. اقشار آسیب‌پذیر مانند کودکان، به دلیل تجربه و توجه بیشتر زنان به این حوزه‌ها.

2

پرسش سوم: تصمیم‌گیرندگان برنامه ترویج‌گری شما چه کسانی هستند؟

سومین پرسشی که باید به آن پردازید این است که تصمیم‌گیری بر عهده چه کسی است و باید چه کسی را تحت نفوذ قرار داد؟ کار ترویج‌گری باید افراد، نهاد تصمیم‌گیری و یا سازمان صحیح را مورد هدف قرار دهد پس باید تحقیق کنید و ببینید رشته امور به

² موارد ذکر شده در این قسمت، تنها بخشی از محورهای مورد توجه است، و این لیست می‌تواند طولانی‌تر و جامع‌تر باشد.



دست کیست و در ضمن تصمیم‌ها در چه زمانی اتخاذ می‌شوند؟ باید دریابید منافع تصمیم‌گیرندگان کدامند، چرا که دانستن منابع تصمیم‌گیرندگان کمک خواهد کرد تا شما بتوانید روی رایزنی و یافتن راه‌ها برای مذاکرات برد-برد برنامه‌ریزی کنید.

به طور مثال اگر بخواهید یک کارزار برای به رسمیت شناختن حق نامزدی زنان در انتخابات ریاست جمهوری در خردادماه سال ۱۳۹۶ به راه بیندازید، باید بدانید که روند قانونی و اجرایی‌شدن این حق، چگونه است و در نهایت این روند چه میزان زمان خواهد برد. آیا مجلس تصمیم‌گیرنده است یا شورای نگهبان یا رهبر ایران؟ برنامه‌ریزی برای این اقدامات کلان کار یک هفته و یک ماه نیست و نیازمند دانستن روند تصمیم‌گیری تصمیم‌گیرندگان هستید. پس باید روند تصمیم‌گیری را بشناسید و از آن در برنامه ترویج‌گری‌تان استفاده کنید.

تمرین

- چه افرادی درباره فعالیت ترویج‌گری شما تصمیم‌گیرنده هستند؟
- منافع تصمیم‌گیرندگان چیست؟ آیا برنامه ترویج‌گری شما منافع آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
- دریابید که روند تصمیم‌گیری چطور سازمان داده می‌شود. تصمیماتی که مربوط به شما می‌شود در چه زمانی اتخاذ می‌شوند؟

تصمیم‌گیرندگان:

- در این فعالیت ترویج‌گری ما با دو گونه تصمیم‌گیرنده روبرو هستیم. ابتدا افرادی که باید نامزد شوند. دوم مردمی که باید به آن نامزدهای زن، رأی دهند.
- زنانی در هر شهر و روستا باید مجاب به شرکت در انتخابات شوند. لذا از قبل باید آنها را یافت و با آنان برای نامزدی در شوراها، لابی کرد.



- با توجه به اینکه حضور زنان در شوراهای شهر و روستا منع قانونی ندارد، می‌توان گفت که در این فعالیت ترویج‌گری ما بیشتر با مردم روبرو خواهیم بود.

پرسش چهارم: برنامه شما چه تغییری در جامعه ایجاد خواهد کرد؟

طی این برنامه ترویج‌گری، می‌خواهید چه تغییری در جامعه مورد نظر خود بدهید؟ این مهم است که بدانید به دنبال تغییر دادن چه چیزی هستید؟ به طور مثال آیا می‌خواهید سطح آزادی‌های فردی و اجتماعی را بالا برده یا با هشدار دادن و یا تشویق کردن مردم از آنان بخواهید که از مصرف اقلام غیرقابل بازیافت خودداری کنند و در نهایت جامعه را به سمت اهمیت دادن به محیط‌زیست سوق دهید؟

تمرین

- تغییراتی را که می‌خواهید با ترویج‌گری به آن‌ها برسید شرح دهید. این تغییرات را برای جامعه محلی و ملی خود نیز بررسی کنید. آیا ترویج‌گری شما تنها بخشی خاص از جامعه را تحت پوشش و اثر قرار می‌دهد یا کل آن را؟
- تا جای ممکن، واقع‌گرا باشید و مشخص و معین سخن بگویید.

تغییر:

- هدف ما از اجرای برنامه ترویج‌گری برای افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا در انتخابات آینده، تغییر در بافت جنسیتی تصمیم‌گیری در کشور است. تغییر بافت جنسیتی تصمیم‌گیرندگان باعث خواهد شد تا هنگام تصمیم‌گیری پیرامون مسایل محلی و ملی، منابع مربوط به هر دو جنسیت مورد نظر و تصمیم‌گیری قرار گیرد.



- همچنین این برنامه باعث تغییر در دیگر فرایندهای سیاسی مانند انتخابات‌های مجلس و ریاست جمهوری در طی دوره‌های آتی خواهد شد.
- از سوی دیگر، زنان را به این باور خواهد رساند که می‌توانند آنان نیز مانند مردان، در پست‌های اجرایی و سیاسی کشور دخیل باشند و به نوعی خودباوری و اعتماد به نفس فردی برسند.

پرسش پنجم: برنامه‌ریزی برای تحقق این برنامه ترویج‌گری چگونه است؟

در نهایت مهم‌ترین پرسش این است که آیا برنامه‌ریزی برای تحقق این برنامه ترویج‌گری داریم؟ چرا باید بدانیم که تا چه زمانی می‌خواهیم به این تغییرات برسیم؟ و آیا این بازه زمانی مورد نظر همگام با روند تصمیم‌گیری و منابع موجود (مثلاً میزان داوطلبان) هست؟

تمرین

- توضیح دهید تا چه زمانی خواهان رسیدن به تغییرات هستید.
 - این برنامه زمانی شما تحت تأثیر چه عواملی تسریع یا کند خواهد شد؟
- آیا زمانی را در برنامه زمانبندی خود برای رخدادهای احتمالی در نظر گرفته‌اید؟ به معنای دیگر آیا زمان تنفس مناسب میان همه رخدادهای برنامه‌ها و اقدامات خود در نظر گرفته‌اید که اگر برنامه‌ای با تأخیر روبرو شد، کل پروژه تحت تأثیر قرار نگیرد؟



برنامه‌ریزی:

- همانطور که در عنوان ایده گفته شد، این برنامه برای افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا در انتخابات آینده برنامه‌ریزی شده است. بدین معنی که برای اجرای این برنامه ترویج‌گری، نزدیک به شش‌ماه زمان در اختیار داریم.
- اهداف کوتاه مدت ما برای شش ماه آینده، یا حتی کمتر از آن، خواهد بود. طی دوره بلندمدت، برای دوره آینده شوراهای شهر و روستا نیز برنامه‌ریزی خواهیم کرد. با استفاده از تجربیات در این دوره، می‌خواهیم برای دوره آینده شهر و روستا نیز برنامه و کارزاری مشابه برنامه‌ریزی کنیم.
- در حال حاضر با توجه به تعداد بالای حوزه‌های انتخابیه و نیز عدم داشتن بودجه و امکانات بالا و نیز مواجه بودن با محدودیت‌های مربوط به فعالیت‌های مدنی در ایران، این پروژه، در این بازه اندک شش ماه، تنها به دنبال افزایش پنج درصدی تعداد اعضای زن شوراها در سراسر کشور هستیم.
- اما برای دوره بعدی شوراها، تغییر مد نظر ما، رقم ۳۰ درصد خواهد بود.

گام سوم: برنامه ترویج‌گری - ابزارهای بیشتر برای آموختن راجع به خودتان و مخالفین‌تان

در گام شماره دو طرح کلی برنامه ترویج‌گری را تعیین کردیم. در گام شماره سه بعضی ابزارها را معرفی می‌کنیم که با آنها می‌توانید استراتژی لازم برای دستیابی به اهداف‌تان را، چنان‌که در برنامه ترویج‌گری تعیین شده، تعریف کنید.

ما دو ابزار مفید را توضیح می‌دهیم:



پس از معرفی این دو تحلیل، تمرینی در مورد افراد و سازمان‌هایی که در محیط سیاسی انتخاباتی فعالیت می‌کنند ارائه می‌کنیم.

تحلیل راهبردی (SWOT)³

تحلیل راهبردی، برای ارزیابی داخلی و خارجی سازمان‌ها به کار می‌رود. تحلیل راهبردی یا اس‌دبلیو‌آئی در انگلیسی حروف اول کلمات قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity)، و تهدید (Threat) است.

اولین گام فهرست کردن تمامی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدهای احتمالی متوجه سازمان شما و موضوع ترویج‌گری شما است.

قوت‌ها و ضعف‌ها؛ عوامل داخلی هستند، یعنی ویژگی‌های سازمان شما. به طور مثال شما توانسته اید نظر ۳۰ فعال حوزه زنان را در ۳۰ استان برای همکاری با خود و تأسیس کمپین‌های استانی جلب کنید، اما منابع شما برای برگزاری جلسات هماهنگی و نیز تدارکات و چاپ بروشورها و غیره تنها در حد ۱۰ استان است.

فرصت‌ها و تهدیدها؛ عوامل خارجی هستند که تحت کنترل شما نیستند. به طور نمونه شما توانسته اید نظر ۲۲۰ فعال زن را برای نامزدی در انتخابات جلب کنید اما با احتمال بالای رد صلاحیت این افراد از سوی نهادهای ناظر، روبرو هستید.

هنگام انجام تحلیل «راهبردی» همیشه از خودتان بپرسید:

- آیا کاملاً واقع‌گرایانه عمل کرده‌ام؟ آن چیزی که نوشته‌ام واقعاً حقیقت دارد؟
- منابعی که استفاده کردم کاملاً عینی و بی‌طرف هستند؟
- آیا تحلیل «راهبردی» من بیش از اندازه مبهم است؟
- آیا مشخص و معین و مورد استفاده برای مصارف کاربردی هست؟

³ در فارسی به سوات و سوئوت هم نوشته می‌شود.



- آیا همه جوانب را سنجیده و بر اساس آن تحلیل نهایی‌ام را نگاشته‌ام؟
- آینده‌نگری را در تحلیل خود دخیل کرده‌ام؟

صداقت و سنجیدن همه ابعاد، کلید تحلیل «راهبردی» است که برای تعریف استراتژی لازم برای دستیابی به اهداف، مفید باشد.

تمرین

تحلیل «راهبردی» از سازمان خودتان درست کنید که مربوط به اهداف آمده در برنامه ترویج‌گری‌تان باشد.

داخل سازمانی	قوت	ضعف
خارج سازمانی	فرصت	تهدید



تحلیل اس دابلو او تی		
داخل سازمانی	قوت	ضعف
	- تعداد بالای فعالین زن داوطلب در ۴۸ کلان‌شهر ایران - زیرساخت قوی شبکه مجازی با تعداد اعضای بالا	- بودجه سازمان کفاف برگزاری جلسات را نمی‌دهد. - سازمان تنها می‌تواند ۵ کارمند داوطلب استخدام کند.
خارج سازمانی	فرصت	تهدید
	- ابراز علاقه زنان داوطلب به نامزدی در انتخابات در ۲۱۰ حوزه انتخابیه - فضای جامعه برای مشارکت زنان آمادگی مطلوبی دارد.	- حساسیت حکومت بر روی فعالیت‌های سیاسی تشکیلاتی برای زنان - عدم امکان پوشش کمپین توسط رسانه‌های جمعی

گام دوم در تحلیل «راهبردی» این است که بدانید از چه نقاط قوتی می‌توانید برای دستیابی به فرصت‌ها استفاده کنید و با چه

نقاط قوتی می‌توانید از تهدیدها دوری کنید. کدام نقطه ضعف را می‌توان با بهره‌وری از فرصت‌ها خنثی کرد؟

تهدید (خارجی) عناوین	فرصت (خارجی) عناوین	
ترکیب قوت و تهدید	ترکیب فرصت و قوت	قوت (داخلی) عناوین
ترکیب تهدید و ضعف	ترکیب فرصت و ضعف	ضعف (داخلی) عناوین



از تحلیل «راهبردی» می‌توان تا پایان کار برای تدوین استراتژی و برنامه ترویج‌گری استفاده کرد. تحلیل «راهبردی» را باید با افراد در سازمان خودتان انجام دهید و حتماً به طور مفصل بر سر آن صحبت کنید تا نقاط قوت و ضعف مورد توافق باشند.

تمرین

با اعضای سازمان یا کمپین خود در مورد ماتریس ترکیبی بالا صحبت کنید. جزئیات فرصت‌ها و تهدیدها و نیز نقاط قوت و ضعف سازمان و کمپین خود را لیست کنید. سپس بر اساس ماتریس فوق، به سوالات زیر پاسخ دهید:

- با کدام نقاط قوت می‌خواهید از تهدیدها دوری کنید و به فرصت‌ها برسید؟
- در مورد نقاط ضعف چگونه؟
- چگونه می‌توانید با استفاده از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید؟



ماتریس ترکیبی:

در این مثال تعدادی از فرصت‌ها و تهدیدها و نیز قوت و ضعف فرضی سازمان خود را برای شما ترسیم می‌کنیم. با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها می‌توانیم میزان تهدیدهای خارجی و ضعف‌های داخلی را کاهش داد.

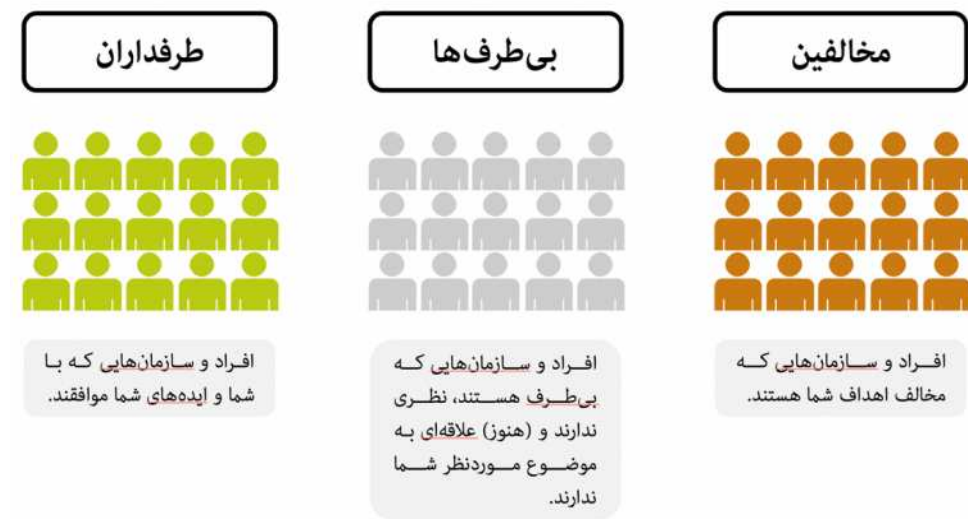
فرصت (خارجی)	تهدید (خارجی)	
• ابراز علاقه زنان داوطلب به نامزدی در انتخابات در ۲۱۰ حوزه انتخابیه • فضای جامعه برای مشارکت زنان آمادگی مطلوبی دارد.	• حساسیت حکومت بر روی فعالیت‌های سیاسی تشکیلاتی برای زنان • عدم امکان پوشش کمپین توسط رسانه‌های جمعی	
زیرساخت قوی، تعداد بالای فعالین زن داوطلب و نیز ابراز علاقه زنان به نامزدی در ۳۱۰ حوزه، باعث می‌شود بخشی از نقص سازمان پیرامون بودجه کاملاً برطرف گردد.	پوشش کمپین در رسانه‌های جمعی را می‌توان با زیرساخت قوی خود در شبکه مجازی پوشش داد.	قوت (داخلی) • تعداد بالای فعالین زن داوطلب در ۴۸ کلانشهر ایران • زیر ساخت قوی شبکه مجازی با تعداد اعضای بالا
زنان در ۳۱۰ حوزه انتخابیه خود را آماده نامزدی می‌کنند و این افراد می‌توانند داوطلبانی را برای همکاری با سازمان به ما معرفی کنند.	قوت‌ها و فرصت‌ها موجب کاهش برخی تهدیدها و برطرف شدن ضعف‌های درون سازمانی می‌شود.	ضعف (داخلی) • بودجه سازمان کفاف برگزاری جلسات را نمی‌دهد. • سازمان تنها می‌تواند ۵ کارمند داوطلب استخدام کند.

ذی‌نفعان (Stakeholders)

ذی‌نفعان در رابطه با موضوع و اهدافی که در برنامه ترویج‌گری‌تان آمده از اهمیت بالایی برای استراتژی‌تان برخوردار است. باید بدانید دوستان‌تان، دشمنان‌تان و افراد بی‌طرف چه کسانی هستند.



پس با فهرستی از افراد و سازمان‌ها شروع کنید و آن‌ها را به سه گروه تقسیم کنید:



تمرین

با توجه به موضوع و اهداف برنامه ترویج‌گری، فهرستی تهیه کنید از طرف‌های درگیر و آن‌ها را به طرفداران، بی‌طرف‌ها و مخالفین تقسیم کنید.

ذی‌نفعان:

- مخالفین
 - سیاسیون محافظه‌کار و افرادی که پست‌های مهم سیاسی خود را از دست خواهند داد.
 - مذهب‌پویان
- بی‌طرف‌ها
 - جامعه زنان
 - بخشی از جامعه که برایش حضور و یا عدم حضور زنان در پست‌های کلیدی تفاوتی ندارد.
- طرفداران
 - فعالین زن/ بخشی از دانشجویان / زنان کارمند
 - سیاسیون اصلاح‌طلب



سوال اساسی: گام اساسی این است که چرا آن‌ها طرف‌دار یا مخالف اهداف شما هستند و چرا افراد بی‌طرف نظری ندارند؟

هر چقدر بهتر بدانید که چرا بعضی‌ها علاقه‌ای به هدف شما ندارند یا مخالف آن هستند بهتر می‌توانید استراتژی بریزید و هدف پیام‌تان را معلوم کنید. مثلاً بین این‌که افراد به موضوع حقوق زنان به علت «عدم داشتن اطلاعات یا دانش» علاقه نداشته باشند یا این‌که به علت «عدم علاقه» به این موضوع، بی‌طرف باشند خیلی تفاوت هست.

نکته مهم دیگری که باید به آن توجه داشته باشید این است که ذی‌نفعان چقدر در تغییر و یا تأثیرگذاری در برنامه ترویج‌گذاری شما قوت دارند؟ آیا دارای نفوذ هستند؟ و علاقه‌شان به این موضوع کم است یا زیاد؟

ذی‌نفعان در برنامه ترویج‌گری:

چرا مخالفان، مخالف برنامه ترویج‌گری ما هستند؟ (در اینجا به صورت خلاصه مواردی درج‌شده؛ طبعاً مواردی جامع‌تر و اساسی‌تر را با بررسی‌های دقیق‌تر می‌توان در این جدول درج نمود)

سیاسیون محافظه‌کار	برخی افراد در پست‌های سیاسی	مذهبیون
به دلیل دیدگاه سنتی مردسالارانه در سیاست و اجتماع و نیز دیدگاه‌های مذهبی	افزایش رقابت برای پست‌های سیاسی و از دست دادن برخی کرسی‌ها و پست‌ها	اعتقادات مذهبی این افراد و تعصب آنان و نیز تفکرات بخشی از آنان پیرامون نقصان در قدرت استدلال و تصمیم‌گیری زنان و همچنین قانون‌گذاری زنان برای مردان و ...
دارای نفوذ	دارای نفوذ	دارای نفوذ



چرا بی‌طرف‌ها، علاقه‌ای به برنامه ترویج‌گری ما ندارند؟

بخشی از جامعه	جامعه زنان
عدم علاقه به موضوع زنان و نیز عدم آگاهی به فواید حضور زنان در سیاست به اندازه مردان	به دلیل عدم آگاهی از حقوق اولیه خود و نیز عدم لمس کامل حقوق فعلی

چرا طرفداران، موافق برنامه ترویج‌گری ما هستند؟

سیاسیون اصلاح‌طلب	دانشجویان	فعالین زن
علاقه به بهبود جامعه و توسعه سیاسی و اجتماعی و اعتقاد به حضور زنان	آگاهی از تأثیرات حضور زنان در تصمیمات اجتماعی و سیاسی و نیز نیاز دانشجویان به اشتغال	آگاهی کامل نسبت به تأثیرات مثبت حضور زنان در تصمیمات اجتماعی و سیاسی



تمرین

مطابق جدول تمرین حل‌شده در کادر سبز رنگ، جداولی تهیه کنید و دلایل این‌که افراد با اهداف شما موافق یا مخالف هستند و یا نسبت به آن بی‌طرفند را بنویسید.

میزان نفوذ:	میزان نفوذ:	میزان نفوذ:
میزان علاقه:	میزان علاقه:	میزان علاقه:

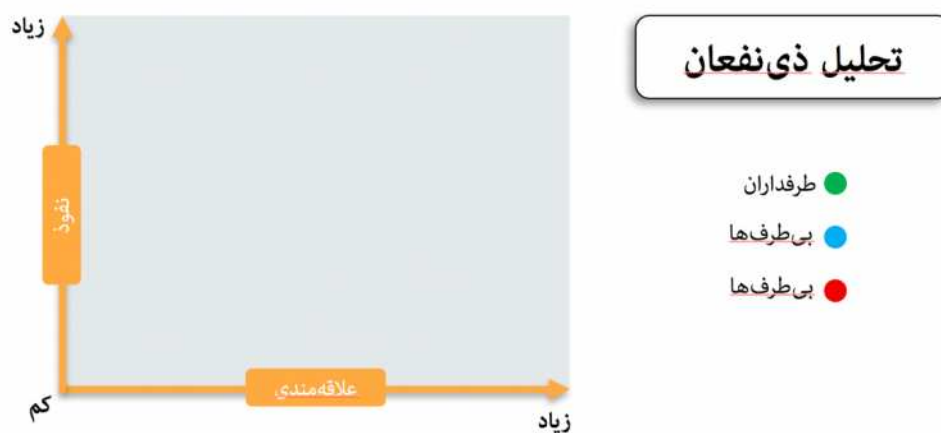
ذی‌نفعان را رتبه‌بندی کنید:

- آیا دارای نفوذ هستند؟
- آیا به موضوع علاقه دارند؟



در بخش بعدی اطلاعاتی را که جمع‌آوری کرده‌ایم ترکیب، و در یک نمودار قرار می‌دهیم. نمودار زیر که تحلیل ذی‌نفعان است را بر اساس میزان علاقه‌مندی آنان به برنامه ترویج‌گری شما و نیز نفوذی که در مسیر تحقق و یا عدم تحقق ایده شما دارند، تنظیم و تحلیل می‌کنیم.

پس از آنکه در جدولی لیست طرفداران، بی‌طرف‌ها و مخالفان برنامه ترویج‌گری خود را نوشتید، برای هر کدام میزان نفوذ و همچنین میزان علاقه‌مندی آنان به برنامه خود را درج کنید. سپس آن اطلاعات را در نمودار زیر درج کنید.



منطق این نمودار به ما می‌گوید:

- اگر فردی یا سازمانی علاقه بسیاری به موضوع دارد + نفوذ بسیاری دارد + با شما موافق است، احتمالاً می‌خواهید به این فرد یا سازمان بپیوندید.
- اگر فردی علاقه بسیاری دارد + با شما موافق است اما نفوذ ندارد شاید بخواهید از این فرد به عنوان داوطلب استفاده کنید.



- یا اگر فردی علاقه کمی به موضوع شما دارد + نفوذ بالایی نیز دارد و مخالف شماست؛ با یک مانع تمام عیار مواجه هستید. باید برای رایزنی و یا راه‌اندازی یک کارزار برای مقابله با این فرد، برنامه‌ریزی کنید.

ترکیب‌های فوق را برای هر کدام از افراد و گروه‌های درگیر، بررسی کنید.

تمرین

- طرفین درگیر را در نمودار بالا بچینید.
- کدام یک از آن‌ها شرکای احتمالی شما هستند؟
- دوست دارید کدام یک از آن‌ها در برنامه ترویج‌گری شما شرکت کنند؟

طرفین درگیر در برنامه ترویج‌گری مربوط به افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا بر این اساس، از جامعه زنان، سیاسیون اصلاح‌طلب، فعالین زن و دانشجویان می‌توان به عنوان شرکاء احتمالی نام برد.



گروه‌های هدف در کارزارها

فعالان و افرادی که کارزارها را مدیریت و پیاده‌سازی می‌کنند، اغلب می‌خواهند برای کل جمعیت جذاب باشند. این جزو اشتباهات رایج است. تلاش برای چنین کاری در بسیاری از کارزارها، ائتلاف بودجه و انرژی است. کارزار شما باید تحقیق کند و ببیند مخاطبان بالقوه و حامیان کجا واقع شده‌اند و چه کسانی هستند؟ سپس می‌توان گروه‌های هدف مجزا را درون این طیف از مخاطبان مشخص کرد. مثلاً زنان، جوانان، سالمندان یا اقلیت‌های قومی و مذهبی. بعد می‌شود پیام‌های مشخصی برای هر یکی از آنها درست کرد که همه از پیام مرکزی کارزار ریشه بگیرند.

می‌توان گفت تقسیم جامعه هدف به گروه‌های هدف کوچک‌تر هیچ محدودیتی ندارد؛ بسته به سن، پیشینه قومی، تعلق مذهبی، شهر یا منطقه، علاقه و مشغولیت و غیره. طراحی ریز پیام برای ریزگروه‌های⁴ هدف مشخص می‌تواند بسیار مفید و ارزشمند باشند. اما این که این کار را تا چه حد می‌توان انجام داد و چه قدر می‌تواند مفید باشد بسته به این دارد که چه منابعی برای رساندن پیام‌تان به گوش آن ریزگروه‌های مورد نظر داشته باشید. این کار می‌تواند از طریق مجاری ارتباطی گران‌قیمت همچون تبلیغات محیطی، تبلیغ در مجله‌ها یا برگزاری جلسات فرهنگی مشخص و یا برنامه‌های عمومی انجام شود.

قانون اصلی این است: پیام‌تان را برای مخاطب، شخصی کنید. دوم این که تنوع مهم است. مثلاً کارزار شما می‌تواند برای ارتباط با دانشجویان از نشریه‌های دانشجویی، اینترنت، انجمن‌ها و اتحادیه‌های دانشجویی، جلساتی در دانشگاه، رسانه‌های دانشجویی و ... استفاده کند.

⁴ منظور از ریزگروه، گروه‌های هدف کوچکتر است.





تمرین:

- گروه‌های هدف را برای کارزار خود لیست کنید:
- سپس گروه‌های هدف خود را به ریزگروه‌های متعدد تقسیم کنید. (به طور مثال اقلیت‌های قومی یک گروه هدف است و برای شهری مانند اهواز، قوم فارس، عرب و لر و ... زیر گروه خواهند شد)

گروه‌های هدف در برنامه کارزار مربوط به افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا

گروه هدف در کارزار:

- نهادهای دولتی
- نهادهای حکومتی
- رهبران و الگوهای فکری جامعه و سمن‌ها
- شهروندان

ریزگروه‌های هدف در کارزار «افزایش تعداد زنان در شوراهای شهر و روستا»:



• نهادهای دولتی: ○ وزارت کشور ○ نهاد ریاست جمهوری ○ معاونت زنان ریاست جمهوری • نهادهای حکومتی: ○ شورای نگهبان به عنوان نهاد ناظر بر رد و تأیید صلاحیت‌ها • رهبران و الگوهای فکری جامعه و سمن‌ها ○ هنرمندان - با هدف تشویق عموم مردم به رأی‌دادن به زنان ○ اساتید دانشگاه و محققین با هدف نامزدی و یا بیان مزایای حضور زنان در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی ○ فعالین زن در جهت ترغیب زنان به نامزدی در انتخابات و رأی‌دادن به نامزدهای زن • شهروندان: ○ شهروندان کل کشور - با هدف جلب نظر به اعتماد و رأی‌دادن به زنان ○ زنان - با هدف نامزدی در حوزه‌های انتخابیه خود

مخاطبان هدف

قدم اول تقسیم کل مخاطبان هدف به سه گروه است:

مخاطبان هدف		
افراد که در حال حاضر موافق دیدگاه شما نیستند.	افراد که احتمال دارد با دیدگاه شما موافق باشند.	افراد که همیشه با دیدگاه شما موافقند.

تغییر نظر گروه سوم، بسیار سخت و هزینه‌بر است و امکان بسیار اندکی برای جلب آن‌ها فراهم است. گاهی تلاش در این راه ائتلاف انرژی است. انرژی کارزار شما متمرکز بر گروهی از مخاطبان هدف خواهد بود که تصمیم نگرفته‌اند، یعنی مخاطبان هدف چرخشی یا «شناور». البته گاهی در برخی برنامه‌های ترویج‌گری ممکن است شما بخشی از انرژی و برنامه خود را روی کسانی بگذارید که موافق دیدگاه شما نیستند. به طور مثال در کارزار مربوط به جلوگیری از خشک شدن دریاچه ارومیه، باید بخش زیادی



از انرژی برنامه ترویج‌گری شما روی کشاورزان و دامدارانی باشد که ممکن است در مسیر احیای این دریاچه، با کاهش میزان حق‌آبه خود روبرو شوند.

کل مخاطبان هدف		
کشاورزان و دامداران محلی (مخالفان طرح هستند چرا که حق‌آبه آنان کاهش می‌یابد)	رهبران و الگوهای فکری / شهروندان شهرها و استان‌های همجوار / برخی وزارتخانه‌های دولتی	نهادهای و فعالان محیط زیستی / نهادهای علمی

کل مخاطبان هدف		
منتخبین و نامزدهای انتخاباتی که کرسی ریاست خود را در خطر می‌بینند / مذهب‌یون سنتی	رهبران و الگوهای فکری / برخی نهادهای دولتی / شهروندان عادی	فعالان حوزه زنان / فعالان سیاسی و اجتماعی زن

قدم دوم تقسیم مخاطبان هدف «موافق و احتمالاً موافق» کارزار خودتان به سه گروه است:

- مخاطبان هدف بالقوه که باید آن‌ها را جلب کنید چون به فکر حمایت‌کردن از شما هستند اما انگیزه‌ی برای اقدام در جهت حمایت از شما ندارند. صحنه نبرد واقعی جلب همین‌ها است.
- مخاطبان هدف ضعیف که پیرامون موضوع کارزار شما، موضعی خنثی دارند. این‌ها به فکر حمایت‌کردن و یا نکردن از کارزار شما نیستند و گاهی موضوع برایشان بی‌اهمیت است. این دسته از مخاطبان را باید متقاعدشان کرد که از کارزار شما حمایت کنند.



- مخاطبان هدف قوی که در هر صورت از کمپین شما به شیوه‌های مختلف حمایت می‌کنند. این گروه از مخاطبان را باید در جهت کارهای میدانی و تبلیغاتی کارزار، بسیج کرد.

روشن است که بیشتر انرژی و قدرت مالی شما باید صرف دو گروه مخاطبان «بالقوه» و «ضعیف» شود. اهمیت حیاتی دارد که مخاطبان هدف ضعیف، و مخاطبان هدف بالقوه ترغیب شوند که از کارزار شما حمایت کنند.

بر اساس قدم دوم، مخاطبان هدف «موافق و احتمالاً موافق» کارزار را به سه گروه مخاطبان هدف «بالقوه»، مخاطبان هدف «ضعیف» و مخاطبان هدف «قوی» تقسیم‌بندی می‌کنیم:

• نهادهای دولتی:

- بالقوه / نهاد ریاست جمهوری
- قوی / معاونت زنان ریاست جمهوری
- ضعیف / وزارت کشور

• نهادهای حکومتی:

- نهاد حکومتی موافق نداریم

• رهبران و الگوهای فکری جامعه و سمن‌ها

- بالقوه / هنرمندان
- بالقوه / اساتید دانشگاه و محققین
- قوی / فعالین حوزه زنان و زنان فعال در حوزه سیاسی و اجتماعی

• شهروندان:

- بالقوه / شهروندان کل کشور
- بالقوه / زنان جامعه

شناسایی گروه‌های هدف مشخص

قدم سوم انتخاب گروه‌های هدف مشخص است. درون مخاطبان هدف خود می‌توانید گروه‌های هدف مشخصی را شناسایی و انتخاب کرده و پیام‌تان را برای آن‌ها طراحی کنید.



گروه‌های هدف با توجه به تعدد سلايق و منافع، هر روز بیشتر و بیشتر غیرمتمرکز می‌شوند. بدین معنی که مردم به صورت دائمی از یک دیدگاه حمایت نمی‌کنند. ممکن است امروز دغدغه آنها محیط زیستی باشد و فردا روز حقوق مدنی. لذا باید بکوشید از دغدغه‌های گروه‌های هدف خود باخبر باشید. برای انجام این کار باید هنگام تعیین برنامه کارزار خود، تصمیم بگیرید که می‌خواهید کدام گروه‌ها را هدف قرار دهید.

برای مثال: یک سازمان مردم‌نهاد فعال در حوزه زنان که می‌خواهد برای افزایش سهمیه استخدام زنان در دستگاه‌های دولتی تلاش کند را در نظر بگیرید. گروه هدف این تشکل غیردولتی، دختران دانشجو و فارغ‌التحصیل و بخشی از جامعه زنان خواهد بود که منفعی در این فعالیت دارند. این سمن، با اطلاع از این قضیه می‌تواند برنامه دیدار با دانشجویان و فارغ‌التحصیلان زن را برنامه‌ریزی و تبلیغات خود را بر این گروه هدف متمرکز کند؛ و از طرفی تصمیم بگیرد که از چه راه‌های ارتباطی استفاده کند و در ضمن شاید افراد متعلق به این گروه را به عنوان اعضا و افراد فعال در برنامه ترویج‌گری خود جذب کند.

انجمن یوزپلنگ ایرانی با راه‌اندازی کارزاری با عنوان «نامه نجات» ایجاد کرد. هدف از این کارزار «اطلاع‌رسانی در خصوص وضعیت بحرانی یوزپلنگ ایرانی» و نیز جمع‌آوری امضا از مردم برای جلب توجه دولت در زمینه حفظ این گونه حیاتی در ایران است. این انجمن مردم‌نهاد، برای جلب نظر مردم، ضمن انجام تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی و غیره، اقدام به برگزاری تورهای محیط زیستی و بازدید از مناطق حفاظت شده حیات وحش نموده است. فعالیت این انجمن در همکاری با دیگر انجمن‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه محیط زیست، منجر به چاپ عکس یوزپلنگ ایرانی بر روی پیراهن تیم ملی فوتبال ایران شد که پیامد آن، جلب توجه جهانی به این موضوع بود.



از میان ریزگروه‌های زیر، گروه‌های بالقوه و قوی را انتخاب و برای آنها پیغام مشخصی را تهیه می‌کنیم:

- **نهادهای دولتی:**

- **نهاد ریاست جمهوری**

- حضور زنان در سیاست، مساوی است با کاهش میزان فساد اداری

- **معاونت زنان ریاست جمهوری**

- هدف ما یکی است؛ حفظ و حضور نقش زنان در عرصه‌های مدیریتی

- **رهبران و الگوهای فکری جامعه و سمن‌ها**

- **هنرمندان**

- گوش و چشم جامعه به سوی شماست؛ آنان را آگاه کنید.

- **اساتید دانشگاه و محققین**

- شما ضرورت این مهم را بهتر می‌دانید.

- **فعالین حوزه زنان و زنان فعال در حوزه سیاسی و اجتماعی**

- ما در کنار هم در این مسیر پیروز خواهیم شد.

- **شهروندان:**

- **شهروندان کل کشور**

- به خوبی می‌دانید که زنان کارها را به بهترین شیوه و دقیق‌ترین صورت ممکن انجام می‌دهند. این روزها جامعه، بیش از هر چیزی به این نظم نیاز دارد.

- **زنان جامعه**

- خواهر و دختر ما این حق را دارد که بتواند همچون مردان پیرامون مسائل اجتماعی من تصمیم‌گیری کند.

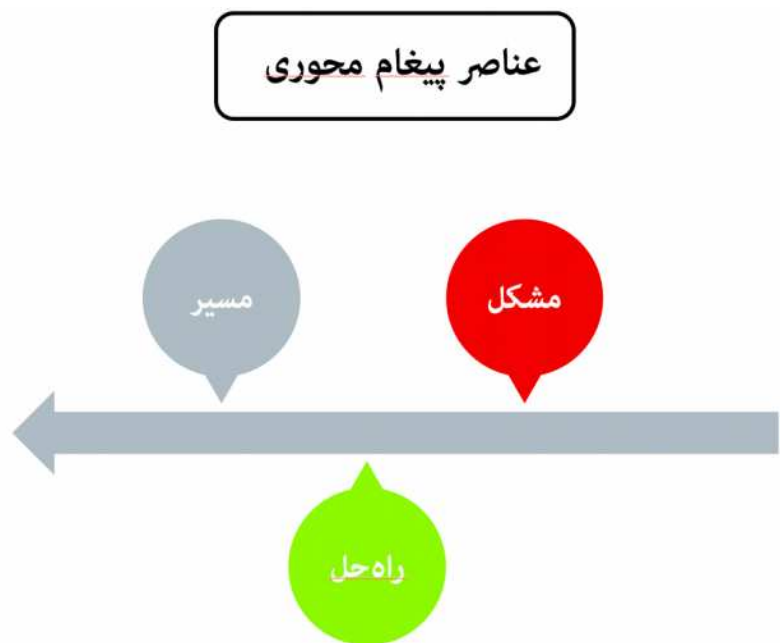
پیام محوری

قدم چهارم پیام محوری است. پیام محوری متن کوتاهی است که در ۵۰ تا ۱۰۰ کلمه توصیف می‌کند که سازمان، فرد یا کارزار چه اهدافی دارند. این همان محتوایی است که می‌خواهید به گوش مخاطبان هدف احتمالی برسانید. این کلامی بنیادین و ثابت است که می‌توانید همیشه به آن رجوع کنید. اگر توانستید این پیام را به گوش مخاطبان هدف برسانید، به هدفی مهم رسیده‌اید چرا که



کارزارتان به روشنی با این پیام شناخته می‌شود. برای همین، پیام محوری باید در تمام کارهایی که کمپین در طول فعالیت خود انجام می‌دهد تکرار شود. لحن کارزار را همین پیام تعیین می‌کند.

پیام محوری از اساس شامل سه عنصر است:



عنوان	توضیحات
مشکل	هنگام تدوین پیام، مسئله و یا مشکلی که برای آن کارزار ایجاد کرده‌اید را بررسی کرده و تمام ابعادی که مردم و جامعه هدف با آن درگیر هستند را معین کنید. در بخش پیام، مسئله و مشکل چیزی است که حداکثر مردم آن را معضل می‌دانند و از آن در رنج بوده و یا بودن آن را نامطلوب می‌دانند. در همین راستا بررسی کنید: • نظر عامه مردم درباره این مسئله و یا مشکل چیست و چه تعریفی از آن دارند؟



• بازه زمانی وجود و عمق این مسئله تا چه میزان است؟ • آیا این راه‌حلی دارد؟ آیا برایش می‌توان راه‌حلی عملی نوشت؟ • این مسئله و یا مشکل را می‌توانید در چند کلمه و به بیانی ساده بنویسید؟ مسئله و مشکل را به سه بیان مختلف و در دو خط بنویسید. باید به گونه‌ای نگارش شود که منطبق بر تعاریف عامه مردم و نیز نشان‌دهنده عمق و شدت آن باشد.	
بر اساس سه بیانی که از مشکل در بخش قبل داشتید، سه راه‌حل برای آن تعریف کنید. راه‌حل باید به صورت مستقیم و ساده همه جوانب مشکل را پوشش داده و مسیری کوتاه، کم هزینه و قابل اجرا را تعریف کند. راه‌حل باید به گونه‌ای باشد که انجام آن برای عموم مردم ملموس و شدنی باشد و از نگارش راه‌حلهایی که اجرای آن با توجه به منابع شما و بستر پیاده سازی کارزار میسر نیست، خودداری کنید.	راه‌حل
در حال حاضر سه پیام داشته که در آن به بیان مشکل و راه‌حل پرداخته شده است. حال باید به مسیر پرداخت. بر اساس دو بخش قبلی و بر اساس پیش فرض، مردم مشکلی که شما مطرح کرده‌اید را درک کرده و راه‌حل شما را نیز پذیرفته‌اند. اکنون باید پیام شما بتواند آنان را به حمایت کردن و پیوستن به کارزار شما تشویق کند. همچنین مردم و یا کسانی که شما می‌خواهید آنها را با خود برای پیوستن به مسیر کارزارتان تشویق کنید، باید مسیری را ببینند که خود در آن هم مشکل را درک می‌کنند، هم به راه‌حل شما اعتماد و اعتقاد دارند، و هم امکان همراهی و حمایت از شما را در طی این مسیر برای حل مشکل، دارند. این بخش بیشتر بر روی تهییج مخاطبان و درخواست از آنان متمرکز دارد. بر اساس سه شیوه بیانی که در دو بخش قبل تهیه کردید، مسیرهایی را برای هر یک تعریف کنید. حال سه پیامی که دارید را با ۱۰ فرد عادی از جامعه پیرامون خود مطرح کنید. این افراد نباید از اعضای اصلی کارزار شما باشند. از آنان بخواهید تا به چند پرسش پاسخ دهند: ۱. کدام جمله مشکلات و راه‌حل را بهتر توضیح داده است؟ ۲. کدام جمله به شما می‌گوید که مشکلی جدی وجود دارد؟	مسیر



۳. کدام جمله به شما می‌گوید که این کارزار راه‌حل عملی برای مشکل دارد؟

۴. کدام جمله شما را برای همکاری با این کارزار بیشتر ترغیب می‌کند؟

سوال اول به شما کمک می‌کند تا ببینید که کدام پیام ساده و روان است. سوال دوم می‌گوید که کدام سوال مشکل را بهتر تشریح کرده. سومین سوال راه‌حل شما را به بیانی قابل درک برای مردم بیان می‌کند. و در نهایت سوال چهارم، اساسی‌ترین سوال است که جمله‌ای که بهتر مردم را به پیوستن و همراهی با کارزار شما تشویق می‌کند را مشخص می‌کند.

در نهایت این جملات را بررسی کنید و بر اساس پاسخ‌های جمع‌آوری شده از این ۱۰ پرسش‌شونده، نقاط قوت جملات خود را پیدا کرده و پیامی نهایی را تدوین کنید.

نمونه‌ای از پیامی محوری:

در حال حاضر بیشترین کرسی‌های انتخاباتی و سیاسی در سطح کشور در اختیار مردان است. اما نیمی از جمعیت کشور را زنان تشکیل داده‌اند. این موضوع باعث شده تا شاهد آن باشیم که حقوق زنان در امور مختلف همچون مسائل حقوق و دستمزد، فرصت‌های شغلی و تحصیلی و نیز امور حقوقی و قضایی، با نابرابری و بی‌عدالتی روبرو باشد. یکی از راه‌های کاهش این نابرابری، افزایش میزان حضور زنان در مراکز سیاسی و تصمیم‌گیری است. این کارزار از طریق تشویق زنان به نامزدی در انتخابات‌های محلی و تشویق به رأی‌دادن به نامزدهای زن، قصد رسیدن به این هدف را دارد. از زنان فعال می‌خواهیم تا در انتخابات پیش رو نامزد شده و از مردم درخواست داریم تا به زنان برای کسب کرسی نمایندگی خود اعتماد کنند. این زنان؛ مادران، خواهران و دخترانی هستند که برای بهبود وضعیت خود و جامعه، برای ایجاد تغییر در این راه قدم گذاشته‌اند.



چند مساله کلیدی و وعده‌های مربوط به آن‌ها در قلب این پیام هستند و همچنین در قلب شعار کارزار. مسائل کلیدی «نابرابری در حقوق زنان و مردان»؛ «نیاز به کاهش نابرابری از طریق افزایش حضور سیاسی و اجتماعی زنان» و «دعوت از زنان برای نامزدی در انتخابات» هستند.

پیام با شعاری «قوی و اجتماعی» خاتمه می‌یابد. این پیام چند داد و ستد را به مخاطبان هدف پیشنهاد می‌دهد که همه الگویی مشابه دارند: اگر شما (یعنی گروه‌های هدف مختلف) به ما کمک کنید، در ازای این کمک، چنین چیزی دریافت می‌کنید. پیام عمومی چنین است: «اگر به ما کمک (مادی، غیرمادی، نیروی انسانی و ...) کنید»، «اگر ما را در این مسیر از طریق (کمک مادی و غیرمادی، تبلیغ در شبکه‌های اجتماعی، تشویق دیگران به پیوستن به کمپین ما و ...) همراهی کنید» و در مورد وعده‌هایی که مطرح کرده‌ایم، پاسخ‌گو هستیم. شما باید در این بخش پیام، درخواست خود را به صورت مشخص و دقیق بیان کنید.

اگر بخواهیم نمونه‌ای از پیام محوری را بررسی کنیم، به کارزار «تغییر چهره مردانه مجلس» اشاره می‌کنیم. این کارزار در پیام محوری خود می‌نویسد: «ما به پشتوانه‌ی تجربه‌ی بیش از یکصد سال تاریخ مبارزات زنان در ایران برای دستیابی به حقوق اجتماعی و قانونی خود و سایر شهروندان می‌خواهیم از طریق پیشبرد اهداف این کمپین مسئولان را واداریم که نه فقط به لایه‌های رأس هرم قدرت بلکه به گروه‌های مردمی و افشار حاشیه‌ای نیز پاسخ‌گو باشند و اگر درصدد جلب آرای زنان هستند باید آنان را در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری نیز سهیم کنند. پیروزی یا شکست این حرکت به ما زنان در هر کنار گوشه کشور بستگی دارد».

سوال: آیا پیام بالا، مؤلفه‌های یک پیام محوری را دارد؟

در نمونه بالا، به مشکل یعنی «دستیابی به حقوق اجتماعی و قانونی» اشاره شده است. در باب راه حل، تدوین‌کنندگان این پیغام، از مسئولان خواسته‌اند که زنان را در سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری سهیم کنند؛ در حالی که تدوین‌کنندگان این پیام، باید از مردم و



به ویژه جامعه زنان به صورت واضح و شفاف می‌خواستند تا برای حل مشکل، در انتخابات (هر دو بخش نامزدی و رأی‌دادن) حضور فعال داشته باشند. حتی این پیام محوری در بخش مسیر نیز دچار ابهام است: «می‌خواهیم از طریق پیشبرد اهداف این کمپین مسئولان را واداریم که نه فقط به لایه‌های رأس هرم قدرت بلکه به گروه‌های مردمی و اقشار حاشیه‌ای نیز پاسخگو باشند.»



هنگام تدوین پیام محوری به ضروریات زیر فکر کنید:

- قابل فهم بودن: پیام را به دانش‌آموزی دبیرستانی بدهید. اگر او متوجه آن نشد، پیام مناسب کارزار شما نیست.
- مختصر: پیام محوری باید مختصر و مستقیم باشد.



- **روشن:** مخاطبان هدف وعده‌های مبهم نمی‌خواهند بلکه پیامی صریح و روشن در مورد اهداف کمپین شما می‌خواهند.
- **جذاب و الهام‌بخش:** مخاطبان هدف باید بتوانند با پیام رابطه برقرار کنند. یعنی باید بار عاطفی مشخصی داشته باشد.
- **مرتبط:** پیام باید منعکس‌کننده شرایط موجود در زمان فعلی و تجربه مخاطبان هدف باشد.
- **متمایز:** مخاطبان هدف باید بلافاصله متوجه شوند که پیام از کارزار شماست و مشابهتی با کارزارهای قبلی ندارد.
- **محترم و مثبت:** پیام تنها یک انتخاب پیش‌روی مخاطبان هدف می‌گذارد. نباید جریان‌ها و کارزارهای دیگر یا خود مخاطبان هدف را مسخره کند.
- **با اعتماد به نفس اما متواضع:** کارزار شما باید اطمینان حاصل کند که پیام اصلی که تدوین کرده کلید حل مسأله است و در عین حال از هرگونه باز خورد در راستای بهبود پیام اصلی استقبال می‌کند. هنگامی که پیامی را نهایی می‌کنید، از آن پس باید با اعتقاد کامل به پیام خود آن را در فضای عمومی منتشر کنید؛ لیکن در مقابل نقدها و یا رخدادهای احتمالی آینده که موضوع کارزار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند، گشاده رو بوده و تغییرات احتمالی لازم برای رسیدن به هدف نهایی را در پیام خود اعمال کنید.
- **معتبر:** پیام باید هم‌خوان با تصویری باشد که مخاطبان هدف از کارزار شما دارند. تنها در این صورت است که متقاعد به یاری‌دادن و حمایت‌کردن از شما می‌شوند. به همین دلیل است که پیام نمی‌تواند کاملاً متفاوت با تصویری باشد که کارزار شما احتمالاً در گذشته نزدیک از خودش ارائه داده. پیام و تصویری که کارزار ارائه می‌کند.
- **پویا و انگیزنده:** البته که هدف در نهایت این است که مخاطبان هدف ترغیب شوند که از کارزار شما حمایت کرده و حتی جذب فعالیت‌های آن شوند.



تمرین:

- با توجه به ده عنوان بالا، پیامی محوری برای کارزار خود بنویسید.
- مشکلاتی که بیان کرده‌اید چه مواردی هستند؟
- راه حل شما برای حل این مشکلات چیست؟
- از چه طریق برنامه خود را پیاده و ایجاد انگیزه می‌کنید؟

مسائل کلیدی

کارزار حتما باید آن دیدگاه و اهدافی را برجسته کند که **بیشترین جذابیت را برای مخاطبان هدف** دارند. پس هنگام تدوین پیام کارزار، نباید فقط اولویت‌های خود اعضای کارزار برای دوره پیش رو در نظر گرفته شود بلکه باید شامل مسائلی باشد که بیشترین اهمیت را برای مخاطبان هدف (احتمالی) دارند. این موارد، باید مسائل کلیدی کارزار شما باشد. این بدین معنی نیست که باید دیدگاه و اهداف کمپین خود را تنها بر اساس سلیقه صرف مخاطبان هدف پیاده سازی کنید؛ خیر! دیدگاه‌های خودتان را برای راضی کردن مخاطبان هدف تغییر ندهید، زیرا این کار اعتبار کارزار و اهدافتان را زیر سوال خواهد برد. ارزش‌ها و ایدئولوژی خودتان را حفظ کنید. اما نکته مهم این‌جا است که مسائلی را که در بالای فهرست خود قرار می‌دهید مسائلی باشند که برای مخاطبان هدف حائز اهمیت هستند.

برای همین باید در مورد افکار مخاطبان هدف نظرسنجی کرد. این کار را از طریق مختلف می‌توان انجام داد: نظرسنجی عمومی، نظرسنجی در گروه‌های کوچک، پرسش‌نامه در نشریات رایگان محلی و یا برگزاری مناظره در نقاط شلوغ همچون مراکز خرید یا بازارها. از هر راهی که می‌توانید برای ثبت اولویت‌های اصلی مخاطبان هدف استفاده کنید این مسائل کلیدی اولویت‌هایی هستند



که کمپین باید در طول دوران کارزار بر آن‌ها تمرکز کند و دیدگاه‌های کارزار شما راجع به آن‌ها باید برای تمام مخاطبان هدف روشن باشند.

مسائل کلیدی برای کارزار افزایش میزان حضور زنان در انتخابات شوراهای شهر و روستا:

- ایجاد تنوع فکری در ساختار مدیریتی جامعه
- افزایش میزان بهره‌وری و دقت و نظم در سیستم‌های اداری مربوطه
- کاهش میزان فساد اداری با افزایش میزان حضور زنان در پست‌های اجرایی
- ایجاد فرصت برابر اشتغال برای زنان در مقابل مردان
- توجه بیشتر نهادهای تصمیم‌گیری و اجرایی کشور به مقوله زنان و کودکان

تمرین

- مسائل کلیدی شما در تمرین قبل چه بود؟ آنها را لیست کنید.
- فهرستی از چهار موضوع تهیه کنید که در محور کار ترویج‌گری یا کارزار شما قرار می‌گیرند.
- تعریف کنید که وعده‌های شما در مسائل کلیدی کدامند. سوال این است: «چه چیزی را می‌خواهید تغییر دهید و تا چه حد...»
- شعاری تدوین کنید که مناسب برنامه ترویج‌گری‌تان باشد.

این پیام قرار است نه فقط توسط کارزار که توسط اعضای آن نیز پخش شود و از این‌رو باید از پشتیبانی گسترده درون کارزار یا سازمان برخوردار باشد. نکته دوم این‌که این پیام باید همگام با برنامه کارزار یا اساسنامه آن باشد.



پیام محوری را در ضمن باید بارها و بارها تکرار کرد. فعالین از هر طیفی، گاه فکر می‌کنند مخاطبان هدف مثل خودشان علاقمند به موضوعات آنان هستند اما به هیچ وجه چنین نیست. «آدم‌های معمولی» تنها بخش کوچکی از زمان خود را صرف اموری می‌کنند که می‌شود گفت فعالیت اجتماعی و مدنی و ... هستند. پس اگر در موقعیت نادری قرار گرفتید که توجه مردم به شما جلب شده بود، باید حتماً به طور کامل و شفاف سخن بگویید و تا جایی که می‌توانید مخاطب را متقاعد کنید. پیام محوری در این‌جا مفید است چون می‌تواند لنگرگاه شما باشد که می‌توانید بارها و بارها، در سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها، به آن بازگردید. می‌توان عبارت‌بندی آن‌را به طرق مختلف برای گروه‌های هدف مختلف تغییر داد، به شرط این‌که پیام محوری ثابت بماند. به این شیوه گاهی «یک پیام، هزار صدا» گفته می‌شود:



پیام شما باید هدفی مشخص داشته باشد حالا چه مخاطب‌تان یک نفر باشد، چه گروهی از افراد، سالنی پر از افراد یا بخش‌هایی از جامعه در کارزاری ملی. هر چه گروه بزرگ‌تر باشد، دقیق‌تر کردن هدف پیام‌تان دشوارتر می‌شود. یکی از مضرات پیامی که گروه‌های



بزرگی از افراد را هدف می‌گیرد این است که عبارت‌بندی آن باید مبهم‌تر باشد (چون هدفش عامه مردم است). کارزارهای ملی، لاجرم گروه‌های بزرگی از افراد را هدف می‌گیرند. برای همین باید گروه‌های هدف مجزایی درون این گروه، تعیین کرد و پیام‌های مجزایی برای هر یک از آنها نیز تدوین کرد.





www.yaldanetwork.com

www.facebook.com/yaldanetwork

www.aparat.com/yaldanetwork

telegram.me/yaldanetwork

© 2016 Yalda Network

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شبکه یلدا است.