

رهگیری، سازماندهی، و اقدام



رهبری، سازماندهی، و اقدام

فهرست

مقدمه	۷
فصل اول: افراد، قدرت و تغییر	۹
• رهبری چیست؟	۹
• سازماندهی چیست؟	۱۱
○ افراد: سازماندهی تشکیلات	۱۱
○ چيستی قدرت، خاستگاه و چگونگی کارکرد آن	۱۱
○ تغییر: سازماندهی چه نوع تغییری را می‌تواند ایجاد کند؟	۱۳
○ پنج راهکار سازماندهی	۱۴



- ۱۴ ۱. ایجاد روایت مشترک ■
- ۱۵ ۲. ایجاد روابط مبتنی بر تعهد مشترک ■
- ۱۶ ۳. ایجاد ساختار مشترک ■
- ۱۷ ۴. ایجاد راهبرد مشترک ■
- ۱۷ ۵. ایجاد اقدام مشترک سنجش‌پذیر ■
- ۱۸ سازماندهی گروه ○
- ۲۲ یادگیری سازماندهی ○
- ۲۴ مربی‌گری به مثابه راهکاری در رهبری ●
- ۲۴ چرا مربی‌گری راهکاری مهم در سازماندهی است؟ ○
- ۲۴ مربی‌گری در سازماندهی چیست؟ ○
- ۲۵ اجزای مربی‌گری ○
- ۲۶ رویکردهای مربی‌گری ○
- ۲۸ گام ۱: مشاهده ■
- ۲۸ گام ۲: تشخیص ■
- ۲۹ گام ۳: مداخله ■
- ۳۲ گام ۴: تشریح و بررسی ■
- ۳۲ گام ۵: بررسی ■
- ۳۳ تمرین تشکیل گروه و راهکارهای مربی‌گری ●
- ۳۶ فصل دوم: ایجاد روایت مشترک



- روایت فردی ۳۶
- آشنایی با روایت عمومی و روایت فردی ۳۶
- روایت عمومی به عنوان راهکاری در رهبری ۳۸
- یادگیری روایت عمومی ۳۹
- چگونگی کارکرد روایت عمومی ۴۰
- اجزای اصلی ساختار روایت عمومی: چالش انتخاب - نتیجه ۴۴
- استفاده از چالش، انتخاب و نتیجه در داستان ۴۵
- ترکیب روایت فردی، روایت جمعی و روایت امروز در روایت عمومی ۴۶
- تمرین: روایت فردی ۴۹
- فصل سوم: ایجاد تعهد مشترک: ایجاد قدرت بر پایه روابط ۵۶
- ایجاد قدرت بر پایه روابط، دلایل نیاز به رابطه‌سازی و مقایسه بسیج با سازماندهی ۵۶
- اجبار یا تعهد؟ ۵۷
- رابطه چیست؟ ۵۸
- ایجاد روابط آگاهانه: دیدارهای رو در رو ۶۰
- تمرین: ایجاد تعهد در رابطه رو در رو ۶۲
- فصل چهارم: ایجاد ساختار مشترک ۶۶
- تشکیل گروه‌های رهبری ۶۶
- سه معیار برای سنجش تیم‌های کارآمد: ۶۸



- سه شرط یک تیم واقعی..... ۶۹
- سه گام در تشکیل گروه‌های کارآمد: هدف، قواعد بنیادین و نقش‌ها..... ۷۰
- تمرین: تشکیل تیم..... ۷۱
- فصل پنجم: خلق داستان مشترک..... ۷۸**
- روایت جمعی..... ۷۸
- طراحی روایت جمعی..... ۷۹
- روایت جمعی برای جمع حاضر..... ۸۰
- ایجاد پیوند بین روایت فردی و روایت جمعی..... ۸۱
- ساختار روایت: چالش، انتخاب، نتیجه..... ۸۲
- تمرین: روایت جمعی..... ۸۳
- فصل ششم: تدوین راهبرد مشترک..... ۹۱**
- راهبرد چیست..... ۹۱
- نحوه کارکرد راهبرد..... ۹۲
- پرسش‌های مهم راهبردی..... ۹۴
- گام نخست: شناسایی افراد و تشکیلات..... ۹۵
- گام دوم: تغییرات مطلوب و اهداف..... ۹۸
- شناسایی مسئله..... ۹۸
- تأثیر حاصل از حل مسئله بر جهان پیرامونی..... ۹۹
- دلایل عدم حل مسئله در گذشته..... ۹۹



- ۹۹ ■ ابزارهای لازم برای حل مسئله.
- ۱۰۰ ■ هدف‌گزینی.
- ۱۰۰ ○ ۱. مشخص بودن.
- ۱۰۱ ○ ۲. انگیزش.
- ۱۰۱ ○ ۳. بهره‌گیری از توانمندی‌ها.
- ۱۰۱ ○ ۴. ظرفیت‌سازی.
- ۱۰۱ ○ ۵. سرایت.
- ۱۰۳ ○ گام سوم: منشأ قدرت و نظریه تغییر.
- ۱۰۵ ○ گام چهارم: تاکتیک‌های قابل استفاده.
- ۱۰۶ ■ راهبردی بودن.
- ۱۰۶ ■ تقویت سازمان.
- ۱۰۶ ■ حمایت از گسترش رهبری.
- ۱۰۶ ○ گام پنجم: زمان‌بندی.
- ۱۰۹ ● تمرین: راهبرد ۱.
- ۱۱۹ ● تمرین: راهبرد ۲.
- ۱۲۳ **فصل هفتم: اقدام.**
- ۱۲۳ ● اقدام مشترک و سنجش پذیر.
- ۱۲۳ ○ اقدام چیست.
- ۱۲۵ ○ چگونگی جلب تعهد صریح.



- ۱۲۶ ۱. ارتباط ■
- ۱۲۶ ۲. زمینه‌سازی ■
- ۱۲۶ ۳. تعهد ■
- ۱۲۷ ۴. شروع کار ■
- ۱۲۷ چگونگی تأیید و پیگیری تعهدات ○
- ۱۲۹ شیوه طراحی اقدامات انگیزش‌بخش ○
- ۱۳۰ نحوه کارکرد و طراحی کارهای انگیزش‌بخش ○
- ۱۳۱ طراحی کارهای انگیزش‌بخش ○
- ۱۳۲ تمرین: اقدام عملی ○
- ۱۳۸ فصل هشتم: جمع‌بندی: روایت امروز و پیوند بین فرد/جمع/امروز
- ۱۳۸ آشنایی با روایت امروز ●
- ۱۴۰ اجزای روایت امروز ●
- ۱۴۱ چرایی اهمیت روایت امروز ●
- ۱۴۳ جمع‌بندی کلی: ارتباط با روایت عمومی ●
- ۱۴۵ تمرین: ایجاد پیوند بین فرد/جمع/امروز و درخواست برای جلب تعهد ●
- ۱۵۳ اپن‌دیکس: راهبری تغییر



مقدمه:

هدف از برگزاری این کلاس آشنایی با دیدگاه‌های افراد سازمان‌دهنده درباره رهبری است. سازمان‌دهی را می‌توان شیوه‌ای در رهبری دانست که مبنای آن پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت دستیابی به هدف در شرایط عدم قطعیت است. به عبارت دیگر سازماندهی را می‌توان عملی برای شناسایی، جذب نیرو و گسترش رهبری، ایجاد شبکه‌ای از طرفداران انتخاباتی حول این رهبری و تبدیل منابع طرفداران انتخاباتی به قدرت مورد نیاز برای دستیابی به اهداف نامید.

هدف این کلاس این است که دانشجویان با پنج راهکار اصلی سازمان‌دهی در رهبری آشنا شوند:

۱. چگونه می‌شود ارزش‌ها را به انگیزه‌ای تبدیل کرد که مردم را به حرکت و کنش تشویق کند. این کار از طریق یادگیری شیوه داستان‌گویی قابل اجراست. داستان‌گویی در مورد اینکه چه ندایی شما را به رهبری فراخواند؛ داستان چگونگی ایجاد شبکه‌ای از طرفداران انتخاباتی و معرفی چالش‌هایی که به اقدام و عمل فوری نیاز دارند. به عبارت دیگر روایت‌هایی درباره خود، ما، و اکنون.

۲. چگونگی ایجاد روابط خودخواسته به عنوان پایه کنش جمعی هدفمند.

۳. چگونگی تشکیل گروه رهبری بر پایه همکاری، هدف مشترک، قواعد و ضوابط، نقش‌ها و وظایف مشخص.



۴. چگونگی تدوین راهبرد برای تبدیل منابع تشکیلاتی به قدرت مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مشخص.

۵. چگونه حس تعهد و پایبندی لازم برای ایجاد و انجام کنش موثر، انگیزه‌بخش و سنجش‌پذیر را دیگران بیانگیزیم.

این جزوه در هشت فصل طراحی شده است. در هر فصل ابتدا مفاهیم کلیدی توضیح داده می‌شود. در ادامه این مفاهیم الگوسازی می‌شوند. سپس نوبت به تمرین و تشریح نتایج و گزارش‌دهی می‌رسد. به این ترتیب، مهارت‌های دانشجویان به کار گرفته می‌شوند، بازخوردهای لازم ارائه می‌شوند و افراد از تجربه‌های خود درس می‌گیرند. توصیه ما این است که با «ذهن باز» در این کلاس حاضر شوید: یعنی آمادگی برای امتحان کردن چیزهای جدید، ریسک‌پذیری و پرسیدن سؤالات جدید را داشته باشید.¹

¹ این جزوه از روی جزوه آموزشی Leadership, Organizing and Action که توسط دکتر مارشال گنز تدوین شده، آماده شده است.



فصل اول: افراد، قدرت و تغییر

• رهبری چیست؟

خاخام هیلل، از خاخام‌های برجسته سده اول میلادی در شهر اورشلیم، در تشریح رهبری در سازماندهی سه پرسش بنیادین را مطرح می‌کند:

«کیست که به خود نمی‌اندیشد؟»

کیست که تنها در اندیشه خویش است؟

اگر امروز کاری نکنم، کدامین روز زمان عمل خواهد بود؟»

کانون این سه پرسش سه مفهوم مرتبط خود، دیگری و کنش است: این که هر فرد به چه عملی فراخوانده می‌شود، دیگری که فرد با آنها در ارتباط است به چه چیز فراخوانده می‌شوند و جهانی که در آن زندگی می‌کنیم چه کنشی را از ما می‌طلبد؟

مطرح شدن این سه گزاره به شکل پرسش، و نه به شکل گزاره‌های خبری، بسیار مهم است. عمل کردن به معنی ورود به جهانی آکنده از عدم قطعیت، مقولات پیش‌بینی‌ناپذیر و شرایط نامحتمل است. آیا واقعا می‌توان این شرایط را مهار کرد؟ یا باید چگونگی مواجه شدن با این شرایط را آموخت؟ عدم قطعیت



برای قلب، ذهن و دست‌ها چالش برانگیز است. «دست‌ها» به آموزش چه مهارت‌های جدیدی نیاز دارند؟ «ذهن» افراد چگونه می‌تواند شیوه‌های جدیدی را برای استفاده از منابع در راستای دستیابی به اهداف ابداع کند؟ «قلب» انسان چطور می‌تواند او را در جهت اقدام به کنش به شجاعت، امید و بردباری مجهز سازد؟

لازمه رهبری «مسئولیت‌پذیری برای توانمندسازی دیگران جهت دستیابی به اهداف تحت شرایط عدم قطعیت» است. مواجهه با عدم قطعیت نیازمند بعد «تطبیق‌پذیری» در رهبری است: تطبیق‌پذیری به این معنی که به جای انجام وظایف معلوم، باید بدانیم شرایط انجام چه کارهایی را ایجاب می‌کند و چطور می‌توان این کارها را به بهترین شکل انجام داد. این نوع نگاه به رهبری، نگاه کسی است که در پی «آموختن» است - کسی که آموخته سؤال درست را بپرسد. در سوی دیگر، نگاه «همه‌چیزدان» قرار می‌گیرد - کسی که می‌پندارد پاسخ همه پرسش‌ها را می‌داند. گونه اول رهبری نوعی کنش‌گرایی است - نه یک شغل و منصب و یا فرد مشخص - و می‌تواند از هر نقطه‌ای از درون ساختار قدرت یا به شکلی مستقل از این ساختار اعمال شود.

رهبری عبارت است از پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت دستیابی به هدفی مشترک در شرایط غیر قطعی.



● سازمان‌دهی چیست؟

سازمان‌دهی شکلی از رهبری است که به گروه امکان می‌دهد منابع خود را به قدرت تبدیل کرده و از این قدرت برای دستیابی به اهداف از طریق جذب نیرو، آموزش و گسترش رهبری بهره بگیرد. موضوع اصلی در سازمان‌دهی تجهیز افراد (گروه) به قدرت (روایت و راهبرد) برای ایجاد تغییر و تحول (رسیدن به دستاوردهای واقعی) است.

○ افراد: سازمان‌دهی تشکیلات

نخستین پرسش در سازمان‌دهی پرسش درباره «مسائل» نیست بلکه پرسش درباره «افراد» - یا گروه - است. منظور از گروه افرادی است که نوعی «همبستگی» را برای تصمیم‌گیری، مطالبه و اقدام در راستای اهداف خود ایجاد می‌کنند. حل مسئله تنها موضوع مهم در سازمان‌دهی نیست. موضوع مهم دیگر در سازمان‌دهی توانمندسازی افراد متأثر از مشکلات برای بسیج منابع خود در راستای حل این مسائل ... و جلوگیری از بروز مجدد این مشکلات است.

○ چیهستی قدرت، خاستگاه و چگونگی کارکرد آن

قدرت در نگاه مارتین لوتر کینگ بزرگ «توانایی دستیابی به هدف» است. همه ما برای رسیدن به اهداف خود به منابع و ابزارهایی نیاز داریم. تعداد بسیار کمی از مردم تمام منابع مورد نیاز را برای



دستیابی به همه اهداف خود در اختیار دارند. اما نیاز یک فرد نسبت به منابع دیگری و نیاز دیگری نسبت به منابع او می‌تواند باعث ایجاد نفعی مشترک شود و این نیاز مشترک عاملی است برای یکی کردن این منابع جهت رسیدن به هدف مشترک (قدرت هم‌تراز). اما اگر نیاز فرد به منابع دیگری بیشتر از نیاز دیگری به منابع فرد اول باشد، فرد دوم می‌تواند از فرد اول به نفع خود بهره بگیرد (قدرت ناهم‌تراز). بنابراین، قدرت شیء، کیفیت یا ویژگی نیست - بلکه نفوذی است که از رابطه بین نیازها و منابع شکل می‌گیرد. برای «ردگیری قدرت» می‌توان چهار پرسش زیر را مطرح کرده و به این چهار پرسش پاسخ داد:

- گروه شما چه منافعی دارد؟
- منابع لازم برای دستیابی به این منافع در اختیار چه کسی است؟
- افراد یا سازمان‌هایی که این منابع را در اختیار دارند چه منافعی دارند؟
- گروه شما از چه منابعی برخوردار است که سازمان‌ها و افراد دیگر برای رسیدن به منافع خود به آن نیاز دارند؟

قدرت برخاسته از افراد است. از آنجا که نبود قدرت ریشه بسیاری از مشکلاتی است که مردم با آن روبرو هستند، سازماندهی نه تنها افراد را در حل این مشکلات توانمند می‌سازد، بلکه به آن‌ها امکان می‌دهد با همکاری یکدیگر به قدرت بیشتری دست پیدا کنند.



بنابراین، سازماندهی صرفاً تعهد به شناسایی تعداد بیشتری از رهبران نیست، بلکه بخش دیگری از این تعهد عبارت است از مشارکت دادن این رهبران در ساخت قدرت برای ایجاد تغییراتی که در زندگی به آنها نیازمندیم. نقطه شروع در سازماندهی قدرت تصمیم اولین شخصی است که متعهد اقدام برای سازماندهی می‌شود. در نبود این تعهد، منبعی برای شروع کار وجود نخواهد داشت. تعهد و اقدام به کنش به یک اندازه ملموس‌اند. نقطه شروع کار در سازماندهی تصمیم‌گیری افراد مسئول سازماندهی برای پذیرش مسئولیت و به چالش کشیدن دیگران برای رسیدن به همین نقطه است.

○ تغییر: سازماندهی چه نوع تغییری را می‌تواند ایجاد کند؟

کدام یک از مشکلات پیش روی افراد در گروه شما به اقدام فوری نیاز دارند؟ حل این مشکلات چه تأثیری بر جهان اطراف خواهد داشت؟ گام‌های مقدماتی برای حل این مشکلات چه اقداماتی هستند؟ تغییر و تحول مقوله‌ای مشخص، ملموس و مهم است. ایجاد تغییر نیازمند تمرکز بر هدفی است که تفاوتی مشهود و واقعی در پی دارد. موضوع اصلی در تغییر و تحول «آگاهی‌بخشی»، گفتگوی عمیق، یا ایراد سخنرانی شیوا و تأثیرگذار نیست. موضوع اصلی در اینجا عبارت است از تعیین هدفی مشخص و روشن، تشریح دلایل نیاز به دستیابی به این هدف و تأثیر تحقق آن بر تغییر واقعی شرایط و رفع چالش‌های پیش روی گروه، و عملی کردن هدف مورد نظر.



○ پنج راهکار سازماندهی

اولین گام در یادگیری شیوه سازماندهی افراد برای کسب قدرت لازم جهت ایجاد تغییر یادگیری پنج راهکار مهم رهبری است.

سازماندهی	رهبری	نابسامانی
فعال	روایت مشترک	انفعال
متحد	روابط مبتنی بر تعهد	چنددستگی
هدفمندی	ساختار روشن	بی مقصدی
ابتکار	راهبرد خلاقانه	واکنش
بسیج شده و آماده	کنش تأثیرگذار	گسیختگی

۱. ایجاد روایت مشترک

عامل پیشبرد سازماندهی ارزش‌های مشترکی است که در روایت عمومی متبلور می‌شود. آشنایی بیشتر با این روایت عمومی ابزاری است برای دسترسی هر چه بهتر به ارزش‌های مشترک و منابع احساسی و عاطفی لازم برای مقابله جسورانه با چالش‌ها به جای واکنش مبتنی بر ترس نسبت به این مشکلات. یادگیری شیوه داستان‌گویی در مورد خاستگاه ارزش‌هایمان در قالب «روایت فردی» ابزاری



است که می‌تواند به دیگران در «فهم» هر چه بهتر ما کمک کند. بیان و روایت ارزش‌های مشترک در قالب «روایت جمعی» روشی است که به دیگران در «فهم» یکدیگر کمک می‌کند. با قائل شدن به اینکه زمان فعلی لحظه گزینش‌های خطیر است و پیشنهاد مسیری امیدبخش در قالب «روایت امروز» برای حرکت به سوی جلو، می‌توان افراد را به سوی کنش سوق داد. سازمان‌دهی مبتنی بر ارزش‌ها - در برابر سازمان‌دهی مبتنی بر مسایل - افراد را به رهایی از «انبوه مشکلات» فرا می‌خواند و با گردهم آوردن آن‌ها، تکرار اجتماعی را از یک مانع به داشته‌ای ارزشمند بدل می‌سازد. کسانی که در پی سازمان‌دهی هستند با فراگیری چگونگی بیان روایت‌های عمومی و ایجاد پیوند بین خود، جمع و مسایل امروز کارآمدی خود را بهبود بخشیده و ضمن ایجاد اعتماد و همبستگی در پویش‌ها، افراد را به قدرت همکاری و حرکت مؤثر مجهز می‌سازند.

۲. ایجاد روابط مبتنی بر تعهد مشترک

پایه سازمان‌دهی، روابط و ایجاد تعهد متقابل برای همکاری است. آن چه باعث هم‌افزایی می‌شود صرفاً گرد آمدن نیست بلکه فرایند شکل‌گیری پیوند و همکاری است. این همکاری نحوه تبدیل منافع فردی به منافع مشترک جمعی، شناسایی ارزش‌های مشترک و ترسیم اهداف اساسی را برای ترکیب منابع و دستیابی به این اهداف به ما می‌آموزد. و از آنجا که این همکاری احتمال اقدام برای مطالبه منافع را افزایش می‌دهد، رابطه‌سازی چیزی فراتر از پیام‌رسانی، کمک‌خواهی مالی، یا جلب آراء برای صندوق رأی است. روابطی که در دیدارهای رو در رو شکل می‌گیرند مبنایی را برای کار اعضای کمپین‌های



محلی می‌سازند، و ریشه آن‌ها در تعهد افراد نسبت به یکدیگر است، نه صرفاً تعهد نسبت به اندیشه‌ها، وظایف، یا موضوعی خاص.

۳. ایجاد ساختار مشترک

ساختار رهبری گروهی می‌تواند امکان سازماندهی را فراهم کرده و از طریق گسترش رهبری مشارکتی و معاضدت^۲ این سازماندهی را تقویت کند. یکی از دلایل معمول ناکامی در فعالیت‌های داوطلبانه نبود رهبرانی قابل اتکا، خلاق و بدون تناقض است. وجود گروه‌های رهبری ساختاریافته ثابت، انگیزش، خلاقیت و پاسخ‌گویی را افزایش می‌دهد - و امکان استفاده مؤثر از زمان، فعالیت و مهارت‌های افراد داوطلب را فراهم می‌آورد. این شکل از رهبری باعث ایجاد ساختاری می‌شود که به داوطلبان نیرو می‌دهد تا از پس انجام وظایف چالش برانگیز برآیند. گروه‌های واقعی گروه‌هایی هستند که بتوانند به اهدافی که خود برگزیده‌اند جامه عمل بپوشانند، در طول زمان ماهیت گروهی خود را تقویت کنند، و امکان رشد، نمو و یادگیری را برای اعضای گروه فراهم سازند. گروه‌های رهبری برای اثربخشی باید دارای ثبات، همبستگی و تنوع باشند. اجماع بر سر هدف مشترک، هنجارهای مشخص، و نقش‌ها و وظایف واضح و روشن از بایدهای این گروه‌ها است.

^۲. collaborative and cascading leadership



۴. ایجاد راهبرد مشترک:

هر چند سازماندهی کمپین‌ها بر پایه گستره‌ای وسیع از ارزش‌ها انجام می‌شود، اما در سازماندهی کمپین‌ها باید بر هدف راهبردی روشنی تمرکز کرد که مسیری را برای تبدیل این ارزش‌ها به کنش مشخص می‌کند؛ مثلاً، تفکیک‌زدایی و منع جداسازی در اتوبوس‌های شهر مونت‌گومری در ایالت آلاباما؛ رسیدن به انرژی الکتریکی ۱۰۰ درصد پاک؛ و اهدافی از این دست. در کمپین‌های فرامحلی، مسئولیت تدوین راهبرد بر عهده افرادی در رده‌های بالا (یا در مرکز تشکیلات) است، اما این کمپین‌ها می‌توانند اهداف راهبردی را در دو بعد زمان (برای رعایت مهلت‌های زمانی) و مکان (نواحی محلی) تقسیم یا اصطلاحاً «سرشکن» کنند و با ایجاد مسئولیت‌های مهم در سطح محلی امکان تصمیم‌گیری درباره چگونگی تحقق این اهداف را در این سطح فراهم سازند. واگذاری مسئولیت برای تدوین اهداف راهبردی در سطح محلی توانمندسازی، انگیزش و بهرهمندی در گروه‌های محلی را در پی دارد.

۵. ایجاد اقدام مشترک سنجش‌پذیر

برای ارزیابی میزان پیشرفت، ایجاد مسئولیت‌پذیری و تطبیق راهبرد بر پایه تجربه‌ها باید نتایج مشخص، واضح، روشن و سنجش‌پذیر برای سازماندهی تعریف شوند. برخی از معیارهای سنجش در این زمینه عبارتند از میزان جذب افراد داوطلب، میزان تأمین منابع مالی، میزان حضور افراد در جلسات، میزان تماس با رأی‌دهندگان، تعداد تعهدها برای کمک مالی، تعداد مصوبات و مانند آن. اگرچه کمپین‌های انتخاباتی از معیارهای سنجش کاملاً واضح و روشن برخوردارند، در هر گونه تلاش مؤثر برای

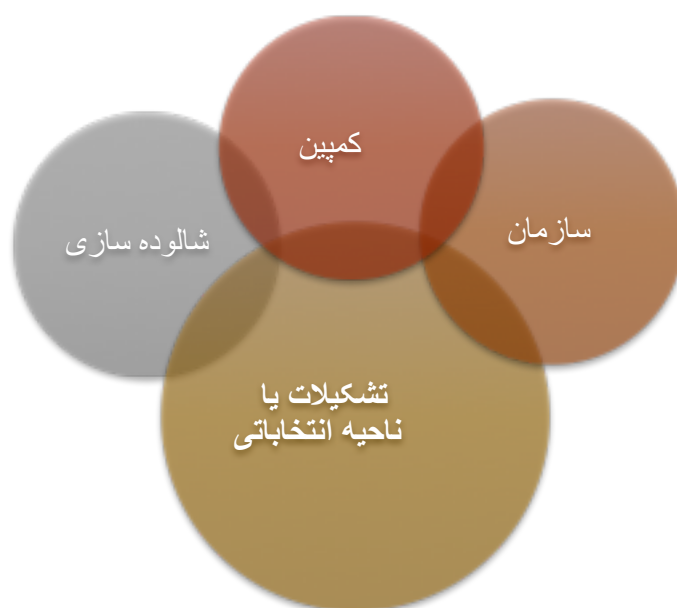


سازماندهی نیز باید از معیارهایی معادل استفاده کرد. گزارشدهی منظم در زمینه میزان پیشرفت در دستیابی به اهداف یکی از ابزارهایی است که فرصتی را برای ارائه بازخورد، یادگیری و تنظیم [مجدد] فراهم می‌کند. در اجرای برنامه‌ها باید دوره‌های آموزشی برای همه مهارت‌ها (مثلاً، برگزاری جلسات خانگی، مکالمات تلفنی تبلیغی و غیره) در نظر گرفته شوند. رسانه‌های اجتماعی می‌توانند در گزارشدهی، ارائه بازخورد و هماهنگی مفید واقع شوند. شفافیت یکی از بایدها در گزارش و بررسی میزان پیشرفت افراد، گروه‌ها و کل کمپین در راستای دستیابی به اهداف است.

○ سازماندهی گروه

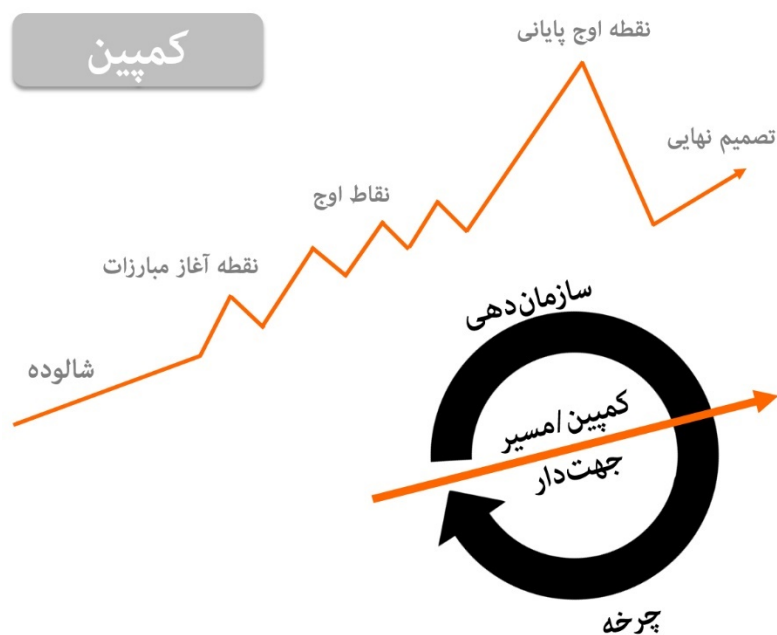
موضوع اصلی این کلاس طراحی کمپین برای سازماندهی است، اما کار اصلی سازماندهی به اعضاء گروه مربوط می‌شود. همان‌گونه که در نمودار زیر می‌بینیم، هدف اصلی در سازماندهی توانمندسازی اعضاء گروه برای دستیابی به قدرت مورد نیاز جهت مطالبه مؤثر و اعمال منافع خود است و این قدرت در مطالبه منافع صرفاً به زمان حال محدود نمی‌شود، بلکه آینده را نیز در بر می‌گیرد. نقطه شروع در فرایند سازماندهی شالوده‌سازی یا نهادسازی در گروه هواداران یا مردم ناحیه انتخاباتی است. انجام این کار معمولاً نیازمند دیدار رو در رو با افراد و مردم جهت آگاهی از دغدغه‌های واقعی آن‌ها، تشخیص خاستگاه‌های واقعی مشکلات، شناسایی دینامیک‌های قدرت، و شناسایی، جذب نیرو، و گسترش و رشد رهبری است. هر کمپین فرایندی است که در آن گروه می‌تواند با سازماندهی مناسب قدرت لازم را برای دستیابی به اهداف ایجاد کند. اعضای کمپین با سازماندهی فعالیت‌های خود و ایجاد ساختار سازمانی از ظرفیت لازم برای حفظ و بهرگیری از موفقیت‌های خود در آینده برخوردار خواهند شد.



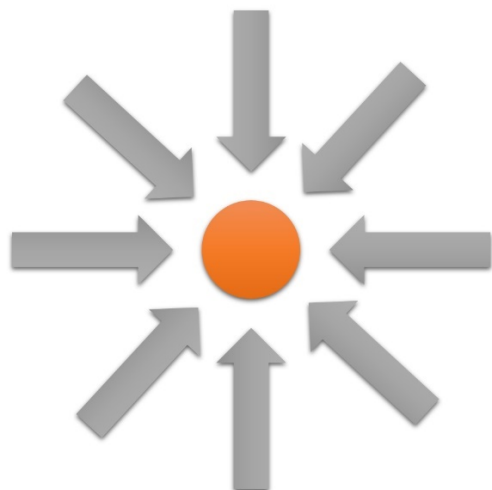


سازماندهی این کلاس آموزشی نیز همانند سازماندهی کمپین است: راهی برای بسیج منابع، زمان و توان جهت رسیدن به نتیجه موردنظر که در آن زمان حالت «چرخه‌ای» ندارد بلکه مسیری «جهت‌دار» را نشان می‌دهد. نگاه «چرخه‌ای» به زمان برای حفظ روال‌های تکراری، رویه‌های معمول، بودجه‌بندی سالانه و مانند آن مفید است. اما دیدگاهی که زمان را مسیری «جهت‌دار» می‌بیند بر ایجاد تغییر و تحول، دستیابی به نتایج مشخص و تمرکز تلاش‌ها و فعالیت‌ها تأکید دارد. در کمپین، زمان مسیری «جهت‌دار» است. مسیری آکنده از فعالیت‌های مختلف که از دوره پایه‌گذاری آغاز می‌شود، با آغاز مبارزات انتخاباتی ادامه می‌یابد، و سپس به نقاط اوج یا فرازهای دوره‌ای می‌رسد، دارای نقطه اوج پایانی است، و در نهایت به نتیجه نهایی ختم می‌شود. مسیر این کارگاه آموزشی نیز مشابه همین روند است. در هر تمرین، با بهره‌گیری از داشته‌ها و آموخته‌های قبلی، پایه‌ای را برای فعالیت بعدی می‌سازیم.



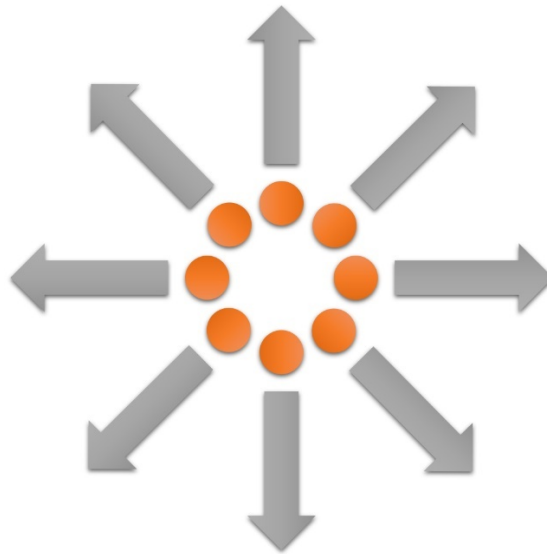


ما در اینجا همچنین از رویکردی ویژه در بحث ساختارسازی رهبری استفاده خواهیم کرد. با استفاده از این ساختار، حتی در صورت اعمال رهبری خود، می‌توان رهبری را در دیگران نیز رشد داد. گاه چنین می‌پنداریم که رهبری کسی است که همه به او مراجعه می‌کنند:



به نظر شما قرار گرفتن در مرکز این ساختار چه حسی دارد؟ اگر شما مانند یکی از پیکان‌ها بودید و نمی‌توانستید به مرکز دسترسی داشته باشید چه حسی می‌داشتید؟ اگر این «نقطه» مرکزی ناپدید شود چه اتفاقی خواهد افتاد؟

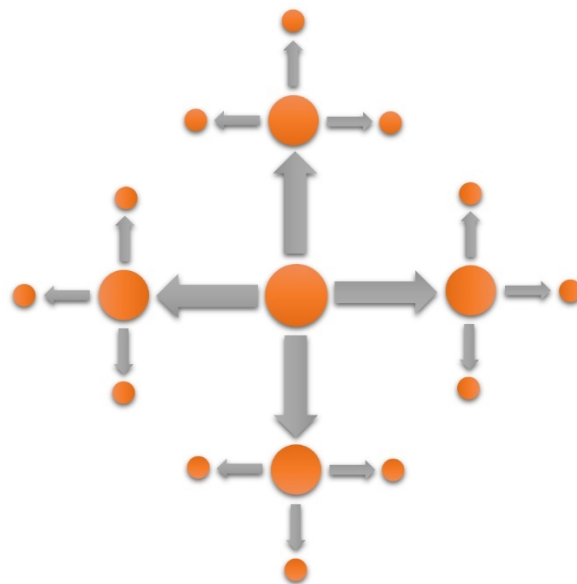
گاه چنین می‌پنداریم که اصولاً به رهبری نیازی نداریم چون «همه ما رهبر هستیم»، اما نبود رهبری وضعیتی مثل شکل زیر را پدید می‌آورد:



مسئولیت هماهنگ کردن افراد بر عهده کیست؟ مسئولیت تأکید بر نفع همگان و جلوگیری از برجسته شدن منافع گروهی خاص بر عهده چه کسی است؟ پاسخگوی نهایی کیست؟



ساختار دیگر برای اعمال رهبری ساختار موسوم به «دانه برف» است: در این ساختار رهبری افراد دیگر را برای رهبری آموزش می‌دهد و این رهبران به نوبه خود، رهبران دیگری را پرورش می‌دهند، و این فرایند به سمت «پایین» ادامه پیدا می‌کند. در این ساختار، اگر چه شاید رهبر «نقطه» ای در مرکز باشد، موفقیت رهبری به پرورش رهبران دیگر بستگی خواهد داشت.



○ یادگیری سازمان‌دهی

سازمان‌دهی یک راهکار- شیوه‌ای برای انجام امور - است. انجام این کار همانند یادگیری دوچرخه‌سواری است. حتی اگر کتاب‌های زیادی درباره دوچرخه‌سواری خوانده باشید، سوار شدن بر روی دوچرخه موضوع دیگری است و دانسته‌های نظری در دوچرخه‌سواری عملی چندان به کار نمی‌آیند.





اولین اتفاق بعد از سوار شدن بر روی دوچرخه، زمین خوردن است. و اینجا است که «قلب» وارد عمل می‌شود. زمین خوردن یا سرخوردگی می‌آورد و باعث می‌شود فرد دست از تلاش بردارد یا به فرد شجاعت تلاش دوباره می‌دهد و در این حالت فرد با علم به زمین خوردن دوباره، می‌داند که این کار تنها راه یادگیری حفظ تعادل است.

در تمام جلسات بعدی الگویی مشابه را دنبال خواهیم کرد: توضیح، الگوسازی، تمرین، گزارش‌دهی و تشریح نتایج.



● مربی‌گری به مثابه راهکاری در رهبری

○ چرا مربی‌گری راهکاری مهم در سازماندهی است؟

موضوع اصلی در رهبری برای سازماندهی توانمندسازی دیگران برای دستیابی به اهداف در مواجهه با عدم قطعیت است. مربی‌گری ابزاری برای توانمندسازی دیگران است.

سازماندهی کمپین‌ها سرشار از چالش‌ها و فرصت‌هایی برای یادگیری است، اما انسان‌ها گاه همانند ماهی در آب از چالش‌های اطراف خود بی‌خبرند. مربی‌گری در سازماندهی به رفع این مشکل کمک می‌کند. مربی‌گری به افراد در غلبه بر چالش‌های انگیزشی، راهبردی و دانسته‌ها کمک می‌کند و در نبود مربی‌گری این چالش‌ها به مانعی برای پیشرفت فرد و/یا گروه تبدیل خواهند شد و مسیر کمپین یا آموزش را ناهموار خواهند کرد.

○ مربی‌گری در سازماندهی چیست؟

مربی‌گری عبارت است از مداخله مستقیم در روند کار افراد یا گروه‌ها برای کمک به بهبود اثربخشی آن‌ها.

مربی‌گری راهکاری در رهبری است که در شرایط گوناگون در سازماندهی کمپین‌ها و آموزش مفید واقع می‌شود. در اینجا به دو نمونه از مواردی اشاره می‌کنیم که به مهارت‌های مربی‌گری نیاز دارند:

- کمک به مسئول سازماندهی برای غلبه بر چالش‌های انگیزشی در افراد داوطلب



- کمک به گروه رهبری در تدوین راهبرد برای کمپین‌های مسئول سازماندهی.

هر گاه در پی توانمندسازی دیگران برای ظرفیت‌سازی جهت‌کنش باشیم، مربی‌گری راهکاری مفید خواهد بود؛ اگر چه بسترها و شرایط متفاوت‌اند، اما فرایند مربی‌گری تقریباً بدون تغییر باقی می‌ماند.

○ اجزای مربی‌گری



لازمه مربی‌گری یادگیری شیوه شناسایی نقاط ضعف و قوت افراد و گروه‌ها جهت کمک به آن‌ها برای بهره‌گیری از نقاط قوت و رفع نقاط ضعف است. افراد معمولاً می‌دانند چه «باید» بکنند. اما برای تشخیص چالش‌های خاص پیش روی آن‌ها در هنگام رویارویی با این چالش‌ها به نگاهی تازه نیاز داریم.

- مربی‌گری انگیزشی (در ارتباط با «قلب») در پی افزایش تلاش است.
- مربی‌گری آموزشی (در ارتباط با «دست») در پی کمک به کسب اطلاعات یا اکتساب مهارت‌ها است.
- مربی‌گری راهبردی (در ارتباط با «ذهن») در پی کمک به ارزیابی نحوه استفاده از منابع برای دستیابی به نتایج است.

○ رویکردهای مربی‌گری

رویکرد اصلاحی

یکی از اهداف مربی‌گری کمک به بهبود عملکرد افرادی است که عملکرد ضعیف دارند (یعنی، افرادی که به طور کلی عملکرد مناسبی در رهبری ندارند و برای رسیدن به سطح پایه به کمک نیاز دارند).

رویکرد پرورشی

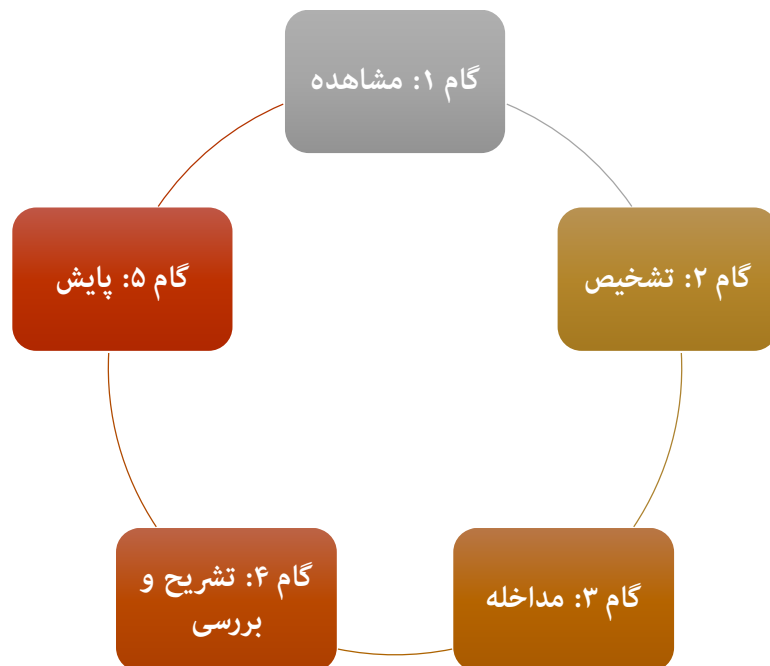
هدف دیگر در مربی‌گری کمک به افراد برای دستیابی به چیره دستی است (یعنی، افرادی که در رهبری عملکرد مناسبی دارند و از آمادگی لازم برای خبره شدن برخوردارند).



اجزای اصلی در مربی‌گری یکسان‌اند (یعنی اجزای انگیزشی، راهبردی و دانستنی)، اما راهبردهای مربی‌گری گاه تغییر پیدا می‌کنند (مثلاً، مشاوره از طریق مطرح کردن پرسش‌های نیازمند تفکر بیشتر برای پرورش تبحر یا مشاوره از طریق ارائه بازخورد از طرف افراد کارشناس و خبره جهت تشریح اشتباهات در شیوه تفکر افراد نسبت به کار یا وظیفه مورد نظر).

نحوه مربی‌گری - فرایند پنج مرحله‌ای

مربی‌گری نیازمند یادگیری چهار روش برای پیاده‌سازی ۵ گام است. این چهار روش عبارتند از: پرسش‌گری، توجه (ذهن و قلب)، پشتیبانی یا حمایت و چالش‌گری. شکل زیر این ۵ مرحله را نشان می‌دهد:



■ گام ۱: مشاهده: دیده‌ها و شنیده‌ها

به دقت گوش دهید، به زبان بدن افراد توجه کنید و برای اطمینان از «فهم» مسئله پرسش‌های دقیق مطرح کنید. گاه آگاهی از واقعیات مسئله نیازمند زمان است. اما در صورت عدم فهم مسئله، امکان حل آن نیز وجود نخواهد داشت. از پرسیدن سؤال و «سماجت» در پرسش‌گری خجالت نکشید. این فرایند به افراد تحت مربی‌گری کمک می‌کند مسئله را به صورت دقیق و به شکلی متفاوت از اشکال قبلی تشریح کنند. بنابراین، هدف از پرسش‌گری صرفاً «کسب اطلاعات» نیست.

■ گام ۲: تشخیص: چرایی مشکل‌ساز بودن مسئله مورد نظر

تشخیص درست مسئله اهمیت بسیار زیادی دارد. برای مثال، اگر مشکل فرد مسئول سازماندهی در تدوین راهبرد باشد و شما بر سخت‌کوشی بیشتر تأکید داشته باشید تنها نتیجه‌ای که حاصل خواهد شد سرخوردگی است.

● آیا چالش مورد نظر انگیزشی است (تلاش/قلب)؟

آیا مشکل از نبود تلاش کافی ناشی می‌شود؟ آیا علت عدم تلاش فرد مورد نظر خجالت‌زدگی است؟ آیا ترس یا سرخوردگی باعث شده فرد از تلاش دست بکشد؟ آیا علت این مشکل تداخل ناشی از عادات دیگر افراد است؟ (مثلاً، کسی که در صحبت کردن برای بازاریابی تبحر دارد شاید در بیان داستانی موثق و باورپذیر مشکل داشته باشد)

● آیا چالش مورد نظر آموزشی است (دانسته‌ها/مهارت/دست)؟



آیا دشواری کار برای فرد از نبود مهارت‌های لازم برای انجام مؤثر کارها ناشی می‌شود؟ آیا فرد از دانش لازم درباره چگونگی انجام کار بی‌بهره است؟ آیا علت این مشکل تداخل ناشی از عادات و رفتارهای قدیمی است (مثلاً، کسی که به فروش محصولات عادت دارد ممکن است این موضوع را با بیان روایت فردی اشتباه بگیرد)؟ آیا امکان الگوسازی یا استفاده از روش ایفای نقش برای رفع این مشکل وجود دارد؟

• آیا چالش مورد نظر راهبردی است (راهبرد / ذهن)؟

آیا مشکل از عدم آگاهی فرد درباره چگونگی استفاده از اطلاعات یا مهارت‌های خود ناشی می‌شود؟ آیا فرد درک درستی از مفاهیم یا اصول بنیادین دارد؟ آیا فرد نسبت به این موضوع به دقت فکر نکرده است؟ آیا اهداف تحقق‌ناپذیرند؟ آیا راهبرد انتخابی راهبردی معقول است؟

■ گام ۳: مداخله: اقدامات لازم

پس از آگاهی از مشکل موردنظر، نباید صرفاً به فرد تحت مربی‌گری دستورالعمل داد و اقدامات لازم را از نظر مربی گوشزد کرد. بهتر است از **تفکرات فرد** نسبت به اقدامات لازم اطلاع پیدا کرد. پرسش‌هایی را مطرح کنید که فرد را قادر می‌سازند مسئله را بهتر ببینند، و نوع نگاه او را به مسئله برای شما روشن‌تر می‌سازند، و راهی را برای حل مسئله پیدا کنید. دیدگاه‌های فرد را در نظر بگیرید. مداخله مناسب به تشخیص مسئله بستگی دارد.



راه‌حل‌های ممکن برای چالش‌های انگیزشی :

- تشویق و ترغیب - استفاده از جملاتی مثل تو می‌توانی!
- مطالبه و تحریک (با مهر و محبت)
- کمک به فرد برای غلبه بر ترس، خجالت، شرمساری و یا دیگر احساساتی که بر توانایی ریسک‌پذیری، سخت‌کوشی و تجربه گزینه‌های جدید تأثیر منفی دارند. در ارتباط با افراد از همدلی، امید و تأیید ارزشمندی افراد بهره بگیرید. شجاعت را تحسین کرده و برای آن پاداش قائل شوید.
- داشتن رفتار مناسب و الگو شدن برای افراد از لحاظ شجاعت و بلوغ احساسی، اعتراف به ترس، و تشریح چگونگی مواجه شدن با ترس به جای فرار از آن.

راه‌حل‌های ممکن برای چالش‌های آموزشی:

- الگوسازی رفتاری و درخواست از فرد تحت مربی‌گری برای تقلید از شما جهت «حس» بهتر رفتار و فعالیت موردنظر.
- تقسیم رفتار یا کار موردنظر به چند بخش و درخواست از فرد برای انجام جداگانه هر بخش.
- ارائه سه یا چهار تمرین متفاوت و تعیین تمرین مؤثر برای فرد موردنظر.
- معرفی و پیشنهاد چند نفر دیگر که فرد تحت مربی‌گری با آن‌ها تمرین کند.



- پیشنهاد روش‌هایی برای یافتن خلأها و نقاط کور در اطلاعات.

راه‌حل‌های ممکن برای چالش‌های راهبردی:

- کار بر روی نمونه‌ای مشخص با حضور فرد موردنظر و مطرح کردن پرسش‌هایی برای جهت‌دهی به فرایند راهبردی. پس از آن باید بر روی خود این فرایند تأمل کرد و از افراد خواست طرز کار این فرایند را توضیح دهند.
- پرسش از فرد و نظرخواهی درباره راهکار مورد نظر («چرا این شیوه را انتخاب کردی؟»)
- ارائه مشاهدات، نظرخواهی از افراد و در نظر گرفتن دیدگاه‌های متفاوت («آیا در آن زمان گزینه دیگری وجود داشت؟ گزینه‌های احتمالی چه گزینه‌هایی بوده‌اند؟ چرا این گزینه را انتخاب کردی؟»)
- ارائه بازخورد درباره شنیده‌ها، پرسش درباره مطابقت این شنیده‌ها با وضعیت واقعی و در عین حال ارائه دیدگاه‌های جایگزین.
- استفاده از روش تأمل همراه با سکوت و خودتشخیصی («چند دقیقه درباره راهکارهای مؤثر و غیرمؤثر از نظر خودت به دقت فکر کن و بعد درباره این موضوع صحبت می‌کنیم.»)



■ گام ۴: تشریح و بررسی: آموخته‌های فرد تحت مربی‌گری

از فرد مورد نظر بخواهید «آموخته‌های» خود را از جلسه بازگو کند، برای انجام گام‌های بعدی آماده شود و درباره زمان گفتگوی بعدی تصمیم بگیرد. کدام بخش‌های کار مثبت بوده‌اند؟ مشکلات کار کجا است؟ راحل‌های ممکن کدامند؟ اهداف و گام‌های بعدی کدامند؟

■ گام ۵: بررسی: روش‌های تداوم حمایت از فرد تحت مربی‌گری

- برنامه‌ریزی برای پیگیری و گفتگوهای دوره‌ای جهت حمایت از فرد برای استفاده از راحل‌های جدید یا بازبینی‌شده در راهکارهای معمول.
- کسب اطلاع از تغییر وضعیت از طریق فرد
- ارزیابی اثربخشی تشخیص و مداخله و جشن گرفتن برای موفقیت.

نبايدهای مربی‌گری مؤثر	بایدهای مربی‌گری مؤثر
آمادگی بیش از حد مربی و آماده کردن همه پاسخ‌ها حتی قبل از شنیدن حرف‌های فرد یا مشاهده چالش‌ها	حضور در جلسه و توجه به تجربه‌های فرد از عمق قلب و ذهن
تحسین بی‌مورد فرد یا تمرکز صرف بر نقاط قوت فرد به منظور خودداری از جریحه‌دار کردن احساسات او	کمک به فرد برای کاوش و فهم چالش‌ها و موفقیت‌ها، و آموخته‌های حاصل از آن
انتقاد صرف از فرد	کمک به فرد برای یافتن راه‌حل برای چالش‌ها
ارائه دستورالعمل به فرد	مطرح کردن پرسش‌هایی برای حمایت و در عین حال به چالش کشیدن فرد تحت مربی‌گری



تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: تشکیل گروه و راهکارهای مربی‌گری

اهداف

- تمرین فرآیند مربی‌گری با استفاده از روش ایفای نقش در بستر چالش‌های معمول در کمپین‌ها
- تأمل درباره فرایند و چارچوب مربی‌گری در سازمان‌دهی و رهبری

دستور کار

زمان کل: ۵۰ دقیقه

۱. افراد گروه را در فضای موردنظر برای برگزاری جلسه جمع کرده و گروه آموزشی را تشکیل دهید: (۵ دقیقه)

- دستور کار زیر را مرور کنید.
- مدیر جلسه و اعضای گروه به نوبت خود را معرفی می‌کنند.

۲. تمرین مربی‌گری: (۴۵ دقیقه)

با تشکیل گروه‌های سه نفره مربی‌گری را تمرین کنید. (۱۵ دقیقه در هر دور)

- مربی، فرد تحت آموزش و ناظر را برای دور اول مشخص کنید.
- فرد تحت آموزش چالش‌های پیش روی خود را در زمینه رهبری توضیح داده و راهنمایی‌های لازم را از مربی دریافت می‌کند. مربی پرسش‌ها را مطرح می‌کند و فقط مسئول تغییر جمله‌بندی است. ناظر برای کار خود از کاربرگ صفحه بعد استفاده می‌کند. (۱۰ دقیقه)

- در همان گروه‌های ۳ نفره، نتایج دور اول را بررسی کنید. (۵ دقیقه)

- مربی و فرد تحت مربی‌گری: فرآیند مربی‌گری با پاسخ دادن به همه سؤالات یا ارائه توصیه چه تفاوتی دارد؟



- ناظر: کدام بخش از کار مربی قابل قبول است؟ چه بخش‌هایی امکان بهتر شدن دارند؟

نقش‌ها را عوض کنید، و مراحل بالا را دو بار دیگر تکرار کنید تا همه فرصت ایفای نقش مربی را داشته باشند. (۱۵ دقیقه برای هر دور)

کاربرگ مربی‌گری:

مشاهدات، تشخیص‌ها و نوع مداخله‌ای موردنظر خود را در حین ایفای نقش مربی در کاربرگ زیر یادداشت کنید.

مداخله	تشخیص	مشاهدات (علائم)	
			انگیزشی (قلب)
			راهبردی (ذهن)
			مبتنی بر مهارت (دست)

بررسی و تشریح مربی‌گری و مدیریت جلسه

با استفاده از این پرسش‌ها درباره مهارت‌های خود بیندیشید و به دیگران درباره مهارت‌های مربی‌گری‌شان بازخورد دهید.

در نقش مربی

- گفتگو را چگونه مدیریت کردید؟ کدام روش‌ها مؤثر بودند؟
- برای کسب اطلاعات بیشتر از فرد، چه تغییراتی را می‌توان در روش‌های به‌کارگرفته‌شده ایجاد کرد؟



- برای تسهیل یادگیری مسئول سازماندهی چه کارهایی انجام دادید؟

- آموخته‌های مهم حاصل از این تمرین چیست؟

در نقش رهبری شونده

- چه بخشی از این تمرین در فرآیند یادگیری شما بیشتر از هر چیز مهم بود؟ چرا؟

- چه عواملی در فهم یا روشن‌تر شدن پروژۀ به شما کمک کرد؟

- چه عوامل یا روش‌های دیگری می‌توانستند در این زمینه مفید واقع شوند؟ چرا؟

- آموخته‌های اصلی شما از این تمرین کدامند؟



فصل دوم:

ایجاد روایت مشترک

• روایت فردی

○ آشنایی با روایت عمومی و روایت فردی

«کیست که به خود نمی‌اندیشد؟»

کیست که تنها در اندیشه خویش است؟

اگر امروز کاری نکنم، کدامین روز زمان عمل خواهد بود؟»

هیلل، حکیم و خاخام سده اول در اورشلیم

خلق و پرداخت روایت عمومی در شکل کامل آن شیوه‌ای است برای ایجاد پیوند بین سه جزء

اصلی در رهبری: داستان یا روایت (چرایی نیاز به اقدام به کنش در زمان حاضر-قلب)، راهبرد (شیوه

اقدام-ذهن) و کنش (اقدام لازم در زمان حاضر-دست). همان‌گونه که کلام قدرتمند خاخام هیلل نشان

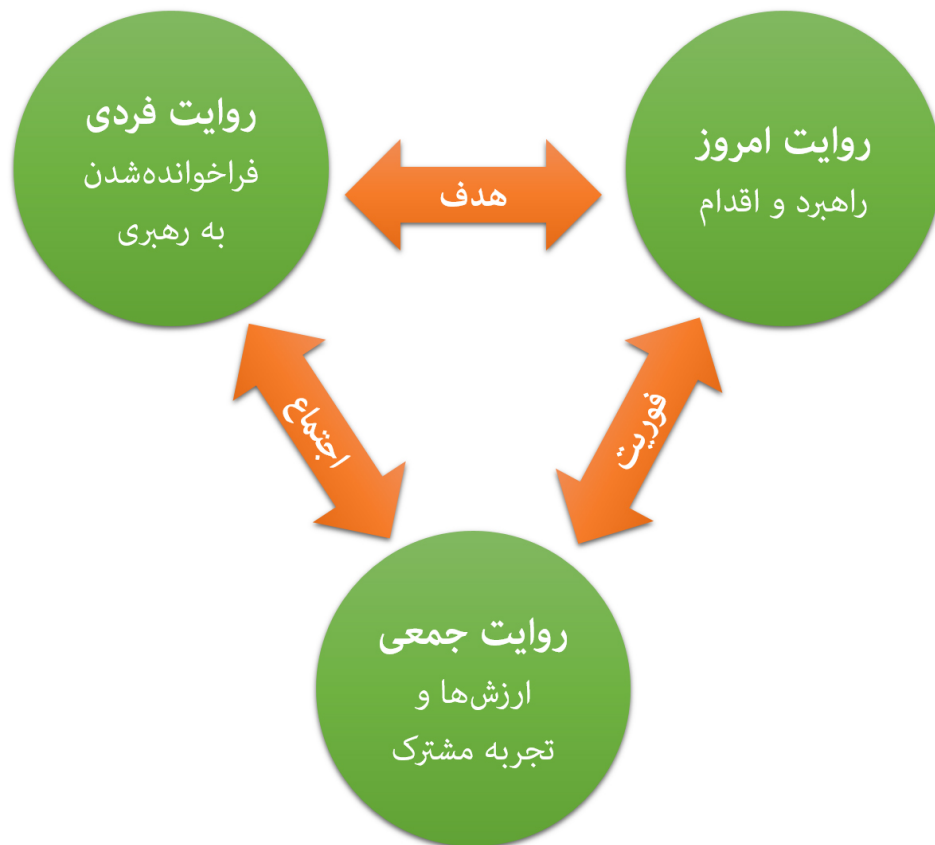
می‌دهد، تلاش برای احقاق حقوق فردی مهم است، اما کافی نیست. در مسیر این تلاش باید اجتماعی را

برای حرکت جمعی تشکیل داد و همین امروز برای اقدام جمعی دست به کار شد. برای تلفیق روایت‌های

شخصی، جمعی، و امروز، باید وجه اشتراک بین ارزش‌هایی را پیدا کرد که موجب شکل‌گیری این رسالت



شده‌اند. و همچنین می‌بایست ارزش‌های مشترک در اجتماع و چالش‌های پیش روی این ارزش‌ها را که نیازمند اقدام فوری هستند مشخص کرد. می‌توان کار را از «داستان امروز» شروع کرد و سپس در حرکتی معکوس به «روایت جمعی» برای افراد دخیل در حرکت رسید و پس از آن با رجوع به «روایت فردی» دلایل این رسالت را تشریح کرد.



○ روایت عمومی به عنوان راهکاری در رهبری

موضوع اصلی در رهبری پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت نیل به هدفی مشترک در مواجهه با عدم قطعیت است. «روایت» مسیر دسترسی به منابع اخلاقی مانند شجاعت است که ما را قادر می‌سازد تا انتخاب‌هایی را که مشخص کننده هویت ما است انجام دهیم؛ هویت فردی، جمعی و ملی.

هر یک از ما روایتی گیرا و جالب برای تعریف کردن داریم.

همه ما می‌توانیم بیان روایت در جهت انگیزش دیگران برای اقدام به کنش را فرا بگیریم. هر فرد روایت خود را از چالش‌هایش دارد، چرا که در غیر این صورت نیازی به تغییر جهان اطراف خود حس نمی‌کند. همه افراد روایتی از امید دارند، چرا که در غیر این صورت امیدی به تغییر نخواهد داشت. با یادگیری این مهارت می‌توان چگونگی بیان روایت فردی (بیان داستان درباره خود)، روایت جمعی (بیان داستان درباره اجتماعی که در پی سازمان‌دهی‌اش هستیم)، و روایت امروز (اقدام به کنش برای به چالش کشیدن وضع موجود) را آموخت. به این ترتیب، بیان روایت، گوش دادن به روایت دیگران و مربی‌گری و هدایت دیگران را خواهید آموخت.



○ یادگیری روایت عمومی

انسان ذاتاً قصه‌گو است. داستان‌سرایی در خون ماست. شاید عده‌ای داستان‌گویی را به شکل «صریح» نیاموخته باشند (آموختن ساختار و فنون داستان‌گویی)، اما این یادگیری برای همه به صورت «ضمنی» رخ می‌دهد (با تقلید از دیگران، پاسخ به واکنش دیگران و مانند آن). در این کارگاه آموزشی با ابزارهایی آشنا خواهیم شد که این یادگیری ضمنی را به یادگیری صریح تبدیل خواهند کرد. در اینجا نیز از چهار مرحله آموزش استفاده می‌شود: توضیح، الگوسازی، تمرین، و تشریح و بحث در مورد نتایج. ابتدا نحوه کار با داستان و روایت توضیح داده می‌شود، سپس الگویی برای داستان‌سرایی ارائه می‌شود، پس از آن شرکت‌کنندگان بر روی داستان خود کار می‌کنند و در پایان هر فرد نتایج تمرین خود را برای دیگران تشریح می‌کند و آنها را به بحث می‌گذارد.

شیوه یادگیری این تمرین مشابه یادگیری تمرین‌های دیگر است: همانند یادگیری دوچرخه‌سواری. فارغ از دیده‌ها، شنیده‌ها و خوانده‌ها درباره دوچرخه‌سواری، دیر یا زود باید بر روی زین دوچرخه نشست. معمولاً اولین اتفاق پس از سوار شدن بر دوچرخه افتادن و زمین خوردن است. پس از آن، در لحظه‌ای کلیدی، فرد یا تسلیم می‌شود و یا با شجاعت و علم به امکان سقوط مجدد دوباره بر روی دوچرخه می‌نشیند تا زمانی که حفظ تعادل را بیاموزد. شما در این کارگاه آموزشی می‌توانید از مطالب نوشتاری و همچنین کمک دوستان و مربیان بهره‌مند شوید.

موضوع دیگری که در اینجا آموزش داده می‌شود نحوه مربی‌گری و هدایت دیگران برای بیان داستان و روایت خود است. همه ما همانند «ماهی» در داستان‌های خود شنا می‌کنیم. در همه عمر با داستان‌هایمان زندگی کرده‌ایم و گاه لازم است دیگران از ما سؤال بپرسند، ما را به چالش بکشند، دلیل



بخواهند و به خلأها و پیوندهای فراموش شده اشاره کنند تا بتوانیم داستان خود را به گونه‌ای بیان کنیم که برای دیگران هم آموزنده باشد.

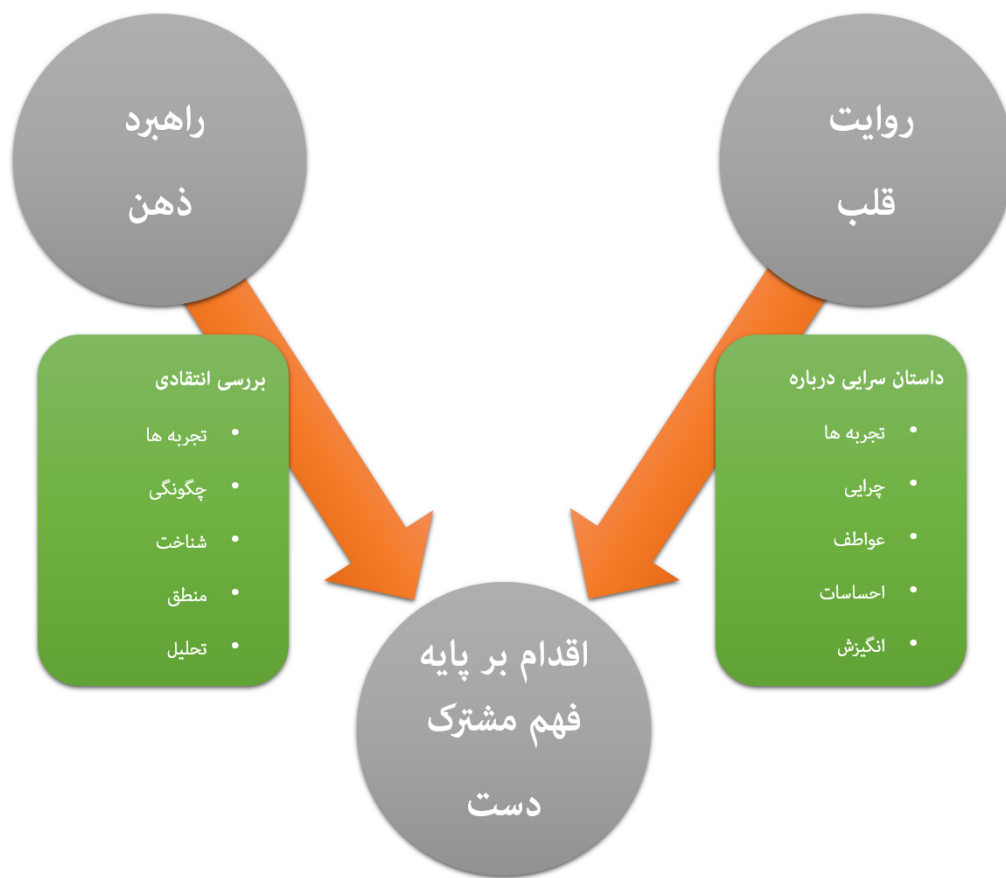
همه ما زندگی پیچیده و سرشار از چالش، انتخاب و پیامدهای گوناگون داریم که با شکست و موفقیت همراه بوده‌اند. بیان کامل داستان زندگی در دو دقیقه ممکن نیست. در اولین گام برای رسیدن به تبحر در خلق و پرداخت روایت عمومی، با شیوه داستان‌گویی دودقیقه‌ای آشنا خواهیم شد. این محدودیت زمانی تمرکز بر موضوع اصلی، ارائه تصویر به جای استفاده از انبوه واژه‌ها و انتخاب راهبردی گزینه‌ها را در پی خواهد داشت.

○ چگونگی کارکرد روایت عمومی

چرا باید از روایت عمومی بهره گرفت؟ روایت عمومی دو راه را به سمت آگاهی باز می‌کند (و چرا به هر دو راه نیاز داریم؟!)

رهبری نیازمند فتح «ذهن‌ها» و «قلب‌ها» است تا بتواند «دست‌ها» را به سوی اقدام عملی سوق دهد - یعنی، بسیج دیگران برای اقدام جمعی و هدفمند. رهبران دیگران را به تفسیر **چرایی** نیاز به تغییر جهان اطراف (انگیزه افراد) و **چگونگی** اقدام به عمل برای ایجاد این تغییر (راهبرد) فرا می‌خوانند. روایت عمومی به **چرایی** مربوط می‌شود - روایت عمومی هنر تبدیل ارزش‌ها به اقدام عملی از طریق داستان‌سرایی است.



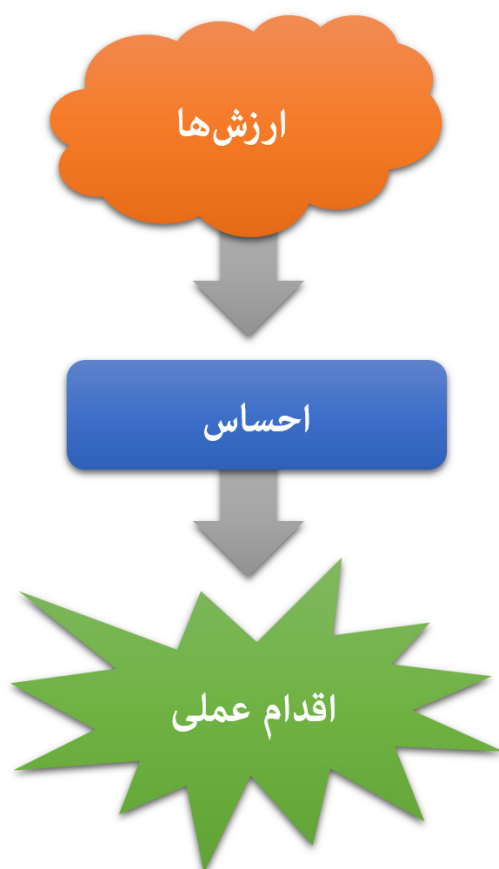


کلید انگیزش در فهم این موضوع است که ارزش‌ها با تأثیرگذاری بر عواطف و احساسات، الهام‌بخش اقدام عملی می‌شوند.

احساسات و عواطف ما را از آنچه ما در ضمیر خود، دیگران و جهان اطراف ارزش می‌پنداریم آگاه می‌سازند و به ما توان آن را می‌دهند که انگیزه ارزش‌هایمان را به دیگران ابراز کنیم. داستان‌ها و روایت‌ها با بهره‌گیری از این احساسات ارزش‌ها را به عرصه عمل می‌کشانند و باعث می‌شوند به جای تفکر صرف یا گوشزد کردن موضوعات مهم به دیگران، این موضوعات مهم را حس کنیم. داستان‌ها



امکان ابراز ارزش‌ها را نه صرفاً به شکل اصول انتزاعی، بلکه به صورت تجربه‌های واقعی و عملی، فراهم می‌آورند و به همین دلیل از قدرت برانگیختن دیگران برخوردارند و می‌توانند دیگران را به حرکت درآورند.



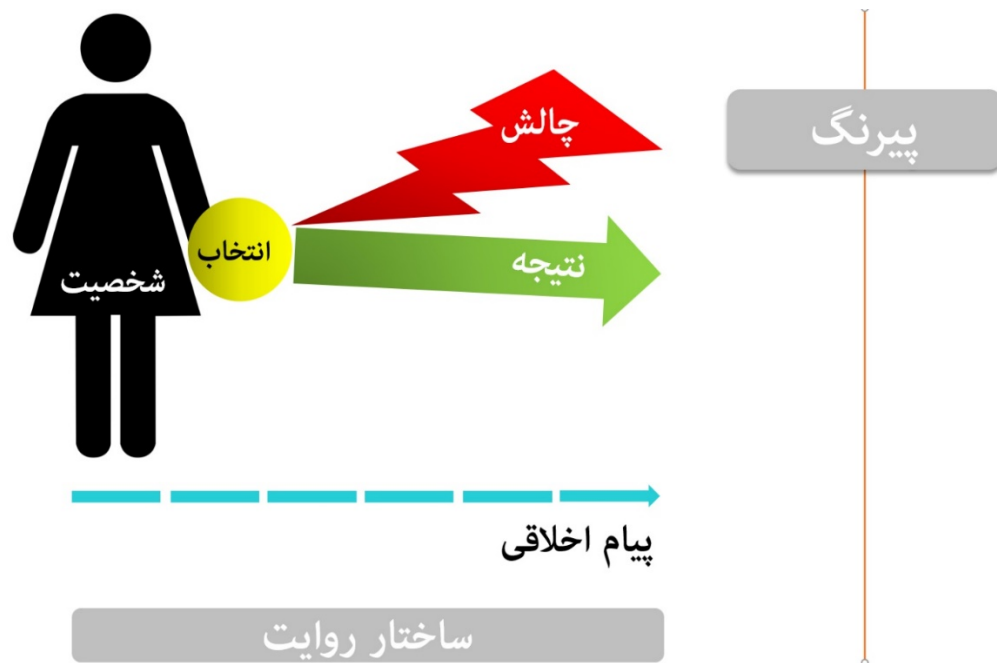
برخی احساسات مانع اقدام به کنش هستند و برخی دیگر اقدام به کنش را تسهیل می‌کنند.



زبان احساس زبان حرکت است و این هر دو ریشه‌ای مشترک دارند. سکون و بی‌انگیزگی از یک سو، و ترس، انزوا و نبود اعتماد به نفس از سوی دیگر مانع کنش سنجیده می‌شوند اما خشم و نیاز به اقدام فوری از یک سو، و امید، همبستگی و اطمینان از توانایی ایجاد تغییر از سوی دیگر، چنین کنشی را تسهیل می‌کنند. داستان می‌تواند احساسات را آن‌طور بسیج کند که کنش سنجیده بر احساساتی که مانع چنین کنشی می‌شوند غلبه کند.



اجزای اصلی ساختار روایت عمومی: چالش انتخاب-نتیجه



نقطه شروع چالشی غیرمنتظره است که پیش روی شخصیت قرار می‌گیرد و نیازمند توجه فوری و انتخابی است که شخصیت برای آن آمادگی ندارد. این انتخاب به نتیجه منجر می‌شود - و نتیجه پیامی اخلاقی را در پی دارد.

از آنجا که خواننده یا شنونده در نگاهی همدلانه با شخصیت داستان همدات‌پنداری می‌کند، پیام اخلاقی برای او «ملموس» می‌شود. مخاطب فقط قصه جسارت شخص دیگری را نمی‌شنود، بلکه از آن الهام نیز می‌گیرد.



داستان شخصیتِ قصه و تلاش او برای انتخاب، شنونده را به تفکر درباره ارزش‌ها و چالش‌های خود وامی‌دارد و راه‌های جدیدی را برای تفکر درباره شیوه انتخاب در زندگی خود به وی نشان می‌دهد.

○ استفاده از چالش، انتخاب و نتیجه در داستان

در هنگام بررسی انتخاب‌های خود در زندگی و مسیری که به رهبری منتهی شده، باید چند پرسش کلیدی را در نظر داشت. پس از مشخص کردن نقطه مهم در انتخاب و تصمیم‌گیری - که شاید اولین تجربه واقعی اجتماع در رویارویی با چالش‌ها و یا اولین تصمیم رهبر برای اقدام بر علیه بی‌عدالتی باشد - می‌توان با پاسخ دادن به پرسش‌های زیر به بررسی عمیق‌تر موضوع وارد شد.

چالش: چه چیز باعث شد چنین چالشی را حس کنید؟ کدام بخش این مشکل چالش‌برانگیز بود؟ چرا این چالش مشکل شما محسوب می‌شد؟

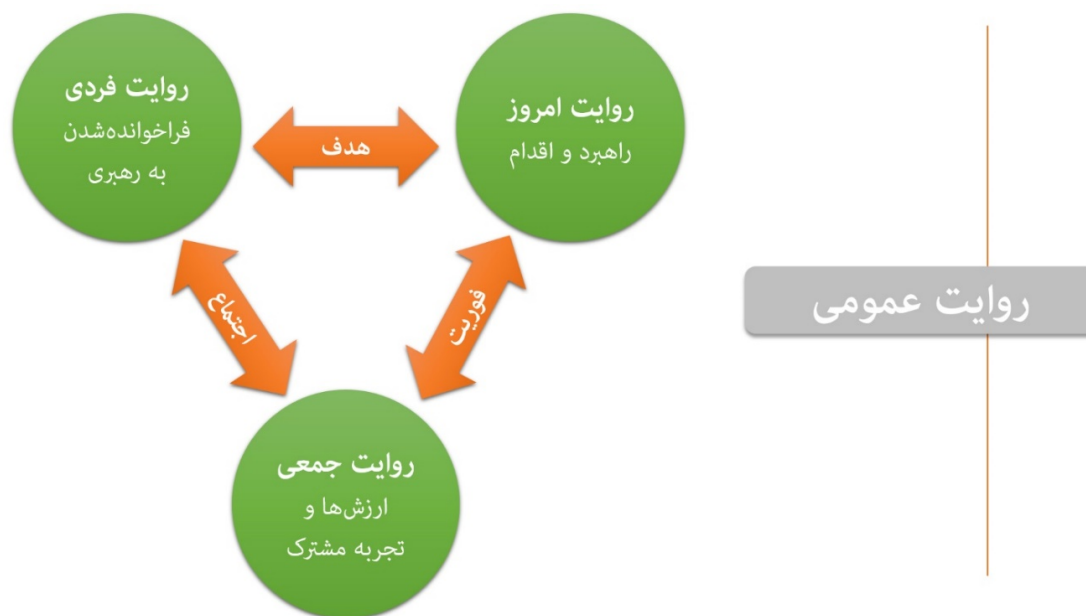
انتخاب: دلایل انتخاب‌تان چه بود؟ چه چیز به شما جسارت می‌داد (و چه چیز مانع جسارت بود)؟ عامل امیدواری (یا ناامیدی‌تان) چه بود؟ آیا داستان زندگی والدین یا پدربزرگ و مادربزرگتان بر اقدام شما در آن لحظه تأثیرگذار بود؟ در آن زمان چه حسی داشتید؟

نتیجه: نتیجه کار چه حسی را برایتان ایجاد می‌کرد؟ چرا؟ از این تجربه چه آموختید؟ می‌خواهید به دیگران چه بیاموزید؟ دوست دارید دیگران چه حسی نسبت به این موضوع داشته باشند؟



نکته‌ای درباره چالش: واژه چالش برای برخی افراد یادآور ناکامی در زندگی است. باید توجه داشت که ورود به کشمکش گاه انتخاب خود فرد است - قله‌ای که فرد تصمیم به فتح آن می‌گیرد یا دره‌ای که می‌کوشد از آن خارج شود. هر چیزی می‌تواند چالش باشد و منشأ یک روایت خوب برای الهام‌بخشی به دیگران شود.

○ ترکیب روایت فردی، روایت جمعی و روایت امروز در روایت عمومی



«روایت امروز» بیانگر چالشی است که نیازمند کنش فوری است و باعث می‌شود شما اجتماع را به مشارکت و کنش فوری فرا بخوانید.

روایت امروز نیازمند بیان داستان‌هایی است که به چالش پیش رو فوریت می‌بخشند - دلیل این فوریت نیاز انکارناپذیر به تغییر و امکان از دست رفتن فرصت تغییر است. نقطه مشترک نیاز به تغییر فوری و چشم‌انداز امیدبخش، انتخابی است که باید صورت گیرد - عمل کردن یا نکردن؛ و انتخاب شیوه عمل و کنش. امید در دوردست‌ها نیست، بلکه امکان حصول نتیجه در مسیر کنش را نشان می‌دهد. بیان مناسب روایت امروز نیازمند جسارت در تخیل، یا به گفته والتر بروگمن، تخیل پیش‌گویانه، است که در آن توجه به دردها و آلام جهان و همچنین به امکان رسیدن به آینده بهتر جلب می‌شود.

«روایت جمعی» بیانگر ارزش‌های مشترکی است که موجب پیوند جامعه می‌شوند، ارزش‌هایی که شاید در معرض خطر باشند، و از سوی دیگر می‌توانند منشأ امید باشند.

در زندگی روزمره بیش از هر نوع داستان «روایت‌های جمعی» را بازگو می‌کنیم: داستان‌هایی مثل خاطرات بهیادماندنی در هنگام صرف شام با خانواده، لحظات ماندگار پس از برگزاری رویدادهای هیجان‌انگیز ورزشی، یا صرفاً گفتگو و تعریف اتفاقات در میان دوستان. روایت‌های جمعی همانند هر داستان جالب دیگر، بازگویی لحظات تجربه چالش‌ها، انتخاب‌ها، نتیجه‌ها و بیان ارزش‌های مشترک افراد، گروه‌ها، اجتماع، سازمان و ملت هستند. این لحظات گاه لحظاتی مهم و حیاتی و گاه یادآور بحران، پیروزی، فاجعه، مقاومت، و خنده و شادی هستند. نکته مهم در اینجا بازگو کردن داستان‌های مشخص درباره افراد مشخص و در زمان‌هایی مشخص است که ارزش‌های مشترک را به عنوان محک سنجش



چالش‌های جهان اطراف به همگان گوشزد می‌کند - یا توجه همه را به این ارزش‌ها جلب می‌کند. با این حال، روایت جمعی روایتی «تجربی» است چرا که تجربه ارزش‌های مشترک را به همراه دارد و نمی‌توان آن را روایتی «جزمی» دانست که بر اساس ویژگی‌ها، خصوصیات، یا متغیرهای خاص هویتی تعریف می‌شود. بیان یک روایت جمعی خوب نیازمند جرأت همدلی است - تعمق در تجربه دیگران برای دستیابی به فرصت‌هایی جهت تشریح و بیان آن تجربه‌ها.

«روایت فردی» بیان‌گر ارزش‌هایی است که گوینده را به این شیوه رهبری در این مکان و زمان خاص سوق داده است.

هر کسی داستان‌های تأثیرگذاری برای تعریف کردن دارد. گاه ارزش‌های ما بوسیله انتخاب دیگران - والدین، دوستان، و معلمان - شکل می‌گیرند. و این خود ما هستیم که شیوه رویارویی با ناکامی و حتی دستیابی به امید را برمی‌گزینیم. این انتخاب‌ها مسیر زندگی ما را می‌سازند: همه ما در دوران کودکی با چالش‌هایی روبرو بوده‌ایم، مسیری را برای رسیدن به ندای درونی خود برگزیده‌ایم، به نیازها، مطالبات، و خوبی‌های دیگران واکنش نشان داده‌ایم، و در مدرسه، عبادتگاه، محله و محل کار با چالش‌هایی در رهبری روبرو بوده‌ایم.



تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: تمرین روایت فردی

اهداف

- تمرین بیان روایت فردی و دریافت بازخورد سازنده
- یادگیری شیوه استفاده از روایت‌های دیگران و هدایت و مربی‌گری آنها در داستان‌گویی

دستور کار

زمان کل: ۶۵ دقیقه

۱. اعضای گروه را جمع کنید. فردی را به عنوان وقت‌نگه‌دار انتخاب کرده و دستور کار و مطالب و قواعد کارگاه آموزشی را با همراهی مسئول تصحیح قواعد مرور کنید. (۵ دقیقه)
۲. مدیر جلسه در دو دقیقه روایت فردی خود را به عنوان نمونه بیان می‌کند. (۲ دقیقه)
۳. با استفاده از کاربرگ صفحات بعد زمانی را به صورت انفرادی و در سکوت برای بسط روایت فردی خود صرف کنید. (۵ دقیقه)
۴. در جمع گروهی، تک به تک و به صورت نوبتی روایت فردی خود را بیان کنید. (۳۵ دقیقه)



زمان مورد نظر برای هر نفر:

۲ دقیقه زمان برای روایت داستان

۳ دقیقه زمان برای دریافت بازخورد از گروه (نظرات خود را روی کاربرگ صفحات بعد یادداشت کنید).

نکته: برای بیان روایت خود فقط ۲ دقیقه وقت دارید، به این محدوده زمانی پایبند باشید، به وقت‌نگه‌دار بگویید زمان باقیمانده را به شما اطلاع دهد. این کار منجر به تمرکز بیشتر شده و باعث می‌شود به همه افراد برای بیان روایت وقت برسد.

کاربرگ مربی: پروراندن روایت فردی

پیش از تصمیم‌گیری و انتخاب بخش‌هایی از داستان برای روایت، به پرسش‌های زیر فکر کنید (۱۰ دقیقه):

۱. چرا برای آموزش رهبری فراخوانده شده‌ام؟ دلیل انتخاب من برای برنامه یلدا چه بوده است؟

۲. کدام ارزش‌ها مرا به سوی کنش سوق می‌دهد؟ این ارزش‌ها چگونه می‌توانند دیگران را نیز به عمل مشابه تشویق کنند؟

۳. برای نشان دادن آموخته‌ها و اعمال خود در زمینه ارزش‌های مذکور (به جای بیان صرف این ارزش‌ها) از کدام داستان‌ها در زندگی شخصی خود درباره افراد یا رخداد‌های مشخص استفاده کنم؟

کدام یک از تجربه‌ها در زندگی عامل شکل‌گیری ارزش‌هایی بوده‌اند که شما را به سوی رهبری سوق داده‌اند؟



تجربه سازماندهی نخستین تجربه سازماندهی ارتباط با کتاب یا افراد مهم الگوها	انتخاب در زندگی مدرسه شغل خانواده/شریک زندگی سرگرمی‌ها/علاقه‌ها/استعدادها تجربه یافتن شوق زندگی تجربه در غلبه بر مشکلات چالش	خانواده و کودکی والدین/خانواده تجربه دوران رشد محله الگوهای رفتار مدرسه
--	---	--

در روایت خود به چالش، انتخاب و نتیجه فکر کنید. این نتیجه گاه علاوه بر اتفاقات آموخته‌ها را هم در بر می‌گیرد. سعی کنید به جای استفاده از واژه‌ها از تصویرسازی استفاده کنید. داستان خوب داستانی است که تصویری ماندگار در ذهن شنونده ایجاد کند و به فهم شنونده از گوینده و رسالت او شکل دهد. باید به خاطر داشت آن چه در نهایت ابزار انتقال ارزش‌ها است تشریح تصمیم‌هایی است که در رویارویی با چالش‌ها گرفته شده‌اند.

نتیجه	انتخاب	چالش



بررسی بیشتر

زندگی همه انسان‌ها سرشار از پیچیدگی و چالش، انتخاب و پیامدهای متعددی است که با شکست و موفقیت همراه هستند. این بدان معنی است که بیان داستان زندگی در ۲ دقیقه ممکن نیست. چالشی که در اینجا پیش روی ما قرار می‌گیرد عبارت است از یادگیری چگونگی تفسیر داستان‌های زندگی به شکل راهکاری جهت آموزش به دیگران بر اساس تأمل و تفکر در تجربه‌های خود، و انتخاب داستان‌های زندگی بر پایه شرایط ویژه و خاص هر وضعیت.

زمانی را برای تأمل در داستان عمومی خود اختصاص دهید و برای این کار از روایت فردی شروع کنید. این روایت می‌تواند در زمان زندگی والدین یا پدربزرگ و مادربزرگ‌تان ریشه داشته باشد، و یا می‌توان از آخرین تجربه‌ها در زمینه سازمان‌دهی بهره گرفت و بارها این پرسش را تکرار کرد که چه چیز شما را به عمل واداشته است. بر چالش‌هایی که پیش روی‌تان بوده و انتخاب‌های خود برای مقابله با این چالش‌ها و رضایت - یا سرخوردگی - خود در این تجربه‌ها تأکید کنید. چرا چنین انتخابی داشته‌اید؟ دلیل انجام این کار و خودداری از انجام کارهای دیگر چه بوده است؟ این دلایل را همواره در سؤال‌های‌تان مطرح کنید.

از تأمل و تفکر درباره لحظات چالش‌برانگیز، انتخاب، و نتیجه چه آموخته‌اید؟ چه احساسی دارید؟ آیا این تجربه‌ها چیزهایی درباره خود، خانواده، دوستان، محله، ملت، و جهان اطراف به شما می‌آموزند؟ آیا این تجربه‌ها حاوی آموخته‌هایی درباره مسائل مهم برای شما هستند؟ آیا این داستان‌ها روایت‌هایی جذاب هستند؟ کدام یک از اجزای این داستان‌ها دیدگاه‌هایی واقعی را در زندگی برای شما در پی داشته‌اند؟

چه چیز شما را به این کمپین کشانده است؟ مثلاً، چه زمانی تصمیم گرفتید برای بهبود وضع آموزش وارد عمل شوید؟ چرا؟ چه زمانی تصمیم گرفتید داوطلب شوید؟ چرا؟ چه زمانی تصمیم گرفتید یک هفته را برای شرکت در این کارگاه آموزشی اختصاص دهید؟ چرا؟



بسیاری از کسانی که در زمینه رهبری عمومی فعالیت دارند داستان‌های زیادی درباره شکست و امید دارند. اگر تجربه شکست وجود نداشت، نمی‌توانستیم شکست را به عنوان بخشی از زندگی درک کنیم؛ در این صورت، دلیلی برای اصلاح وجود نداشت. اما امید نیز بخش دیگری از زندگی است. در نبود امید تلاش برای اصلاح امور معنا ندارد.

روایت عمومی مناسب روایتی است که مبنای آن چندین لحظه گزینش هستند که «پی‌رنگ» زندگی شما را می‌سازند - چالش‌هایی که با آن روبرو بوده‌اید، انتخاب‌هایی که داشته‌اید، و نتایجی که تجربه کرده‌اید.

چالش‌ها: چه چیز باعث شده چنین چالشی را حس کنید؟ کدام بخش از این موضوع چالش‌برانگیز بوده است؟ دلیل ارتباط این چالش با زندگی شما چه بوده است؟

انتخاب: دلیل انتخاب‌تان چه بوده است؟ منشأ امید (یا ناامیدی‌تان) چه بوده است؟ منشأ جرأت و جسارت یا ترس‌تان چه بوده است؟ چه احساسی داشتید؟

نتیجه: این نتیجه چه حسی در شما ایجاد می‌کرد؟ چرا؟ از این تجربه چه درسی گرفتید؟ می‌خواهید دیگران از این تجربه چه درسی بگیرند؟ می‌خواهید دیگران چه احساسی داشته باشند؟

نکته‌های مربی‌گری: روایت فردی

ایجاد توازن بین بازخوردهای مثبت و بازخوردهای انتقادی سازنده بسیار مهم است. هدف مربی‌گری گوش دادن به شیوه بیان داستان‌ها و فکرکردن درباره روش‌های بهبود داستان‌سرایی است.

از ابراز نظرات مبهم خودداری کنید. (نظراتی مانند «واقعاً داستان خوبی بود!»)



در موارد زیر یکدیگر را راهنمایی و هدایت کنید:

چالش : گوینده داستان با چه چالش‌هایی روبرو بوده است؟ آیا این فرد تصویر روشنی از چالش‌ها ترسیم کرده است؟

- «وقتی می‌گفتی...، تصویر روشنی از چالش دستم آمد.»
- «به نظرم این چالش... است. منظورت همین بود؟»
- «این چالش خیلی واضح نیست. می‌توانی بیشتر توضیح بدهی؟»

انتخاب : آیا در مواجهه با چالش انتخاب روشنی برای واکنش وجود داشته است؟ نسبت به این انتخاب چه احساسی دارید؟
(خشم؟ امید؟)

- «به نظرم انتخابت... بوده است، و من احساس می‌کنم...»
- «اگر در زمان انتخاب تمرکزت را حفظ می‌کردی، انتخاب بهتری می‌کردی.»

نتیجه : نتیجه مشخص حاصل از هر انتخاب چه بوده است؟ از این نتیجه چه درسی می‌گیریم؟

- «به نظرم نتیجه این است که...، و درسی که می‌گیریم این است که... ولی این چه ربطی به کار فعلی شما دارد؟»

ارزش‌ها : آیا می‌توانید ارزش‌های فرد و خاستگاه آن‌ها را تعیین کنید؟ چگونه؟ نسبت به این داستان چه احساسی دارید؟

- «داستان در من احساس... ایجاد کرد چون...»
- «با توجه به این داستان مشخص است برای... ارزش قائل هستید؛ اما اگر درباره خاستگاه و منشأ این ارزش هم صحبت می‌کردید موضوع روشن‌تر می‌شد.»



جزئیات : آیا در داستان بخش‌هایی وجود دارد که تصویر یا جزئیات خاص داشته باشند؟ (مثلاً، نماها، صداها، بو، احساسات

لحظه‌ای)

- «تصویر... در این داستان باعث شد با احساسات شما همذات‌پنداری کنم.»

- «درباره... جزئیات بیشتری بگویید تا بتوانیم تجربه شما را بهتر تصور کنیم.»

بازخوردها و نظرات اعضای گروه را در این قسمت یادداشت کنید:

مربی‌گری و هدایت گروه در بیان «روایت فردی»:

در هنگام گوش دادن به روایت‌های یکدیگر، به جزئیات داستان هر یک از افراد توجه کنید چرا که توجه به این جزئیات در ارائه

بازخورد و یادآوری جزئیات مربوط به هر یک از اعضای گروه در مراحل بعدی کمک می‌کند. برای درج جزئیات کلامی و تصویری

داستان‌های اعضای تیم از جدول زیر استفاده کنید.

نام	ارزش‌ها	چالش	انتخاب	نتیجه



فصل سوم

ایجاد تعهد مشترک: ایجاد قدرت بر پایه روابط

- ایجاد قدرت بر پایه روابط، دلایل نیاز به رابطه‌سازی و مقایسه بسیج با

سازمان‌دهی

اولین گام در رهبری درک خود است: درک ارزش‌ها، انگیزش، و روایت خود. اما موضوع اصلی در رهبری توانمندسازی دیگران برای دستیابی به هدف است. بنیان این نوع رهبری رابطه‌سازی با دیگران و به ویژه با افرادی است که می‌توانند در رهبری سهیم شوند.

روابط مبنای رهبری در سازمان‌دهی است. این نکته مهم تفاوت کلیدی بین بسیج و سازمان‌دهی را نشان می‌دهد. بسیج‌کردن با دسترسی و استفاده از منابع افراد، همچون زمان حضور در راهپیمایی، توانایی «کلیک» کردن برای امضای درخواست‌ها و بیانیه‌ها، و یا منابع مالی، همراه است. اما در سازمان‌دهی در واقع روابط جدیدی شکل می‌گیرند که به نوبه خود نه تنها منبعی خاص به شمار می‌رود، بلکه همچنین منشأ رهبری، تعهد، اندیشه‌زایی و البته روابط بیشتر است. لحظه حیاتی در بسیج کردن زمانی است که به دنبال حمایت، منابع مالی و امضای دیگران هستیم. لحظه حیاتی در سازمان‌دهی زمانی است که دو نفر درباره منافع، علایق، منابع و ارزش‌های یکدیگر به آگاهی کافی می‌رسند و رابطه آن‌ها از «مبادله» صرف فراتر



رفته و به تعهد به همکاری بر پایه هدفی مشترک می‌رسد. این تعهدات، به نوبه خود، گروه‌ها، شبکه‌ها، و سازمان‌هایی جدید را شکل می‌دهد که خود می‌تواند بارها و بارها منابع را بسیج کنند.

۱. **شناسایی، جذب نیرو و ایجاد رهبری:** هدف از رابطه‌سازی ایجاد روابط با همکاران بالقوه جهت کاوش در ارزش‌ها، آگاهی نسبت به منابع، شناسایی هدف مشترک، و یافتن افراد دیگر برای تسهیم مسئولیت رهبری است.

۲. **اجتماع‌سازی:** رهبران می‌بایست به طور مستمر در جستجو افراد باشند و با آن‌ها رابطه برقرار کنند، دایره حمایتی خود را گسترش دهند، دسترسی به منابع را افزایش دهند، و افرادی را به کار بگیرند که به نوبه خود می‌توانند رهبری را در دست بگیرند.

۳. **تبدیل منابع به قدرت:** رابطه‌سازی با شروع کنش خاتمه نمی‌یابد. معنای تعهد چگونگی دسترسی به منابع برای سازمان‌دهی است - به ویژه در زمان مواجهه با رقبا، کشمکش‌های درونی، یا موانع بیرونی. روابط مبنای تعهد هستند و به گسترش مداوم و آگاهانه نیاز دارند. هر چه دیگران معنای بیشتری را در همراهی با شما بیابند، منابع بیشتری را در اختیار شما خواهند گذاشت؛ منابعی که شاید هیچ‌گاه از وجودشان مطلع نبوده‌اید.

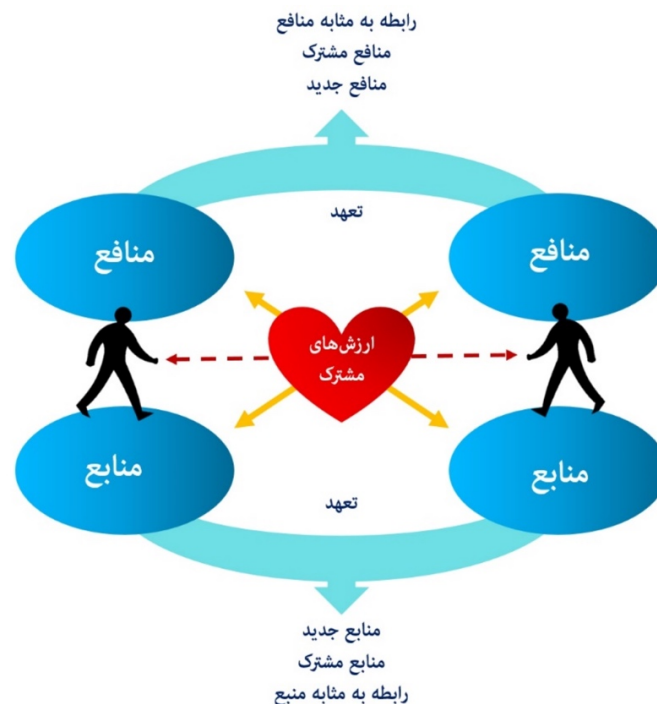
○ اجبار یا تعهد؟

رهبران باید درباره چگونگی رهبری سازمان یا کمپین خود تصمیم بگیرند. آیا نخ تسبیچی که همه چیز را به هم پیوند می‌دهد الگوی صدور فرمان و کنترل بر پایه اجبار است؟ یا تعهد حالتی



داوطلبانه و خودخواسته دارد؟ اگر قدرت بلندمدت و امکان رشد در تعهد خودخواسته ریشه داشته باشد، آگاهی و زمان چشم‌گیری برای رابطه‌سازی و ایجاد این تعهد لازم خواهد بود - تعهد به یکدیگر و همچنین تعهد به اهدافی که افراد را دور هم جمع کرده‌اند. رسیدن به این وضعیت نیازمند تعامل شفاف، باز، و آگاهانه و پرهیز از حرکات بسته، انفعالی، یا فریبکارانه است.

○ رابطه چیست؟



- روابط در ارزش‌های مشترک ریشه دارند. برای شناسایی ارزش‌های مشترک می‌توان به داستان‌های یکدیگر، به ویژه داستان‌های مربوط به «لحظه‌های گزینش» (انتخاب‌های سرنوشت‌ساز) در مسیر زندگی، توجه کرد. سؤال کلیدی در اینجا پرسیدن «چرا» است.



- رشد روابط حاصل مبادله منابع و منافع است. گاه منابع یک فرد در تأمین منافع دیگری به کار می‌آیند و منابع دیگری منافع فرد اول را حفظ می‌کند. نکته کلیدی در اینجا شناسایی منابع و منافع است. این بدان معنی است که تفاوت‌ها به اندازه اشتراکات در شکل‌گیری روابط نقش دارند. گاه منافع مشترک محدودند و مثلاً به حمایت از یکدیگر در پیگیری نفع شخصی محدود می‌شوند، مشروط بر این که این منافع در تضاد با یکدیگر نباشند. سازمان‌دهی روابط صرفاً بر پایه دادوستد و ارتباط متقابل نیست. افراد در پایان جلسه‌ای رو در رو یا خانگی صرفاً به دنبال کسی نیستند که «مطالبات» آن‌ها را برآورده کند. افراد به دنبال همراهی برای یادگیری، رشد و اقدام بلندمدت هستند.

- روابط محصول تعهد هستند. مبادله تنها زمانی به رابطه تبدیل می‌شود که هر یک از طرفین بخشی از منابع ارزشمند خود را در این مبادله به کار گرفته و از خود تعهد نشان دهد: تعهد و تخصیص زمان در رابطه باعث ایجاد آینده نویدبخش در این رابطه می‌شود، و در نتیجه به این رابطه سابقه می‌بخشد. و با توجه به این که افراد توانایی یادگیری، رشد و تغییر دارند، اهداف منجر به ایجاد رابطه نیز ممکن است تغییر پیدا کنند، که این امر امکان مبادله مفید را فراهم می‌کند. در واقع رابطه گاه خود به منبعی ارزشمند تبدیل می‌شود - چیزی که رابرت پوتنام از آن با عنوان «سرمایه اجتماعی» یاد می‌کند.

- تداوم رابطه مستلزم توجه و کار مستمر است. پرورش روابط در طول زمان باعث می‌شود این روابط به منبعی مهم برای یادگیری و رشد مستمر افراد و گروه کمپین تبدیل شوند. این روابط همچنین منبعی مهم برای تداوم انگیزش و الهام‌بخشی هستند.



○ ایجاد روابط آگاهانه: دیدارهای رو در رو

یکی از روش‌های ایجاد روابط آگاهانه جلسات یا دیدارهای رو در رو است که در طول چندین سال به دست مسئولان سازمان‌دهی طراحی و تولید شده است. جلسات رو در رو پنج «اقدام» را در برمی‌گیرند:

- **توجه:** در دیدار رو در رو باید توجه طرف مقابل را جلب کرد. «خجالتی» نباشید. تا جایی که می‌توانید در بیان علایق و منافع خود روراست باشید. اما به هر حال باید توجه داشت که آشنایی با دیگران کمی زمان می‌برد.



- **علایق و منافع:** برگزاری جلسات رو در رو نیازمند داشتن هدف یا مقصود است. این هدف موضوعات مختلف را از «ایجاد شبکه‌ای جدید و احتمال علاقه‌مندی طرف مقابل» گرفته تا «بروز مشکل و توانایی طرف مقابل در حل آن» یا «اطلاع از علاقه‌مندی طرف مقابل به موضوع مورد نظر» را در بر می‌گیرد.



- **کاوش:** بخش عمده‌ای از دیدارهای رو در رو به پرسش از افراد برای آگاهی نسبت به ارزش‌ها، علایق، منافع، و منابع آن‌ها و همچنین سخن گفتن از ارزش‌ها، منابع، و منافع خود می‌گذرد تا به این ترتیب این دیدار به ارتباطی دوطرفه تبدیل شود.
- **مبادله:** در دیدارهای رو در رو چیزهایی از قبیل اطلاعات، حمایت، و دیدگاه‌ها و تجارب رد و بدل می‌شوند. این مبادله پایه مبادلات آتی را می‌سازد.
- **تعهد:** دیدار موفق رو در رو دیداری است که به تعهد بی‌انجامد و احتمال دیدار مجدد را افزایش دهد. با تعیین زمان مشخص برای این دیدار، در واقع تعهد خود را برای انجام آن اعلام می‌کنید. هدف از چنین دیداری اخذ تعهد، پول، یا تضمین رأی نیست بلکه هدف استمرار رابطه است.

بایدها	نبایدها
تعیین زمان برای گفتگو (معمولاً ۳۰ تا ۶۰ دقیقه)	ابهام در هدف و مدت گفتگو
برنامه‌ریزی برای گوش دادن و پرسیدن	تلاش برای اقناع به جای گوش دادن و سؤال پرسیدن
استفاده از گام‌های فوق برای گفتگو	گپ‌زدن درباره علایق شخصی
در میان گذاشتن تجربه‌ها و انگیزش‌های عمیق	صرف‌نظر از روایت‌ها برای رفتن «سر اصل مطلب»
ارائه چشم‌انداز جهت تبیین منافع مشترک در راستای تغییر	از دست دادن فرصت مبادله دیدگاه‌ها درباره تغییرات ممکن
تعیین دقیق زمان و موضوعات بعدی برای همکاری	پایان گفتگو بدون رسیدن به طرح مشخص برای گام‌های بعدی



تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: دیدارهای رو در رو

اهداف

- تمرین فن گفتگو با استفاده از پرسش‌های کاوش‌گرانه برای شناسایی ارزش‌های مشترک بر پایه شنیدن روایات یکدیگر، شناسایی علایق و منافع یکدیگر، و یافتن منابعی برای پوشش منافع.
- شناسایی ارزش‌های گروه، منافع مشترک، و منابعی که در اختیار گروه قرار دارند.

دستور کار

زمان کل: ۵۰ دقیقه

۱. اعضای گروه را جمع کنید. فردی را به عنوان وقت‌نگه‌دار و مسئول یادداشت‌برداری انتخاب کنید. دستور کار زیر را مرور کنید. (۵ دقیقه)

۲. در گروه‌های دونفره گفتگوی رو در رو را تمرین کنید: (۲۰ دقیقه)

(۸ دقیقه)

مسئول سازماندهی می‌کوشد با فرد مقابل رابطه برقرار کند. از پرسیدن سؤالاتی که فضایی مانند مصاحبه را ایجاد می‌کنند خودداری کنید! از زندگی خودتان هم بگویید. به دنبال استنتاج نباشید؛ ضمن ایجاد رابطه، بر کشف ارزش‌ها و منافع مشترک و منابع بالقوه برای حمایت از کمپین تمرکز کنید. پرسش‌هایی واضح و مرتبط با کمپین مطرح کنید.



(۲ دقیقه)

طرف مقابل به مسئول سازماندهی بازخورد می‌دهد. چه احساسی داشتید؟ آیا حس ورود «به شبکه» را داشتید یا حس می‌کردید کسی دارد شما را فریب می‌دهد؟ کدام بخش از کار مسئول سازماندهی مناسب بود؟ مسئول سازماندهی چطور می‌تواند کار خود را بهبود بخشد.

پس از ۱۰ دقیقه نقش‌ها را عوض کنید.

به دقت گوش کنید و نکات زیر را برای استفاده بعدی یادداشت کنید:

- ارزش‌های مشترک
- منافع و علائق مشترک
- مهارت‌ها و منابع

نسبت به یکدیگر تعهد مشخصی را ایجاد کنید.

۱. آشنایی با گروه (۲۰ دقیقه)

هر گروه دو نفره گزارشی را بر مبنای سه پرسش زیر ارائه می‌کند (۵ دقیقه برای هر گروه دو نفره از مجموع شش نفر):

- درباره ارزش‌های مشترک چه آموختید؟
- درباره منافع و انگیزه‌های مشترک چه آموختید؟
- درباره منابع طرف مقابل برای حمایت از طرح خود چه آموختید؟

از مسئول یادداشت‌برداری بخواهید این موارد را برای همه گروه‌ها بر روی فلیپ چارتی شبیه شکل زیر یادداشت کند:



ارزش‌های مشترک	منافع مشترک	منابع منحصر به فرد
۲. آموخته‌های کلیدی حاصل از این تمرین را جمع‌بندی کنید. از این تمرین چه آموختید؟		

کاربرگ : تمرین رابطه‌سازی

تمرین گفتگوی رو در رو (۲۰ دقیقه)

فردی را به عنوان هم‌گروهی انتخاب کنید که خیلی او را نمی‌شناسید. سعی کنید بفهمید چرا به این کار دعوت شده است. برای اطلاع از انتخاب‌های مهم و تجربه‌های خاص این فرد در زندگی از «چرا» استفاده کنید. روایت خود را بیان کنید. به روایت طرف مقابل درباره انگیزه و منابعی که به کمپین ارائه کرده (مهارت‌های رهبری، پیگیری، مهارت در اقدام عملی، و غیره) گوش دهید. روشن و مشخص صحبت کنید.

از صحبت کردن درباره موضوعاتی مانند عدالت به شکل انتزاعی و مستقل از موضوعات دیگر خودداری کنید - به تجربه‌های عملی خود و دلایل اهمیت موضوع موردنظر خود رجوع کنید. چه ارزش‌هایی باعث می‌شوند به این موضوع فکر کنید؟ این ارزش‌ها را چطور و از چه کسی آموخته‌اید؟

- چه ارزش‌های مشترکی داریم؟
- در زمینه کدام منافع می‌توانیم همکاری داشته باشیم؟
- هر کدام از ما چه مهارت‌ها و منابعی را در این زمینه فراهم خواهیم کرد؟
- دیدار بعدی برای اقدام عملی و تداوم رابطه‌سازی چه زمانی خواهد بود؟



بررسی بیشتر

- این نوع گفتگوی رو در رو با انواع دیگر گفتگوهای قبلی تان چه تفاوتی دارد؟ فرق این نوع گفتگو با مصاحبه در چیست؟ فرق این گفتگو با گفتگو برای بازاریابی در چیست؟
- کدام بخش از تمرین چالش بیشتری ایجاد می‌کند؟
- از این نوع رابطه‌سازی (گفتگوی رو در رو یا جلسات خانگی) چطور می‌توان برای سازماندهی اجتماع یا پیشبرد پویش‌ها استفاده کرد؟



فصل چهارم

ایجاد ساختار مشترک

• تشکیل گروه‌های رهبری

- تشکیل گروه‌های رهبری
- دلایل اهمیت گروه‌های رهبری

رهبران موفق کسانی هستند که تیم‌هایی را برای همکاری و کمک به آن‌ها در امر رهبری تشکیل می‌دهند. برای مثال، می‌توان به موسی، هارون، و مریم در سفر خروج، عیسی و حواریون در عهد جدید، یا مارتین لوتر کینگ، رالف آبرناتی، روزا پارکز، جو آن رابینسون، و ای دی نیکسون در دوران تحریم اتوبوس‌های مونت‌گومری اشاره کرد.

تیم‌های رهبری روشی ساختاریافته را برای همکاری مستقل ارائه می‌دهند که در آن هر فرد در بخشی از فعالیت گروه رهبری را در دست می‌گیرد. در بهترین حالت، تیم‌های رهبری استعدادهای منحصر به فرد اعضای خود را شناسایی کرده و از این استعدادها به شکل مؤثر بهره می‌گیرند.



همچنین ساختارهای تیمی به ایجاد ظرفیت راهبردی کمک می‌کنند - این ظرفیت عبارت است از توانایی تدوین خلاقانه راهبرد بر پایه همکاری و در راستای افزایش پویایی و مشارکت در راهبرد، در مقایسه با پویایی کم حاصل از کار صرفاً فردی. در کمپین انتخاباتی اوباما، ساختار کار به گونه‌ای بود که تیم‌های رهبری در چند لایه تشکیل شده و زمینه مشارکت خلاقانه و راهبردی افراد را در همه سطوح کمپین فراهم می‌آوردند. در هر ایالت، تیمی برای رهبری آن ایالت تشکیل شده بود که وظیفه هماهنگی تیم‌های رهبری (مسئولان سازماندهی و مدیران منطقه‌ای) را بر عهده داشت و این تیم‌ها به نوبه خود کار تیم‌های داوطلبان رهبری را در سطح محلات هماهنگ می‌کردند.

اعضای تیم‌های رهبری در سطوح مختلف مأموریتی روشن و اهداف مشخصی دارند و از توانایی تدوین راهبرد خلاقانه بر پایه همکاری برای انجام این مأموریت و دستیابی به اهداف موردنظر برخوردار هستند. این ساختار چندین راه ورود را برای داوطلبان ایجاد کرده و فرصت‌های متعددی را برای یادگیری و تجربه رهبری فراهم می‌کند.

تیم‌های رهبری مبنایی را برای گسترش حوزه کار سازمان ایجاد می‌کنند. پس از تشکیل تیم، امکان ایجاد سیستم‌هایی برای برگزاری منظم جلسات، اتخاذ تصمیمات واضح و روشن، پاسخ‌گویی مشهود، و افزایش اثربخشی سازمان فراهم می‌شود. سازماندهی ۵۰۰ نفر برای یک نفر به تنهایی ممکن نیست. این سازماندهی حاصل یافتن افرادی است که تمایل و تعهد دارند، و می‌توانند با ایجاد رابطه و ساختاری منسجم انجام این کار را ممکن سازند.



پس چرا افراد همیشه به صورت گروهی کار نمی‌کنند؟

همه ما عضویت داوطلبانه در گروه‌های ناموفق را تجربه کرده‌ایم. انشقاق، بیگانگی و فاصله‌گرفتن از یکدیگر، یا قرارگرفتن همه کارها بر دوش یک نفر از مشکلات این گروه‌ها است. برخی از این گروه‌ها برای ایجاد حس کاذب موفقیت حوزه عمل خود را محدود می‌کنند. به همین دلیل بسیاری به این نتیجه می‌رسند که «بهتر است سرم به کار خودم باشد؛ از جلسه بیزارم، فقط بگو چه کار کنم؛ نمی‌خواهم مسئولیت داشته باشم؛ به خرده کاری راضیم.» اما در این میان یک مشکل وجود دارد: رسیدن به قدرت لازم جهت ایجاد کمپین و اقدام عملی بدون همکاری ممکن نیست.

چالش اصلی در اینجا فراهم کردن شرایط برای آن دسته از تیم‌های رهبری است که احتمالاً توانایی همکاری موفقیت‌آمیز و کنش راهبردی را در خود دارند. بروز تنازع و کشمکش در همکاری گروهی گریزنابذیر است. تیم‌های کارآمد از ساختاری برخوردارند که می‌تواند این کشمکش را به سمت بهرهوری سوق دهد و امکان دستیابی به هدف و حرکت به سمت پیروزی را فراهم آورد.

سه معیار برای سنجش تیم‌های کارآمد:

۱. **نتایج (جهان پیرامون):** موفقیت تیم در انجام اقدام لازم برای رسیدن به اهداف ارزشمند گروه - برنده شدن در بازی، پیروزی کمپین، اجرای برنامه‌ها، و مانند آن.
۲. **ظرفیت (تیم):** تیم در گذر زمان انجام بهتر کار گروهی را می‌آموزد، و ظرفیت رهبری را گسترش می‌دهد.



۳. گسترش رهبری (فرد): اعضای تیم در نتیجه مشارکت در کار گروه چیزهایی را می‌آموزند و رشد پیدا می‌کنند.

○ سه شرط یک تیم واقعی

۱. محدودیت اعضا: اعضای تیم مشخص هستند؛ کم و زیاد نمی‌شوند؛ صرف حضور در محل حقی برای عضویت در گروه ایجاد نمی‌کند. بیشتر تیم‌های کارآمد بیش از ۴ تا ۸ عضو ندارند.

۲. ثبات و پایداری: جلسات گروه به شکل منظم برگزار می‌شوند. اعضای تیم در هر جلسه تقریباً بدون تغییر و ثابت است. عضویت در تیم از ثبات و مدت زمان کافی برخوردار است و به این ترتیب اعضا هر روز بیش از پیش نحوه همکاری با یکدیگر را فرا می‌گیرند؛ همه اعضا نسبت به حضور در تیم تعهد دارند و این تعهد زمان و تلاش را در بر می‌گیرد.

۳. همبستگی: اعضای یک تیم ورزشی، گروه موسیقی، یا خدمه پرواز همگی نقش مهمی در موفقیت کل گروه دارند. اعضای گروه برای موفقیت یکدیگر اهمیت زیادی قائلند و به دنبال حمایت هر چه بیشتر از یکدیگر هستند.



○ سه گام در تشکیل گروه‌های کارآمد: هدف، قواعد بنیادین و نقش‌ها

- وجود هدفی مشترک و جذاب: دلیل تشکیل تیم (هدف)، همکاران تیم (تشکیلات)، و نوع فعالیت‌های تیم باید روشن و مشخص باشند. کاری که برای تیم تعریف شده باید قابل فهم، چالش‌برانگیز، و دارای اهمیت باشد و دلیل این اهمیت نیز باید مشخص باشد. در این حالت، اعضای تیم می‌توانند این «هدف» را هم برای خود و هم برای دیگران تشریح کنند.
- تعریف نقش‌های مشخص و دارای وابستگی متقابل: هریک از اعضای تیم باید مسئولیت خاص خود را داشته باشد، «سهم» مشخصی در انجام کار داشته باشد، و این سهم در موفقیت کل تیم تأثیر داشته باشد. هیچ‌کس کار مخفیانه انجام نمی‌دهد. تیم‌های مطلوب از تنوع هویت، تجربه و دیدگاه برخوردارند و این تنوع ضامن مشارکت مؤثر همه اعضا است.
- صراحت قواعد بنیادین: تیم باید برای مدیریت و همکاری انتظاراتی واضح و روشن را تعریف کند. مدیریت جلسات، ارتباطات منظم، تصمیم‌گیری و تعهد به چه شکل خواهد بود؟ و مهم‌تر از همه این که برخورد با موارد نقض قواعد بنیادین برای حفظ این قواعد چگونه خواهد بود؟ احتمال دستیابی به اهداف برای تیم‌های دارای قواعد کاری روشن، بیشتر است. هنجارهای برخی تیم‌ها در دسته قواعد عملیاتی قرار می‌گیرند؛ مثلاً، فاصله زمانی جلسات، چگونگی نگهداری و به اشتراک گزاردن اسناد، ارتباط یا عدم ارتباط با اعضای خارج از تیم، و مانند آن. برخی دیگر از این قواعد به تعامل بین اعضا مربوط می‌شوند. در مراحل اولیه کار تیمی، این هنجارهای ابتدایی هستند که مبنای کار اعضا برای یادگیری بیشتر همکاری قرار می‌گیرند. تیم می‌تواند با بازبینی و بررسی عملکرد تیم این هنجارها و قواعد را تغییر دهد.



تقرین:

جلسه جمع‌بندی تیمی: تشکیل تیم

اهداف

- هدف‌گزینی برای تیم
- تعیین هنجارهای کاری تیم
- تعریف نقش‌های رهبری و سپس بحث درباره رابطه بین نقش‌ها و استعداد اعضای تیم
- تعیین فرایند تصمیم‌گیری

دستورکار

زمان کل: ۶۰ دقیقه برای کار تیمی

۱. دستور کار را با همراهی اعضا بررسی کنید. فردی را به عنوان وقت‌نگه‌دار تعیین کنید. (۲ دقیقه)
۲. ارزش‌ها، منافع و منابع مشترک مربوط به جلسه قبل را بررسی کنید. (۳ دقیقه)
۳. با استفاده از کاربرگ صفحه بعد هدف مشترک را مشخص کنید. منافع مشترک جلسه قبل را بررسی کنید و به نحوه کار آتی تیم و همکاری در مسیر کمپین توجه داشته باشید. (۳۰ دقیقه)
۴. درباره هنجارهای مشترک جهت کار در مسیر تعهدات مشترک تصمیم‌گیری کنید. برای این کار از کاربرگ صفحه بعد استفاده کنید. (۱۰ دقیقه)
۵. نقش‌های اعضای تیم را مشخص کنید. با استفاده از روش طوفان فکری مسئولیت‌های احتمالی را در مسیر همکاری خارج از این کارگاه آموزشی مشخص کنید. برای مثال، چه کسی مسئول هماهنگی جلسات خواهد بود؟ درباره مطابقت بین این نقش‌ها و استعداد اعضای گروه صحبت کنید. در ادامه نمونه‌ای از نقش‌های گروهی ارائه شده است. (۱۰ دقیقه)



۶. نام و شعار تیم را انتخاب کنید. (۵ دقیقه)

- خود را برای ارائه دودقیقه‌ای هدف، نام و شعار تیم در جمع بزرگ‌تر آماده کنید. سپس به گروه بزرگ‌تر ملحق شوید.

کاربرگ: تدوین هدف مشترک

هدف مشترک (۳۰ دقیقه)

این تمرین شامل چهار قسمت است. در بخش اول، افراد به صورت انفرادی ۵ دقیقه درباره اهداف تیم برای همکاری در مورد کمپین فکر می‌کنند. در بخش دوم، ۱۰ دقیقه زمان برای بیان دیدگاه‌های فردی، یافتن کانون مشترک و تعیین هدف مورد تأیید همگانی در نظر گرفته می‌شود. سپس، هر فرد ۵ دقیقه وقت دارد هدف گروه را در یک جمله بنویسد. و در نهایت، افراد در بررسی گروهی ظرف ۵ دقیقه این جملات را بررسی کرده و بهترین گزاره را برای تشریح دیدگاه تیم انتخاب می‌کنند.

بخش اول: کار انفرادی (۵ دقیقه)

- در ستون اول، بر اساس کار انجام شده در جلسه مربوط به منافع و ارزش‌های مشترک در روابط، هدف یا اهداف منحصر به فرد تیم را یادداشت کنید.
- در ستون دوم، نام فرد، سازمان، یا تیمی را بنویسید که هدف خدمات تیم شما هستند؛ این افراد چه ویژگی‌ها، منافع و علایقی دارند؟
- در ستون سوم، مشخص کنید تیم شما برای خدمت‌رسانی به اجتماع یا جامعه هدف و تحقق اهداف خود می‌تواند به چه فعالیت‌هایی وارد شود. کار منحصر به فرد تیم شما چه خواهد بود؟



مسیرهای تحقق اهداف (فهرست فعالیت‌های مشخص مورد نظر تیم خود را مشخص کنید)	جامعه هدف (به طور خلاصه مشخصه‌های گروه هدف خود را شرح دهید)	هدف مشترک تیم ما (دلیل جمع شدن اعضای تیم خود را به اختصار توضیح دهید)
--	---	---

پس از استفاده از روش طوفان فکری برای پاسخ به سه پرسش فوق، ظرف چند دقیقه جمله‌ای را برای توصیف هدف تیم خودتان، جامعه هدف و فعالیت‌های آن بنویسید. از سه ستون جدول بالا استفاده کنید.

چند نمونه از گزاره‌های هدف مشترک:

هدف مشترک ما ایجاد برابری آموزشی از طریق سازمان‌دهی دانشجویان شهر بوستون و هدایت، آموزش، و تربیت این دانشجویان برای ایجاد گروه هواداری در راستای این هدف است.

هدف مشترک تیم ما این است که.....

بخش دوم: کار تیمی (۱۰ دقیقه)

زمانی که هر یک از افراد جمله خود را می‌خواند، مدیر جلسه کلمات کلیدی را بر روی پوستر دیواری در سه بخش هدف، جامعه هدف و فعالیت یادداشت می‌کند. کلمات جالب توجه و کنجکاوی‌برانگیز یا انرژی‌بخش را یادداشت کنید. پس از این مرحله، مدیر جلسه دور کلماتی که بیشترین هم‌خوانی را با نظرات گروه دارند خط می‌کشد.



بخش سوم: کار انفرادی (۵ دقیقه)

بر اساس آموخته‌های جلسه قبل، و با استفاده از موضوعات و کلمات کلیدی، جمله جدیدی را برای تشریح هدف مشترک بنویسید.

هدف مشترک تیم ما این است که.....

بخش چهارم: کار تیمی (۱۰ دقیقه)

با خواندن مجدد جملات بهترین جمله (یا ترکیبی از آن‌ها) را برای تشریح هدف مشترک تیم خود انتخاب کنید.

کاربرگ: تدوین هنجارهای تیمی

هنجارهای تیمی / توقعات (۱۰ دقیقه)

نمونه هنجارهای تیمی را در بخش زیر مرور کنید. با حذف یا تغییر این موارد یا اضافه کردن موارد موردنظر خود هنجارهای گروهی موردنظر خود را تدوین کنید. حتماً هنجارهای تیمی را در مورد موضوعات زیر مشخص کرده و راه اصلاح خود را در صورت نقض هنجارها مشخص کنید (در نبود برخورد اصلاحی یا انضباطی، هنجار نوه هنجار را نقض می‌کند).

تصمیم‌گیری: روند تصمیم‌گیری شما چگونه خواهد بود؟

- قاعده اکثریت: تصمیم‌گیری بر اساس رأی اکثریت



• اجماع: تصمیم‌گیری بر اساس موافقت همه اعضا • تفویض: انتخاب یک یا دو نفر از اعضای گروه به عنوان مسئول تصمیم‌گیری نهایی • شیر یا خط: تصمیم‌گیری بر اساس تقدیر! • سایر موارد:	
بحث و تصمیم‌گیری: برای اطمینان از لحاظ‌کردن همه دیدگاه‌های تیم و بحث و مناظره کافی، چگونه درباره گزینه‌ها بحث خواهیم کرد و به تصمیم خواهیم رسید؟	
بایدها	نبایدها
مدیریت جلسات: برای احترام به وقت یکدیگر، چگونه جلسات را مدیریت خواهیم کرد؟	
بایدها	نبایدها
مسئولیت‌پذیری: تفویض مسئولیت برای کار و اقدام عملی به چه شکل خواهد بود؟ حرکت در مسیر تعهدات به چه صورت خواهد بود؟	



نبایدها	بایدها
در صورت عدم رعایت هنجارها چگونه خود را اصلاح کنیم؟	

- برای رسیدن به بهترین عملکرد تیمی باید زمانی مناسب را به صورت منظم برای هماهنگی کارها در نظر گرفت. زمان و محل جلسات منظم تیمی کی و کجا خواهد بود؟

کاربرگ: تعریف نقش‌های تیمی

درک نقش‌های تیمی (۱۵ دقیقه): نقش مسئول هماهنگی تیم را که در بخش زیر آمده‌است به عنوان نمونه‌ای از نقش‌های تعریف شده در هر کمپین بررسی کنید. ضمن بررسی چگونگی سازماندهی جلسه/رویداد بعدی، درباره تناسب این نقش برای تشکیل تیم رهبری با وابستگی متقابل برای حمایت از یکدیگر در هر طرح بحث و گفتگو کنید. هر یک از این نقش‌ها و وظایف چه ضروریاتی دارند؟ بر اساس بحث درباره نقش‌ها و وظایف، بحث را به صورت گفتگوی نوبتی ادامه دهید و از هر فرد بخواهید درباره این موارد به دیگران توضیح دهد: (۱) تجربه‌ها و استعدادهای فردی برای نقش‌آفرینی در تیم رهبری و (۲)



خواسته‌های مشخص در زمینه یادگیری و آگاهی از جزئیات بیشتر (برای هر مورد ۳۰ ثانیه زمان در نظر بگیرید). این استعدادها

تا چه حد با نقش‌های خاص انطباق دارند؟ آیا «تناسب» روشنی بین این دو وجود دارد؟

توجه: این نقش‌های تیمی را نباید نقش و وظیفه‌ای دائمی دانست. برای تقویت هر چه بیشتر گروه، همه رهبران باید انجام

وظیفه متناسب با نقش مورد نظر خود، مهارت رهبری را کسب کنند.

نقش	مسئولیت‌ها	شرایط تناسب فرد با نقش مورد نظر	اعضای علاقه‌مند در گروه و مهارت‌ها و استعدادهای مرتبط
مسئول هماهنگی گروه	هماهنگی کار گروه رهبری، کارهای مقدماتی قبل از برگزاری جلسات، حمایت و هدایت اعضای گروه		

نام و شعار گروه (۵ دقیقه)

فهرست اسامی تیم:

نام:

تلفن:

نشانی پست الکترونیک:

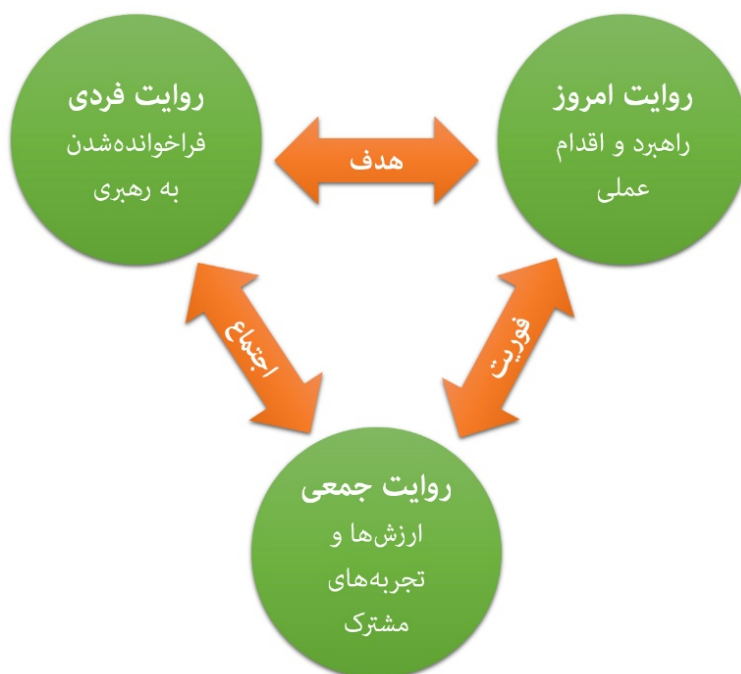


فصل پنجم

خلق داستان مشترک

• روایت جمعی

آشنایی با روایت جمعی



روایت جمعی چیست؟ هدف از بیان روایت فردی «فهماندن» خود به دیگران است - یعنی کمک به دیگران برای تجربه ارزش‌هایی که شما را به کنش‌گری فراخوانده‌اند. هدف از بیان «روایت جمعی» کمک به دیگران برای «فهم یکدیگر» است - یعنی تجربه ارزش‌های مشترک و الهام‌بخش برای کنش جمعی، یافتن جسارت و جرأت در یکدیگر و رسیدن به امید بر پایه همبستگی. به بیان دیگر، «اجتماعی» که گوینده داستان از آن سخن می‌گوید از «دسته‌بندی‌هایی» مثل نژاد، جنسیت، زبان و غیره («اجتماع دسته‌بندی‌شده») مستقل است و بیشتر در ارزش‌های مشترک و تجربه‌های مشترک ریشه دارد («اجتماع تجربی»). یادگیری بیان روایت جمعی گامی است برای جان بخشیدن به این ارزش‌ها به عنوان منبعی برای همبستگی، امید و انگیزش برای اقدام عملی.

○ طراحی روایت جمعی

یکی از راه‌های ایجاد حس «تعلق به جمع» بیان داستان‌هایی برای ارج نهادن ارزش‌های مشترک است. این داستان‌ها گاه به خانواده و محله مربوط می‌شوند و گاه به سنت‌های اعتقادی، زندگی تحصیلی، شغلی، جنبش‌ها، رخدادهای سازمانی، تجربه ملی، موضوعات نسلی، رویدادهای فرهنگی و یا حتی اتفاقات جهانی. اما همه این داستان‌ها به تجربه افراد از این لحظات، چالش‌های پیش رو، موانعی که از پیش رو برداشته شده‌اند، یا شکست در غلبه بر موانع، ارزش‌ها یا افراد آزموده شده و آموخته‌های منتهی به شکل‌گیری روح جمعی مربوط می‌شوند.

شخصیت روایت جمعی افرادی هستند که به دنبال انگیزش آن‌ها برای اقدام عملی هستیم.



روایت فردی هر فرد در اجتماع با روایات مشترک با دیگران گره می‌خورد و هر فرد در اجتماع داستان خاص خود را دارد. این داستان‌ها به خانواده، محله، سنت‌های اعتقادی، مدرسه، شغل، جنبش‌ها، سازمان‌ها، ملت‌ها و شاید جهان مربوط می‌شوند. هویت جمعی بر پایه همین روایات مشترک شکل می‌گیرد و ارزش‌های جوامع فعلی محل حضور هر یک از ما (خانواده، جوامع اعتقادی، ملت) و همچنین ارزش‌های جوامع جدید در حال شکل‌گیری (جنبش‌های جدید اجتماعی، سازمان‌های جدید، محلات جدید) بر پایه همین روایت‌ها بیان می‌شوند.

بیان «روایت جمعی» نیازمند یادگیری شیوه بیان تجربه‌های جمعی در قالب روایت و در حوزه‌ای مشترک است که ارزش‌هایی را مطرح می‌کند که با ایجاد چالش افراد را به اقدام عملی وامی‌دارند. این روایت جمعی گاه از جمع حاضر در حوزه‌ای مشخص فراتر رفته و تجربه‌هایی گسترده‌تر و روایتی بزرگتر را در بر می‌گیرد، اما روایت جمعی مؤثر روایتی است که در تجربه افراد حاضر در حوزه مورد نظر ریشه داشته باشد.

○ روایت جمعی برای جمع حاضر

هر چند برد روایت جمعی گاه از «جمع حاضر» فراتر می‌رود اما آن چه به این روایت واقعیت می‌بخشد تجربه «جمع حاضر» است. برای سنجش این روایت آزمونی ساده وجود دارد. آیا شنیدن این روایت نوعی حس تعلق جمعی ایجاد می‌کند؟ تجربه ارزش‌های مشترک گاه حاصل لحظات تاریخی و به یادماندنی است، و گاه حاصل شنیده‌ها، روایت رویدادهای مهم زندگی مثل بچه‌دار شدن، داستان

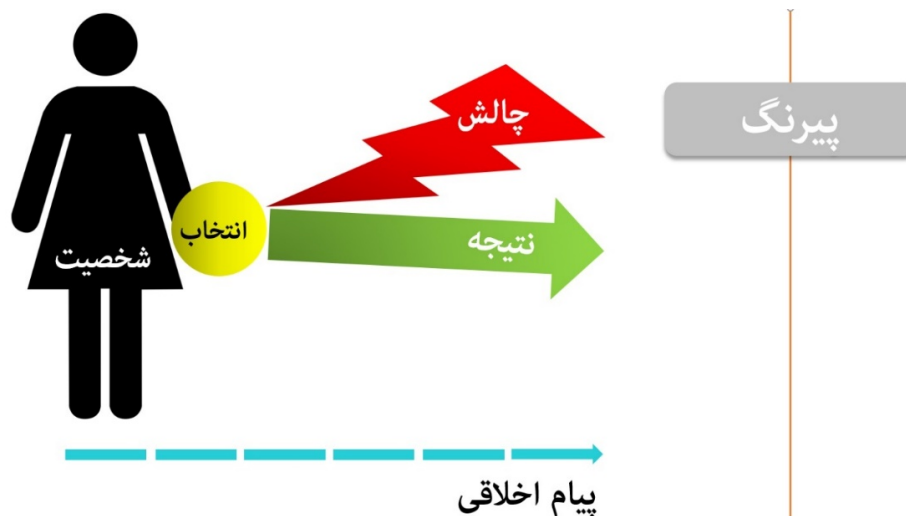


پذیرفته شدن در میان جمع، داستان اولین دیدار، روایت شب گذشته، یا صبح امروز. و همانند سایر داستان‌ها، هر چه میزان جزئیات بیشتر باشد، تصویری دقیق‌تر به دست می‌آید و تأثیرگذاری داستان بیشتر می‌شود. نام کسانی که در این اتفاق حضور داشته‌اند چیست؟ این افراد چه ظاهری داشتند؟ تفاوت آن‌ها در چیست؟ گاه روایت جمعی بر تفاوت‌های نژادی، جنسیتی، سنی و دینی تأکید دارد که در واقع اشتراک در ارزش‌ها یا هدف را نشان می‌دهند.

○ ایجاد پیوند بین روایت فردی و روایت جمعی

روایت فردی ابزاری است برای بیان ماهیت و رسالت فردی خود برای دیگران. هدف از روایت فردی «فهماندن» خود به دیگران و همراه کردن آن‌ها است. از آنجا که سازمان‌دهی نیازمند قدرت‌آفرینی با همراهی دیگران در جهت اقدام مشترک است، در روایت عمومی نیز نیازمند بیان داستانی است که بازتاب ارزش‌های مشترک بین گوینده و دیگرانی است که می‌توانند در اقدام جمعی حاضر شوند. برای آزمون روایت جمعی می‌توان «فهم» دیگران را از پیوند و ارتباط جمعی سنجید.





○ ساختار روایت: چالش، انتخاب، نتیجه

بار دیگر به ساختار روایی مربوط به روایت فردی مراجعه کنید.

روایت جمعی، درست همانند روایت فردی، چالش، انتخاب و نتیجه‌ای مشخص دارد.

- **چالش:** چالشی که اجتماع در گذشته با آن روبرو بوده یا هم اکنون با آن مواجه است (این چالش با استفاده از داستان‌ها، تصاویر و جزئیات جان می‌گیرد نه با استفاده از آمار).
- **نتیجه (امید):** داستان‌هایی با تصاویر زنده که دستاوردها را به اجتماع یادآوری می‌کنند. تجربه شخصی گوینده از امید و نتیجه، تجربه‌هایی که مسیر پیش رو را روشن می‌کنند.
- **انتخاب:** داستان برای داستان شدن به محوریت «انتخاب» نیاز دارد. در روایت جمعی، انتخاب موضوعی است که در اقدام عملی با چالش روبرو شده است، و به همین دلیل می‌تواند منشأ امید باشد. داستان‌های حرکت‌ساز بیان‌گر انتخاب‌های افرادی هستند که اجتماع را بنیان نهاده‌اند، و



امکان تجربه ارزش‌های انگیزاننده آن‌ها را فراهم می‌کنند. انتخاب افراد در مسیر کارگاه آموزشی - پذیرش خطر، استقبال از یادگیری و مانند آن - می‌تواند بخشی از «روایت جمعی» در کارگاه باشد.

روایات جمعی می‌توانند با ایجاد اجتماع و ظرفیت‌های جدید روابط قدرت را تغییر دهند.

گاه پس از شنیدن روایت فردی دیگران و اقدام به رابطه‌سازی به این نتیجه رسیده‌ایم که با چالش‌هایی مشابه مواجه هستیم که در نظام نابرابری قدرت ریشه دارند. یادگیری چگونگی بیان روایات جمعی راهی است برای تلفیق روایات جمعی افراد و توجه به این چالش‌های مشترک و ریشه‌های مشکلات اجتماعی. با این وجود، روایت جمعی مطلوب روایتی نیست که ریشه‌های این چالش‌ها را انتقال دهد، بلکه علاوه بر این قهرمانان را به صحنه می‌آورد و موفقیت‌های هر چند کوچک را روایت می‌کند. این روایت‌ها نشان می‌دهند که افراد با یکی شدن و اقدام جمعی می‌توانند برخی از علل ریشه‌ای مشکلات را رفع کنند.

تمرین

جلسه جمع‌بندی گروهی: روایت جمعی

اهداف

- طرح روایت جمعی، یادگیری چگونگی انتقال ارزش‌های اساسی اجتماع برای الهام‌بخشی دیگران و همدلی آن‌ها در اقدام جمعی مشترک



- هدایت روایت‌های دیگران با گوش دادن دقیق، ارائه بازخورد، و طرح سؤال.

دستور کار

زمان کل: ۶۰ دقیقه

۱. اعضای گروه را با جمع کرده و فردی را به عنوان مسئول یادداشت‌برداری تعیین کنید. (۲ دقیقه)
۲. زمانی را برای فعالیت گروهی و تعریف «جمع» با استفاده از روش طوفان فکری در نظر بگیرید. برای این کار از کاربرگ صفحه بعد استفاده کنید. (۵ دقیقه)
۳. در فعالیت فردی و در سکوت روایت جمعی خود را بنویسید. این روایت با روایت سایر افراد حاضر در برنامه چه ارتباطی دارد؟ این افراد به کدام یک از ارزش‌های مشترک اشاره دارند؟ از کاربرگ صفحه بعد استفاده کنید. (۸ دقیقه)
۴. در کار گروهی، افراد به نوبت روایت خود را بیان می‌کنند. برای ارائه بازخورد از کاربرگ صفحه بعد استفاده کنید. (۴۵ دقیقه)

۲۰ دقیقه برای بیان روایت جمعی

۴۰ دقیقه برای دریافت بازخوردها از گروه



کاربرگ: تدوین روایت جمعی

هدف روایت جمعی ایجاد حس تعلق به جمع در میان افرادی است که شاید قبلاً چنین حسی داشته باشند یا از این حس بی‌بهره باشند و همچنین ایجاد امید به تغییر در این افراد در مرحله بعد در همین هدف می‌گنجد. مبنای این روایت تجربه‌ها و نتایج اقدامات قبلی جهت بسترسازی برای اقدام آتی است. هدف در اینجا بیان داستانی است که از ارزش‌های مشترک مخاطبان بهره می‌گیرد، و دلایل رسالت و مسئولیت برای اقدام فعلی را نشان می‌دهد.

روایت جمعی گاه روایت کاری است که قبلاً انجام شده (تجربه‌های مشترک)، و گاه روایت چالش‌های پیشین یا دستاوردها و نتایج قبلی، و گاه روایت قهرمان‌های مشترک، چالش‌های آن‌ها، و دستاوردهای‌شان. شنیدن داستان رویارویی با چالش‌ها در گذشته باعث ایجاد امید برای مقابله جمعی با چالش‌های پیش رو می‌شود.

همه داستان‌هایی را که از مخاطبان خود سراغ دارید و نیز همه روایت‌ها و تجربه‌های جمعی را بیان کنید. روایت جمعی گاه برای مخاطبان مختلف تغییر پیدا می‌کند و گاه لازم است برای ایجاد اجتماعی جدید با افرادی جدید روایتی متفاوت را بیان کنید.

در کار گروهی، برای انجام طوفان فکری از پرسش‌های زیر استفاده کنید. (۵ دقیقه)

- بار دیگر به روایت فردی فکر کنید از کدام ارزش‌های مشترک می‌توانید به عنوان مبنای روایت عمومی استفاده کنید

و کدام روایت‌ها می‌توانند این ارزش‌ها را انعکاس دهند؟

.....

.....

.....

.....



- کدام یک از تجربه‌های مشترک اجتماع بیان‌گر ارزش‌های مذکور هستند؟ این تجربه‌ها باید از رویدادهای گذشته یا از

تجربه‌های حاصل از کار گروهی باشند (نه از ویژگی‌ها)

- چالش‌های مشترک در این روایت‌ها کدامند؟

- منشأ امید در این داستان‌ها کدام است؟



کار انفرادی

در این مرحله هر فرد به صورت انفرادی از داستان‌های فوق که حاصل روش طوفان فکری هستند برای رسیدن به جزئیات بیشتر استفاده می‌کند. به جای نوشتن کلمات در این فضا می‌توان از تصویر و طراحی برای مشخص کردن محل هر یک از جزئیات و جایگاه ظرافت‌های داستان استفاده کرد. (۸ دقیقه)

چالش	انتخاب	نتیجه
با چه چالشی روبرو بودیم؟ ریشه این چالش در کجاست؟	چه انتخاب‌های مشخصی داشته‌ایم؟ چه اقداماتی را اتخاذ کرده‌ایم؟	نتیجه این انتخاب چه بوده‌است؟ این نتیجه چه امیدواری‌ای را با خود به همراه دارد؟

در روایت داستان باید به ابعاد زیر توجه داشت:

- **بعد فردی:** داستان را با چند جمله شروع کنید (نمونه‌هایی از جملاتی که می‌توانند به ایجاد فضای جمعی کمک کنند - بنا به تجارب شخصی، قبل از این که به این جمع ملحق شوم فکر می‌کردم تنها هستم و به همین دلیل مسئله..... برایم مهم است)
- **بعد جمعی:** برای بیان روایت جمعی و ارتباط با مخاطبان بر پایه ارزش‌های مشترک دو دقیقه وقت بگذارید. با استناد به ارزش‌ها و تجربه‌های مشترک و فوریت موضوع، فضایی را برای مطرح کردن سؤال ایجاد کنید.



نکاتی برای هدایت و مربی‌گری: روایت جمعی

به این نکته توجه داشته باشید که ابتدا باید کار را از بازخورد مثبت شروع کرد و سپس به نقاط ضعف و امکان بهبود اشاره کرد. به جای توصیه کردن، بر مطرح کردن سؤال تمرکز کنید. هدف در اینجا قضاوت یا انتقاد نیست بلکه هدایت و مربی‌گری است؛ به دقت گوش دهید و شیوه‌هایی را برای بهبود داستان‌سرایی و روایت ارائه دهید.

پرسش‌های مربوط به مربی‌گری

۱. پیوند بین روایت فردی و جمعی: آیا بین روایت فردی و جمعی ارتباطی وجود دارد؟ اگر پاسخ مثبت است، فصل مشترک این دو روایت در چیست؟

۲. جمع: در داستان، به کدام «جمع» اشاره شده است؟ آیا خود را بخشی از این «جمع» می‌دانید؟

«آیا امکان تأکید بیشتر بر تجربه‌های مشترک و فعلی این جمع به عنوان گروهی کوچک جهت انعکاس هر چه بیشتر ارزش‌ها وجود دارد؟ برای مثال،»

۳. چالش: گوینده داستان با چه چالش‌های مشخصی مواجه بوده‌است؟ آیا گوینده در ترسیم روشن این چالش‌ها موفق بوده‌است؟

«برداشت من این است که چالش مورد نظر است. آیا منظور شما همین بود؟»



۴. انتخاب: آیا در داستان انتخاب مشخصی در واکنش به هر چالش وجود دارد؟ نسبت به این انتخاب چه احساسی داشتید؟
(امیدواری؟ عصبانیت؟)

«به نظرم انتخابتان.....بود، و در من احساس.....ایجاد کرد.»

۵. نتیجه: نتیجه مشخص حاصل از هر انتخاب چه بوده است؟ از این نتیجه چه درسی می‌گیریم؟

«به نظر من نتیجه این است که.....، و درسی که می‌گیریم این است که.....»

۶. ارزش‌ها: به نظرتان این جمع چه ارزش‌هایی دارند و در گذشته چه اقداماتی در راستای این ارزش‌ها داشته‌اند؟ چطور؟

«با توجه به داستان شما، به نظرم این جمع برای.....ارزش قائل است چون.....»

۷. جزئیات: آیا در داستان بخشی وجود دارد که جزئیات یا تصویر دقیقی ارائه کند (مثلاً، نماها، صداها، بوها، یا احساسات در لحظه)؟

«تصویر.....واقعا به من کمک کرد احساس شما را در آن لحظه درک کنم.»



کاربرگ : مربی‌گری و هدایت اعضای گروه در بیان روایت جمعی

بازخوردها/ دیدگاه‌های اعضای گروه را درباره داستان خود در اینجا یادداشت کنید:

مربی‌گری و هدایت اعضای گروه در بیان روایت جمعی: در زمان گوش دادن به داستان‌های یکدیگر، ثبت جزئیات مربوط به داستان هر یک از افراد برای ارائه بازخورد و یادآوری این جزئیات در مراحل بعدی مفید خواهد بود. برای ثبت این موارد از جدول زیر استفاده کنید.

نام	ارزش‌ها	چالش	انتخاب	نتیجه



فصل ششم

تدوین راهبرد مشترک

• راهبرد چیست؟

در ساختاردهی به گروه رهبری هدفی مشترک مورد توافق قرار می‌گیرد: مأموریت کلی، تشکیلات و جامعه هدف و نوع فعالیت‌های گروه. چالش بعدی تدوین راهبرد برای مشخص کردن روش دستیابی به این هدف است.

نخستین گام مشخص کردن افراد تحت سازماندهی است که با عنوان تشکیلات شناخته می‌شوند، و همچنین تبیین و ترسیم ارتباط این تشکیلات با دیگر بازیگران حاضر در صحنه. گام دوم هدف‌گزینی برای تلاش در زمینه سازماندهی است: تبیین دقیق مسئله‌ای که به دنبال حل‌کردنش هستیم، تغییرات حاصل از حل این مسئله در جهان اطراف، دلایل عدم حل این مسئله تا به امروز، ابزارهای لازم برای حل مسئله، و تعیین هدفی روشن، مشاهده‌پذیر، و انگیزه‌بخش به عنوان محوری برای کار اعضای تشکیلات جهت شروع کار، ظرفیت‌سازی، و گسترش رهبری. گام سوم یافتن راه‌هایی است که تشکیلات بتواند از آن طریق منابع خود را به قدرت لازم برای دستیابی به هدف تبدیل کند: شیوه‌های قابل استفاده، چگونگی هدفمندسازی فعالیت‌ها و چگونگی زمان‌بندی کمپین.



راهبرد عبارت است از «تبدیل منابع و داشته‌های موجود به قدرت لازم برای رسیدن به خواسته‌ها یا هدف.»

- **اهداف راهبردی (خواسته‌ها):** هدف نقطه‌ای واضح و سنجش‌پذیر است که امکان تعیین شکست یا پیروزی را فراهم کرده و چالش پیش روی تشکیلات را مشخص می‌کند.
- **قدرت (ابزارهای مورد نیاز):** شیوه‌هایی برای تبدیل منابع به ظرفیت لازم جهت دستیابی به اهداف
- **منابع (داشته‌های تشکیلات):** زمان، پول، مهارت، روابط و غیره.

• نحوه کارکرد راهبرد

راهبرد از انگیزه و چیستی مسئله نشأت می‌گیرد.

انسان‌ها ذاتاً در پی تدوین راهبرد هستند. همه ما اهدافی داریم، در رسیدن به این اهداف با مانع برخورد می‌کنیم، و روش‌هایی را برای عبور از این موانع طراحی می‌کنیم. اما از آنجا که انسان از سوی دیگر عادت‌پذیر است، تدوین راهبرد تنها در زمان ضرورت و اجبار صورت می‌گیرد: در زمان بروز مشکلات، اشکال در کار، اجبار به تغییر در طرح‌ها و برنامه‌ها در نتیجه عوامل مختلف. در اینجا است که توجه‌مان جلب می‌شود، به اطراف می‌نگریم، و تصمیم می‌گیریم راهی متفاوت برگزینیم. همان گونه که داستان‌ها مجالی برای درک احساسی و هیجانی هستند، راهبردها قالبی برای درک شناختی محسوب می‌شوند.



راهبرد خلاق و به دنبال یافتن راهی برای حل مسئله است.

تدوین راهبرد نیازمند فهم چرایی عدم حل مسئله مورد نظر در گذشته و همچنین ارائه نظریه‌ای برای حل مسئله و ایجاد تغییر است. به علاوه، از آنجا که افراد مخالف تغییر معمولاً به منابع بیشتری دسترسی دارند، کسانی که در پی تغییر هستند اغلب باید از خود خوش‌فکری بیشتری نشان دهند. از این خوش‌فکری باید در راستای ظرفیت‌سازی - قدرت‌آفرینی - برای حل مسئله استفاده کرد. مهم‌تر از دسترسی به منابع «بیشتر»، استفاده هوشمندانه و خلاقانه از منابع است.

راهبرد فعل و کارواژه‌ای است که شیوه سازگاری بیشتر بر پایه آموخته‌ها را برای حل مسئله

نشان می‌دهد.

به گفته آلینسکی، کنش واقعی در راهبرد در واکنش‌ها دیده می‌شود - یعنی واکنش بازیگران دیگر، مخالفان، و چالش‌ها و فرصت‌هایی که در طول مسیر شکل می‌گیرند. آن چه بین «راهبرد» و «واکنش» تمایز ایجاد می‌کند ذهن‌آگاهی برای بررسی گزینه‌ها بر پایه خواسته‌ها است که در نگاه مینتزبرگ همانند کار سفال‌گری است که با گل رس بر روی چرخ سفال‌گری تعامل دارد.

هر چند هدف گاه ثابت باقی می‌ماند، تدوین راهبرد نیازمند سازگاری مداوم و انطباق اقدام فعلی بر پایه اطلاعات جدید است. گاه کارها بهتر از آن چه فکر می‌کنیم پیش می‌رود و گاه اوضاع مطابق انتظار نیست. اوضاع تغییر می‌کند. به همین دلیل گروه رهبری باید از انواع و اقسام مهارت‌ها برخوردار باشد و به اطلاعات و ابزارهای لازم برای دستیابی به هدف دسترسی داشته باشد. این وضعیت «ظرفیت



راهبردی» نامیده می‌شود. بنابراین، راهبرد رخدادی یکباره نیست، بلکه فرایندی مستمر است که در کل حیات پروژه تداوم می‌یابد. طرح‌ریزی، اقدام، ارزیابی نتایج اقدام، طرح‌ریزی بیشتر، اقدام بیشتر، و ارزیابی بیشتر در این فرایند انجام می‌گیرند و این زنجیره ادامه می‌یابد. تدوین استراتژی پیش از پیاده‌سازی انجام نمی‌شود بلکه همگام با آن صورت می‌گیرد.

راهبرد وابسته به وضعیت و پلی است بین دیدگاه خرد و کلان

راهبرد در بستری مشخص شکل می‌گیرد که حاصل جزئیات و خصوصیات موضوعات مهم است. یکی از چالش‌برانگیزترین ابعاد در تدوین راهبرد اشراف هم‌زمان بر جزئیات «عرصه عمل» برای پیاده‌سازی راهبرد و توانایی نگاه از بالا و داشتن دیدگاه کلان است. قدرت ابتکار در تدوین راهبرد تنها زمانی تحقق می‌یابد که دید خرد و کلان با یکدیگر ترکیب شوند. یکی از راه‌های ایجاد «عرصه عمل» ترسیم جایگاه «بازیگرانی» است که در این عرصه حضور دارند.

● پرسش‌های مهم راهبردی

۱. افراد من چه کسانی هستند؟
۲. این افراد به دنبال چه تغییری هستند؟ (هدف)
۳. نقاط دسترسی به قدرت کدامند؟ (نظریه تغییر)
۴. از چه روش‌هایی می‌توان استفاده کرد؟ (تاکتیک)
۵. برنامه زمانی این افراد به چه شکل است؟



○ گام نخست: شناسایی افراد و تشکیلات

افراد حاضر در تشکیلات افرادی هستند که به سازماندهی نیاز دارند، می‌توانند در رهبری نقش‌آفرینی کنند، منابع خود را در اختیار تشکیلات قرار دهند، و به منبعی جدید برای قدرت تبدیل شوند. نگاه به افراد به عنوان تشکیلات با نگاه به آن‌ها به عنوان مشتری یا ارباب رجوع متفاوت است. اعضای تشکیلات بر پایه منافع مشترک گرد هم می‌آیند، منابع خود را برای عمل در راستای این منافع در اختیار تشکیلات قرار می‌دهند، و در تصمیم‌گیری برای اقدام عملی اظهار نظر می‌کنند. ارباب رجوع کسانی هستند که از خدمات دیگران استفاده می‌کنند، منابع خود را در اختیار تلاشی مشترک قرار نمی‌دهند، و در تصمیم‌گیری دخالت ندارند. مشتری (واژه‌ای که از حوزه تجارت وام گرفته شده) کسی است که از خدمات یا کالای فروشنده بهره‌مند می‌شود و در ازای آن بخشی از منابع خود را به فروشنده می‌دهد. وظیفه مسئول سازماندهی تبدیل اجتماع - مجموعه‌ای از افراد دارای ارزش‌ها و منافع مشترک - به تشکیلات است - یعنی افرادی که بر پایه این ارزش‌ها و منافع مشترک وارد عمل می‌شوند.

• رهبری

هر چند موضوع اصلی در سازماندهی موضوع تشکیلات است، هدف مسئول سازماندهی تکیه بر رهبری در درون تشکیلات است - یعنی افرادی که با همکاری مسئول سازماندهی سعی در سازماندهی دیگران دارند. کار این افراد - همانند کار مسئول سازماندهی - عبارت است از «پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت دستیابی به هدف در مواجهه با عدم قطعیت». این افراد کار اعضای تشکیلات را برای رسیدن به هدف مشترک تسهیل می‌کنند، نماینده تشکیلات در حضور دیگران



محسوب می‌شوند، و در برابر تشکیلات پاسخگو هستند. مسئول سازماندهی در همکاری با این رهبران باید به آن‌ها در یادگیری پنج راهکار سازماندهی کمک کند: رابطه‌سازی، داستان‌سرایی و روایت‌گویی، ساختاربندی، تدوین راهبرد، و اقدام عملی. مسئول سازماندهی با بسط و گسترش رهبری خود نه تنها اوضاع را بهبود می‌بخشد، بلکه همچنین ظرفیت جدیدی را برای اقدام - رسیدن به قدرت - در تشکیلات ایجاد می‌کند. در تمرینی که در این بخش ارائه می‌شود، گروه رهبری همان گروهی است که در تمرین حضور دارد.

• مخالفان

کار اعضای تشکیلات در جریان دنبال کردن منافع خود گاه در تعارض با منافع افراد یا سازمان‌های دیگر قرار می‌گیرد. برای مثال، تلاش کارفرما برای بیشینه کردن سود خود گاه در تعارض با منافع کارمندان برای کسب دستمزد کافی قرار می‌گیرد. منفعت شرکت دخانیات نه تنها در تعارض با گروه‌های مخالف مصرف دخانیات قرار می‌گیرد، بلکه با منافع عمومی نیز در تضاد است. منافع گروه‌های بزهکاری گاه در تقابل با گروه‌های جوانان مذهبی قرار می‌گیرد. منافع نامزد جمهوری خواه کنگره در برخی مناطق با منافع نامزد دموکرات تعارض دارد. اما گاه این تعارض و مخالفت چندان روشن نیست، و تنها در مسیر کمپین بروز پیدا می‌کند.



• حامیان

گاه افرادی که منافعشان مستقیماً یا به شکل مشهود تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد منفعت خود را در حمایت مالی، سیاسی، داوطلبانه، و دیگر اشکال حمایت از سازمان‌ها می‌بینند. اگر چه این افراد نمی‌توانند بخشی از تشکیلات باشند، اما می‌توانند در شورای گردانندگان حضور داشته باشند. برای مثال، سازمان‌ها و بنیادهایی که با کلسیا در ارتباط هستند تا حد زیادی از جنبش حقوق مدنی حمایت می‌کنند.

• رقبا و همکاران

این دسته شامل افراد یا سازمان‌هایی است که در برخی زمینه‌ها با تشکیلات منافع مشترک دارند. این افراد یا سازمان‌ها گاه جامعه هدف یکسانی دارند، از همان منابع حمایتی بهره می‌گیرند، یا با همان مخالفانی روبرو هستند که تشکیلات با آن‌ها در تقابل است. دو اتحادیه‌ای که در پی سازمان‌دهی یک مجموعه واحد از نیروهای کار هستند می‌توانند رقیب یا همکار باشند. دو گروه محلی که در پی خدمت‌رسانی به یک جامعه هدف واحد هستند، در تأمین منابع مالی می‌توانند رقیب یا همکار باشند.

• سایر بازیگران

گاه افراد و بازیگران دیگری نیز هستند که با مسئله مورد نظر ارتباطی تنگاتنگ دارند، اما نمی‌توانند در حل آن نقش‌آفرینی کنند، یا به اشکال مختلف باعث وخیم‌تر شدن مسئله می‌شوند. برخی از این بازیگران عبارتند از رسانه‌ها، دادگاه‌ها، و عموم مردم. ترسیم جایگاه و نقش این بازیگران می‌تواند به



شناسایی بازیگران مقصر در مسائل پیش روی تشکیلات، متحدان آنها، و سایر افراد و سازمان‌هایی که از این وضعیت نفع می‌برند کمک کند.

○ گام دوم: تغییرات مطلوب و اهداف

گام بعدی تصمیم‌گیری در خصوص هدف راهبردی کمپین است. برای این کار باید پرسش‌های دقیقی درباره ماهیت مسئله، تغییرات حاصل از حل این مسئله در جهان پیرامونی، دلایل عدم حل مسئله تا به امروز، و ابزارهای لازم برای حل آن مطرح کرد.

■ شناسایی مسئله

مسئله دقیقاً کجا است و در زندگی روزمره و واقعیات عینی چه مشکلی ایجاد می‌کند؟
با استفاده از روش طوفان فکری، برداشت اعضای گروه را نسبت به مسئله موردنظر با حداکثر شاخصه‌های ممکن مشخص کنید. ضمن بررسی مسئله سعی کنید از پاسخ‌های مورد قبول فراتر روید.



■ تأثیر حاصل از حل مسئله بر جهان پیرامونی

اگر اقدامی صورت نگیرد چه اتفاقی می‌افتد؟ چه کابوسی در انتظار ماست؟ آیا این کابوس هم‌اکنون به وقوع پیوسته است؟ از سوی دیگر، اقدام عملی چه تأثیری بر این وضعیت خواهد داشت؟ آیا «رویایی» واقع بینانه وجود دارد که بتوان آن را به واقعیت تبدیل کرد؟

■ دلایل عدم حل مسئله در گذشته

اگر با حل این مسئله اوضاع خیلی بهتر می‌شود، پس چرا این مسئله حل نشده است؟ آیا کسی به این مسئله فکر نکرده است؟ آیا تلاش‌هایی صورت گرفته، اما مقاومت زیادی وجود داشته؟ آیا روش حل مسئله معلوم نبوده است؟ آیا اطلاعات لازم وجود نداشته است؟ آیا فناوری لازم وجود نداشته است؟ آیا حل این مسئله منافع قدرتمندان را به خطر می‌اندازد و به همین دلیل قدرتمندان سعی کرده‌اند تلاش‌ها را از مسیر اصلی خارج کنند؟

■ ابزارهای لازم برای حل مسئله

اطلاعات بیشتر؟ آگاهی بیشتر؟ ابزارهای جدید؟ سازمان‌دهی بهتر؟ روابط بهتر؟ قدرت بیشتر؟ برای حل مسئله به چه تغییراتی توسط چه افرادی نیاز داریم؟



■ هدف‌گزینی

حرکت به سمت برخی اهداف شاید کل مسئله را حل نکند، اما می‌تواند وضعیت را بهتر کند: این حرکت باعث تغییر واقعی می‌شود، امکان ظرفیت‌سازی را ایجاد می‌کند، به دیگران انگیزه می‌بخشد، و پایه‌ای را برای حرکات بعدی ایجاد می‌کند. هیچ کمپینی نمی‌تواند همه مشکلات را حل کند، اما اگر تلاش‌ها بر روی نتیجه‌ای مشخص متمرکز نشوند، امکان ائتلاف منابع ارزشمند و دور شدن از هدف نهایی وجود خواهد داشت. در اینجا به چند معیار برای هدف‌گزینی راهبردی و انگیزشی در کمپین اشاره می‌کنیم - چنین هدفی باعث تقویت رهبری و قدرت می‌شود:

۱. مشخص بودن: هدف مطلوب هدفی است که ملموس، سنجش‌پذیر و معنادار باشد. در صورت پیروزی تشکیلات، دستیابی به این هدف به تغییر ملموس و چشم‌گیر در زندگی روزمره منجر خواهد شد. این تفاوت در بین اهدافی مثل «پیاپی‌سازی عدالت مؤثر» و «تضمین دسترسی شبانه‌روزی دانشجویان به وسایل رایگان پیشگیری از بارداری در پردیس دانشگاه» به چشم می‌خورد. اولین گام برای پیشرفت حرکت به سمت هدفی تحقق‌پذیر از طریق ایجاد انگیزه در مسئولان تصمیم‌گیری برای تخصیص منابع در مسیرهای مشخص است. تشکیلات باید بر حرکت به سمت اقدام عملی متمرکز شود.



۲. **انگیزش:** هدف مطلوب هدفی است که اجزای داستانی خوب را در خود داشته باشد. این هدف در ارزش‌های مهم برای تشکیلات ریشه دارد، نیازمند رویارویی با چالش‌های واقعی است، و منابع را گسترش می‌دهد: چنین هدفی در ظرف یک روز قابل تحقق نیست. این مبارزه همانند مبارزه داوود و جالوت است.

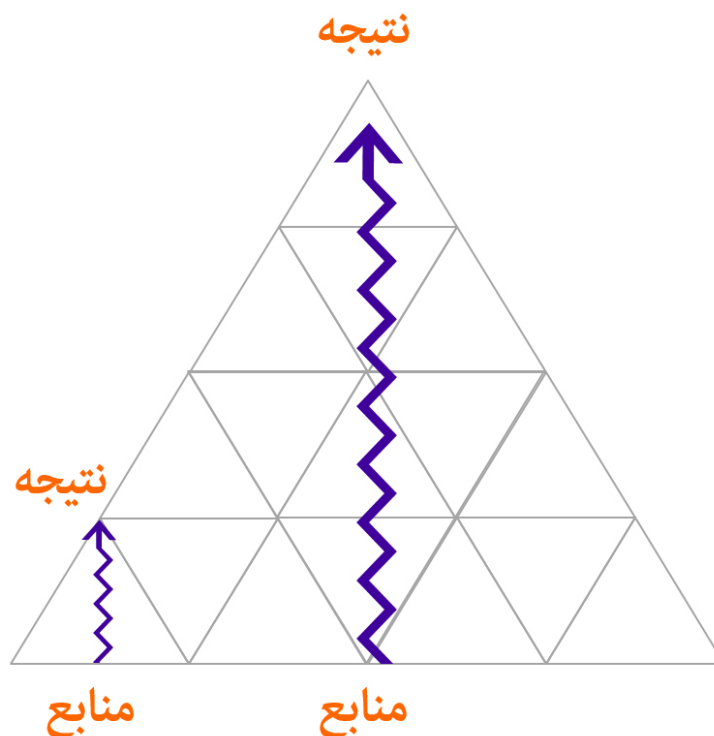
۳. **بهره‌گیری از توانمندی‌ها:** هدف مطلوب هدفی است که نقاط قوت، تجربه و منابع تشکیلاتی را در بیشترین حد ممکن به کار گیرد، اما از سوی دیگر خارج از گستره نقاط قوت، تجربه و منابع مخالفان قرار می‌گیرد.

۴. **ظرفیت‌سازی:** هدف مطلوب نیازمند ایجاد شکلی از رهبری است که بتواند تشکیلات را در راستای افزایش قدرت سازمان‌دهی کند. چنین هدفی چندین نقطه ورود یا نقطه هدف موضعی را برای ورود و سازمان‌دهی ایجاد می‌کند.

۵. **سرایت:** هدف مطلوب هدفی است که برای دیگرانی که اهدافی مشابه را دنبال می‌کنند تقلیدپذیر باشد.



هرمی که در این شکل دیده می‌شود دیدگاهی جدید را برای مشخص کردن جایگاه هدف در کمپین در حیطه مأموریتی بزرگتر و گسترده‌تر نشان می‌دهد. در هر سطح از این هرم، باید در تدوین راهبرد نتیجه‌ای را تصور کرد، و بر اساس شرایط، نظریه‌ای را برای تغییر ارائه کرد: نظریه‌ای برای چگونگی تبدیل منابع به قدرت مورد نیاز برای دستیابی به نتیجه مورد نظر از طریق اجرای تاکتیک‌ها، زمان‌بندی و هدف‌گیری. برای مثال، در قضیه تحریم اتوبوس، طرح‌ریزی برای جلسه اولیه هم نیازمند تدوین راهبرد بوده و هم نیازمند یافتن شیوه‌ای برای تداوم کار کمپین در بلندمدت. این احتمال وجود دارد که افراد در سطوح مختلف سازمان یا دوره‌های زمانی مختلف مسئولیت حوزه راهبردی متفاوت را بر عهده داشته باشند، اما در هر سطح به راهبردی مناسب نیاز داریم.



پس از توافق بر سر معیارهای اهداف راهبردی مطلوب با توجه به شرایط، بار دیگر با استفاده از روش طوفان فکری تا جایی که می‌توانید اهداف متعدد را مشخص کنید. سپس این اهداف را بر اساس معیارهای تعیین‌شده ارزیابی کنید. سپس با ارائه گزاره‌ای به شکل «اگر-آنگاه»، روش‌هایی را برای استفاده از منابع تشکیلاتی جهت جابجایی قدرت و دستیابی به اهداف ترسیم کنید.

○ گام سوم: منشأ قدرت و نظریه تغییر

تعیین روش‌های دستیابی به هدف راهبردی - یا حتی تعیین ارزشمند یا بی‌ارزش بودن این هدف - نیازمند تدوین نظریه تغییر است. همه ما فرضیاتی درباره چگونگی بروز تغییر داریم. برخی فکر می‌کنند تسهیم گسترده اطلاعات (یا «آگاهی‌بخشی») درباره مسئله مورد نظر باعث تغییر اوضاع می‌شود. گروهی دیگر معتقدند با گردهم آوردن «افراد ذینفع» و گفتگو با یکدیگر می‌توان با رفع چنددستگی به راهی مشترک برای حل مسئله دست یافت. عده‌ای دیگر بر این باورند که برای یافتن راه حل فقط کافی است هوشمندتر باشیم.

سازمان‌دهندگان اجتماع بیشتر بر اجتماع، یا همان تشکیلات خود، تأکید دارند چرا که بر این باورند که مسئله مورد نظر تنها در صورتی حل خواهد شد که اجتماع از ظرفیت خود استفاده کند. واژه دیگری که گاه به جای «ظرفیت» به کار گرفته می‌شود واژه «قدرت» یا به گفته دکتر کینگ «توانایی دستیابی به هدف» است. ریشه قدرت نفوذی است که افراد می‌توانند بر یکدیگر داشته باشند. اگر نیاز فردی به منابع دیگری بیشتر از نیاز فرد دوم به منابع او باشد، در این صورت فرد دوم نسبت به فرد اول



از قدرت ناهمتراز برخوردار است - به این ترتیب، فرد قدرتمندتر می‌تواند از منابع فرد دیگر برای رسیدن به اهداف خود بهره بگیرد. از سوی دیگر، دو فرد که نسبت به منابع یکدیگر منافع یکسان دارند می‌توانند با همکاری یکدیگر قدرت همتراز خود را افزایش داده و ظرفیت لازم را برای دستیابی به هدف مشترک نسبت به حالت اقدام انفرادی بیشتر کنند. بنابراین، پرسش این است که چطور می‌توان منابع را به شکل پیش‌دستانه سازمان‌دهی کرد تا با ایجاد جابجایی کافی در قدرت بتوان به تغییر مطلوب دست یافت و در طول زمان به ظرفیت لازم برای برنده شدن رسید. چون قدرت نوعی رابطه است، یافتن ریشه‌های قدرت نیازمند طرح چهار پرسش است:

- خواسته‌های مان چیست؟
- منابع لازم برای ایجاد تغییر در اختیار چه کسانی است؟
- خواسته‌های دیگران چیست؟
- کدامیک از منابعی که در اختیار داریم جزء نیازها یا خواسته‌های دیگران است؟

اگر روشن شود که منابع مورد نیاز را در اختیار داریم، اما برای استفاده از این منابع به مشارکت بیشتر نیاز است، در این صورت با وضعیت «قدرت همتراز» مواجه هستیم. اگر مشخص شود منابع مورد نیاز در جایی دیگر قرار دارند، در این صورت با وضعیت «قدرت ناهمتراز» روبرو هستیم. بنابراین، پرسش این است که تشکیلات چطور می‌تواند از منابع خود برای ایجاد ظرفیت لازم جهت دستیابی به اهداف استفاده کند. در اینجا گزاره‌هایی به این شکل مطرح می‌شوند: اگر این کار را بکنیم، آنگاه این اتفاق



خواهد افتاد. این وضعیت را می‌توان با چند گزاره «اگر-آنگاه» مورد آزمون قرار داد. پس از این مرحله، می‌توان گزاره سازماندهی را تشریح کرد:

«ما چه کسانی را چگونه (نظریه تغییر) برای رسیدن به چه چیزی (هدف) سازماندهی می‌کنیم تا چه تغییری حاصل شود»

○ گام چهارم: تاکتیک‌های قابل استفاده

باید به معنای «تاکتیک» توجه داشت. منظور از تاکتیک فعالیتی است که راهبرد را تحقق می‌بخشد. راهبرد بدون تاکتیک صرفاً مجموعه‌ای از ایده‌ها است. تاکتیک بدون راهبرد مانع هدررفت منابع خواهد بود. بنابراین، هنر سازماندهی در ایجاد رابطه پویا بین راهبرد و تاکتیک‌ها است. در این رابطه راهبرد منشأ اطلاعات برای تاکتیک‌ها است و با یادگیری تاکتیک‌ها می‌توان راهبرد را تطبیق داد.

استفاده از یک تاکتیک صرفاً به دلیل آشنایی با آن تاکتیک - بدون مشخص کردن تأثیر این تاکتیک در دستیابی به هدف - کمپین را با مشکل مواجه خواهد کرد. همچنین، صرف تمام زمان موجود برای تدوین راهبرد، بدون در نظر گرفتن زمان، تلاش و مهارت برای یادگیری چگونگی استفاده ماهرانه از تاکتیک‌ها باعث اتلاف زمان خواهد شد. راهبرد روشی برای فرضیه‌پردازی است: اگر این کار انجام شود (تاکتیک)، شاید این وضعیت (هدف) محقق شود. و این فرضیه نیز همانند هر فرضیه دیگر برای اثبات نیاز به آزمون دارد. در اینجا به چند معیار برای تعیین تاکتیک‌های مناسب اشاره می‌کنیم:



- **راهبردی بودن:** تاکتیک مناسب تاکتیکی است که با استفاده مطلوب از منابع تشکیلاتی به پیشرفت ملموس و سنجش‌پذیر به سمت اهداف کمپین منجر شود. سل آلینسکی و جین شارپ دو چهره برجسته در زمینه تاکتیک‌سازی هستند.
- **تقویت سازمان:** تاکتیک مناسب تاکتیکی است که ظرفیت همکاری افراد را بهبود بخشد.
- **حمایت از گسترش رهبری:** تاکتیک مناسب تاکتیکی است که به شکل‌گیری مهارت‌ها و برداشت جدید و، از همه مهم‌تر، رهبری جدید منجر شود.

به طور کلی، در هر محیطی دو راه برای فعالیت وجود دارد: واکنش یا انفعال، که شیوه بسیاری از سازمان‌ها است، و پیش‌دستی یا رویکرد فعالانه. برای پیش‌دستی باید اهداف و زمان‌بندی کمپین را مشخص کرد، و تاکتیک‌ها را به شکلی سازمان‌دهی کرد که در طول زمان به ظرفیت‌سازی و توان پیشروی منجر شود.

○ گام پنجم: زمان‌بندی

ساختار **زمان‌بندی** در کمپین همانند ساختار نمایش‌نامه یا داستانی که به تدریج آشکار می‌شود. نقطه شروع این زمان‌بندی دوره نهادسازی (پیش‌درآمد) است که ناگهان با شروع رقابت (بالا رفتن پرده‌ها) آغاز می‌شود، و سپس به آرامی به چند نقطه اوج متوالی می‌رسد و فراز و فرودهایی دارد (پرده اول، پرده دوم)، و در نقطه نهایی که بیان‌گر نتیجه است اوج می‌گیرد (نقطه اوج پایانی) و در نهایت به گره‌گشایی



می‌رسد (پرده آخر). پیشروی حاصل از تلاش پنهان و ناشناخته نیست، بلکه همانند گلوله برف به تدریج بزرگ و بزرگتر می‌شود. با تحقق هر هدف، به منابعی جدید می‌رسیم که برای رسیدن به اهداف بزرگتر بعدی به کار گرفته می‌شوند. هر موفقیت کوچک موفقیت‌های بزرگتر بعدی را محتمل‌تر جلوه داده و به این ترتیب انگیزه را افزایش می‌دهد - و افزایش انگیزه افزایش تعهد را در پی دارد.

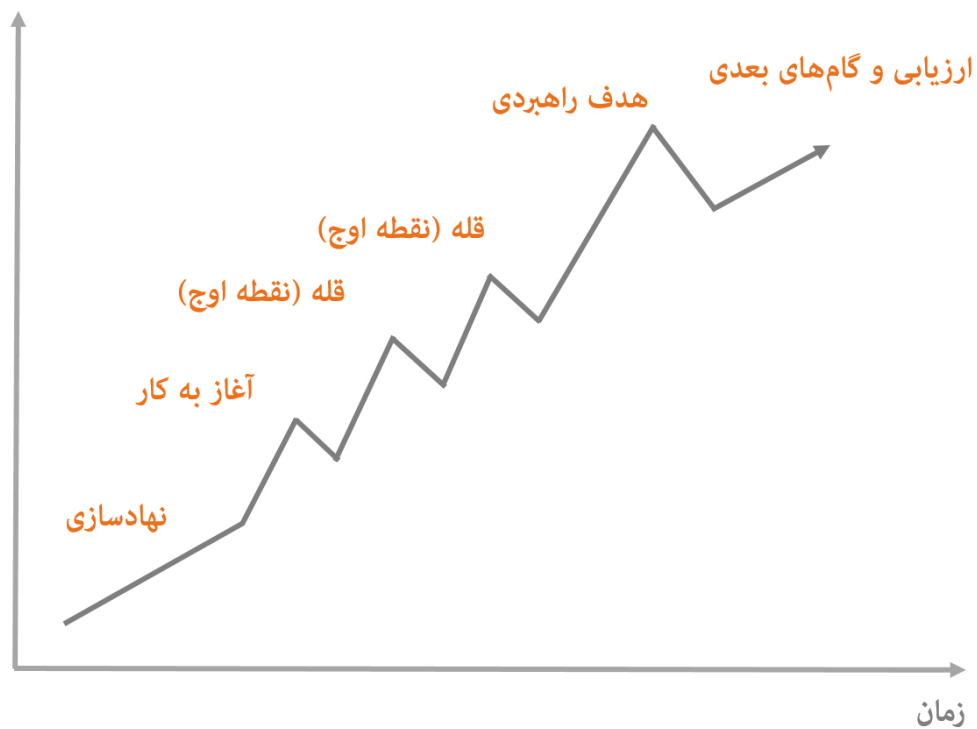
زمان‌بندی کمپین مراحل مشخص دارد، و هر مرحله به یک نقطه اوج ختم می‌شود - این نقطه اوج لحظه‌ای خاص است که با موفقیت در ظرفیت‌سازی جدید همراه است و حرکت به سمت نقطه اوج بعدی را ممکن می‌سازد. برای مثال، یکی از مراحل در کمپین می‌تواند دوره‌ای دوماهه برای تأمین منابع مالی و برگزاری جلسات خانگی باشد که به جلسه آغازین در هنگام آغاز رقابت‌ها یا برگزاری راهپیمایی منتهی می‌شود. مرحله بعدی مثلاً دوره‌ای دوماهه برای مراجعه خانه به خانه و ارتباط با افرادی است که از مشکلی که کمپین در پی حل آن است متأثر شده‌اند. در این مرحله، تعدادی درخواست جمع‌آوری شده و سپس با حضور انبوه مردم در شهرداری برای ارائه درخواست خاتمه می‌یابد که نقطه اوج بعدی است. اما در هر مرحله چرخه‌ای پیش‌بینی‌پذیر وجود دارد که به نوعی یک کمپین کوچک است: آموزش، شروع به کار، اقدام عملی، اقدام بیشتر، نقطه اوج، ارزیابی. در سازماندهی هر نقطه اوج باید نتیجه‌ای مشخص را در ذهن داشت که از این نقطه اوج حاصل می‌شود. برای مثال، اگر هدف ثبت‌نام ۵۰ داوطلب در یک رویداد یا تشکیل سه گروه محلی باشد، چطور می‌توان به این هدف رسید؟

پس از هر نقطه اوج، کارکنان، داوطلبان و اعضای کمپین به زمانی برای استراحت، یادگیری، بازآموزی و طرح‌ریزی برای مرحله بعدی نیاز دارند. بسیاری از سازمان‌ها می‌گویند «برای این کار وقت



نداریم!» کمپین‌هایی که برای بازاندیشی، تغییر و سازگاری، و بازآموزی زمانی را در نظر بگیرند، منابع انسانی خود را از دست می‌دهند و در طول زمان حالت انفعالی پیدا می‌کنند.

ظرفیت (افراد، مهارت‌ها، غیره)



تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: راهبرد ۱

هدف

- شناسایی افراد: شناخت تشکیلات و بازیگران دیگر
- انتخاب هدف راهبردی برای کمک به حل مسئله
- ارائه نظریه تغییر برای مشخص کردن چگونگی دستیابی به هدف

دستور کار

زمان کل: ۷۵ دقیقه

در کار گروهی هدفی راهبردی برای کمپین سازماندهی مشخص می‌شود، جایگاه بازیگران شناسایی می‌شود، و نظریه تغییر ارائه می‌گردد. سپس قبل از جمع‌بندی بعدی در جلسه دوم تدوین راهبرد، بازخوردها دریافت و بررسی می‌شوند. سپس و پیش از شروع دومین جلسه راهبرد، بازخورد را خواهید گرفت.

۱. **کانون تمرکز:** افراد شما چه کسانی هستند؟ هدف‌تان چیست؟ (۳۵ دقیقه)

۲. **تعریف عرصه عمل:** بازیگران چه کسانی هستند؟ (۱۵ دقیقه)

۳. **بسط نظریه تغییر** (۲۰ دقیقه)

۴. **تجسم** (۵ دقیقه)



کاربرگ: تدوین راهبرد ۱: افراد، قدرت، تغییر

در این بخش، بر اساس تحلیل تشکیلات، خواسته‌های افراد، و چگونگی دستیابی به این خواسته، هدفی راهبردی تدوین می‌شود. برای این کار مطابق مراحل زیر عمل کنید:

- **کانون تمرکز:** افراد شما چه کسانی هستند؟ هدف‌تان چیست؟ (۳۵ دقیقه)

گام ۱: جدول زیر را با همراهی اعضای گروه تکمیل کنید:

افراد (۵ دقیقه)	
افراد من چه کسانی هستند؟ (تشکیلات)	
تغییر (۳۰ دقیقه)	
مشکل افراد چیست؟ (۵ دقیقه)	حل این مسئله چه تأثیری بر جهان پیرامونی خواهد داشت؟ (۵ دقیقه)



چرا این مشکل تا به امروز حل نشده است؟ (۱۰ دقیقه)	برای حل مسئله به چه چیزهایی نیاز داریم؟ (۱۰ دقیقه)
--	--

گام ۲: بررسی معیارهای هدف مطلوب راهبردی

- تمرکز بخشیدن به تلاش‌ها و فعالیت‌ها
- انگیزش افراد شرکت‌کننده
- بهره‌گیری از منابع
- ظرفیت‌سازی
- امکان شبیه‌سازی

گام ۳: تصمیم‌گیری درباره اهداف راهبردی (۵ دقیقه)

کدام یک از نتایج ملموس و عینی می‌توانند به تشکیلات در رسیدن به خواسته‌ها کمک کنند؟ در ابتدا با استفاده از روش طوفان فکری نظرات مختلف را جمع‌آوری کرده و سپس با استفاده از معیارهای فوق این دیدگاه‌ها را بررسی و تصمیم‌گیری کنید.

هدف کمپین چیست؟ (۵ دقیقه)



- بازیگران چه کسانی هستند؟ (۱۵ دقیقه)

گام ۴: ترسیم نقشه

برای شناسایی بازیگران نقشه‌ای شبیه نمودار زیر را بر روی فلیپ چارت رسم کنید.



نام بازیگران را بر روی برگه چسب‌دار یادداشت‌کرده و هر برگه را روی نقشه در محل احتمالی حضور این بازیگران بچسبانید. ابتدای محل خود را روی نقشه مشخص کنید. برای تکمیل نقشه از آموخته‌های خود در زمینه رابطه‌سازی استفاده کنید. در صورت امکان، با استفاده از روش طوفان فکری، بازیگران حاضر در صحنه را در سطح محلی، ایالتی و ملی بر اساس



نام یا موقعیت یا جایگاه خاص آن‌ها مشخص کنید. این نام‌ها را روی عکس برگردان یادداشت کرده و به نقشه اضافه کنید.

موارد زیر را در نظر بگیرید:

الف: اعضای احتمالی تشکیلات یا حوزه انتخاباتی

ب: مخالفان احتمالی

پ: متحدان احتمالی

ت: رقبا و همکاران احتمالی

ث: افراد و نهادهای دارای نقش کلیدی احتمالی بسته نحوه بسیج آن‌ها (دادگاه‌ها، مطبوعات، رأی‌دهندگان و غیره)

- تعیین منشأ قدرت و تدوین نظریه تغییر (۲۰ دقیقه)

نظریه تغییر فرضیه‌ای است که درباره چگونگی سازماندهی منابع تشکیلاتی برای تأثیرگذاری بر روی دارندگان

قدرت/منابع جهت حل مسئله مطرح می‌شود. برای به کار گرفتن بازیگران مختلف در راستای پیشبرد هدف راهبردی به

چه ابزارهایی نیاز است؟ این بازیگران در چه نقطه‌ای قدرت تشکیلات را عملاً احساس خواهند کرد؟

به هدف خود (که در قسمت بالا یادداشت شده) فکر کنید: منابع و قدرت تصمیم‌گیری برای دستیابی به هدف در دست چه

کسانی است؟



جدول زیر را تکمیل کنید (۲۰ دقیقه)

قدرت ناهمتراز	قدرت همتراز
 در صورتی که افراد برای دستیابی به هدف، به دسترسی به منابع دیگران نیاز دارند، این بخش را تکمیل کنید:	
افراد برای دستیابی به هدف به دسترسی به چه منابعی نیاز دارند؟ (فهرستی مشخص داشته باشید).	کدام یک از منابعی که در اختیار افراد است برای دیگران جهت دستیابی به هدف مفید هستند؟ (در تهیه این فهرست خلاقیت به خرج داده و مواردی مشخص را یادداشت کنید)
این منابع در اختیار چه کسانی هستند؟	



• کدام یک از منابعی که در اختیار افراد قرار دارند از منابع مورد نیاز بازیگران دیگر هستند؟	• چرا افراد از این منابع برای دستیابی به اهداف استفاده نکرده‌اند؟
• افراد چطور می‌توانند از داشته‌های خود برای رسیدن به خواسته‌های خود از بازیگران دیگر استفاده کنند؟	• افراد چگونه می‌توانند از منابع خود به شیوه‌ای جدید برای دستیابی به اهداف بهره بگیرند؟
• نظریه تغییر را در این قسمت بنویسید: - اگر افراد این کارها را انجام دهند . . .	



- در این صورت

- زیرا ...

مرور کار، جمع‌بندی، و تجسم

۱. کار گروه را در این بخش مرور کرده و درباره پرسش‌های زیر بحث کنید:

الف- آیا تشکیلات دارای شفافیت و هدف روشن است؟

ب- آیا به هدف ملموس‌تر و عینی‌تری نیاز داریم؟

پ- آیا نظریه تغییر شفافیت لازم را دارد؟

موارد زیر را روی دو فلیپ چارت بنویسید:



۲. گزاره سازماندهی را بنویسید.

گزاره سازماندهی: ما در پی سازماندهی (افراد).....برای رسیدن به (نتیجه/هدف راهبردی)
.....از طریق (روش/نظریه تغییر)جهت دستیابی به (تغییر/چشم‌انداز)
.....هستیم.

- مثال تحریم اتوبوس: ما به دنبال سازماندهی سیاه‌پوستان آمریکای در مونت‌گومری برای حذف تفکیک جنسیتی در اتوبوس‌های شهر از طریق تحریم اتوبوس‌ها هستیم تا بتوانیم نژادپرستی را که در ایالات متحده نهادینه شده از میان برداریم.

۳. تصویری از هدف راهبردی خود ترسیم کنید. رسیدن به این هدف در اوضاع چه تغییری ایجاد خواهد کرد؟ (۵ دقیقه)

- یکی از اعضای گروه را برای ارائه یک دقیقه‌ای تصویر هدف راهبردی و گزاره سازماندهی در گروه بزرگ‌تر در جلسه تشریح و گزارشدهی انتخاب کنید.



راهنمای ۱ دستور کار تشریح نتایج در جمع متشکل از دو گروه (۳۰ دقیقه)

۱. جمعی با دو گروه تشکیل دهید. هر گروه باید فردی را به عنوان وقت‌نگه‌دار و مسئول یادداشت‌برداری انتخاب کند.

۲. گروه ۱: ارائه تصاویر هدف راهنمای گزاره سازمان‌دهی (۲ دقیقه)

۳. گروه ۲: ارائه بازخورد فقط به شکل پرسش. گروه ۱: گوش دادن صرف و یادداشت پرسش‌ها (۵ دقیقه)

۴. گروه ۱: پاسخ به پرسش‌ها (۷ دقیقه)

تعویض نقش‌های دو گروه

۵. گروه ۲: ارائه تصویر هدف راهنمای و گزاره سازمان‌دهی (۲ دقیقه)

۶. گروه ۱: ارائه بازخورد فقط به شکل پرسش. گروه ۲: گوش دادن صرف و یادداشت‌کردن پرسش‌ها (۵ دقیقه)

۷. گروه ۲: پاسخ به پرسش‌ها (۷ دقیقه)

۸. پایان جلسه پرسش و پاسخ. در این بخش پس از ده دقیقه تنفس جلسه دیگری در با حضور همه اعضای گروه برگزار می‌شود.



تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: راهبرد ۲

اهداف

- تصمیم‌گیری درباره تاکتیک‌های مفید برای دستیابی به هدف راهبردی
- درج تاکتیک‌ها در جدول زمان‌بندی کمپین و تعیین نقاط اوج

دستور کار

زمان کل: ۶۰ دقیقه

در این بخش، گروه با استفاده از روش طوفان فکری به تاکتیک‌هایی می‌رسد که به دستیابی به هدف راهبردی کمک می‌کنند. سپس ترتیب این تاکتیک‌ها بر اساس نقاط اوج در زمان‌بندی کمپین تعیین شده، و تاکتیک آغاز کار به شکل عینی مجسم می‌شود.

۱. نظریه تغییر و هدف راهبردی را مرور کنید. از بازخوردهای ارائه شده در بخش راهبرد ۱ استفاده کنید. (۵ دقیقه)

۲. چه تاکتیکی در رسیدن به هدف مؤثر است؟ با کدام زمان‌بندی؟ برای تدوین راهبرد از کاربرگ صفحه بعد کمک بگیرید. (۲۵ دقیقه)

۳. با استفاده از روش طوفان فکری و کاربرگ تاکتیک آغازین را مشخص کنید. (۱۵ دقیقه)

- توجه: تصاویر این بخش در قالب گالری به نمایش درخواهند آمد. تصاویر مربوط به زمان‌بندی، هدف و تاکتیک آغازین بر روی دیوار نصب خواهد شد تا همه بتوانند با قدم زدن در این بخش تصاویر را تماشا کنند.



کاربرگ: تدوین راهبرد ۲: تاکتیک‌ها و زمان‌بندی

۱. تاکتیک‌ها و زمان‌بندی کمپین (زمان کل: ۲۵ دقیقه)

گام ۱: استفاده از روش طوفان فکری برای تعیین تاکتیک‌ها (۱۰ دقیقه)

- در جلسه گروهی، با استفاده از روش طوفان فکری ظرف ۱۰ دقیقه هر تاکتیکی را که به ذهن‌تان می‌رسد بر روی فلپ چارت یادداشت کنید. مبنای این تاکتیک‌ها نظریه تغییر خواهد بود. برای رسیدن به تغییر موردنظر چطور می‌توان منابع تشکیلاتی را سازمان‌دهی کرد؟ تاکتیک‌های مطلوب تاکتیک‌هایی هستند که در فرهنگ و تجربه افراد ریشه داشته و بازتابی از ارزش‌ها باشند.
- سپس با استفاده از این معیار درباره سه تاکتیک اصلی تصمیم‌گیری کنید: کدام تاکتیک به استفاده مطلوب از منابع منجر می‌شود؟ کدام تاکتیک ظرفیت‌سازی را به همراه دارد؟ کدام تاکتیک به دستیابی به هدف کمک می‌کند؟

گام ۲: ترتیب‌بندی زمانی تاکتیک‌ها بر اساس نقاط اوج (۱۵ دقیقه)

- تدوین راهبرد با حرکت معکوس. برای دستیابی به هدف راهبردی، چگونه تاکتیک‌های خود را در طول زمان سازمان‌دهی خواهید کرد؟
- برای هر تاکتیک هدفی را به عنوان نقطه اوج مشخص کنید - رسیدن به این هدف چه تغییری در اوضاع ایجاد خواهد کرد؟ این نقطه اوج معمولاً اقدام یا رویدادی در تشکیلات است که افزایش ظرفیت را نسبت به نقطه اوج گذشته نشان می‌دهد. با شروع از هدف راهبردی و حرکت معکوس به سمت عقب ترتیب زمانی این نقاط اوج را در زمان‌بندی کمپین مشخص کنید (به مثال زیر مراجعه کنید).



- هر نقطه اوج باید بر پایه دستاوردهای قبلی شکل بگیرد تا قدرت و ظرفیت در طول زمان افزایش یافته و در نقطه هدف راهبردی به اوج برسد. در هر نقطه اوج به دنبال چه نتیجه‌ای هستید؟ (برای مثال، تعداد افراد ثبت‌نام‌کننده یا تعداد افراد حاضر در راه‌پیمایی)



۲. تاکتیک آغازین (زمان کل: ۱۵ دقیقه)

گام ۱: تعیین تاکتیک آغازین با استفاده از روش طوفان فکری

- تدوین راهبرد با روش مستقیم. به اولین نقطه اوج توجه کنید که همان نقطه آغازین کمپین است. در این نقطه به دنبال رسیدن به چه نتیجه‌ای هستید؟ این کار آغازین چطور می‌تواند در تشکیلات انگیزه ایجاد کند؟ چطور می‌توان منابع، جرأت و همبستگی اجتماع را نشان داد؟



- در مدت ۱۰ دقیقه با استفاده از روش طوفان فکری هر تاکتیک آغازینی که به ذهن‌تان می‌رسد بر روی فلیپ چارت یادداشت کنید. در تدوین راهبرد، به جای استفاده از عبارت «نه، اما» از عبارت «بله و بعد» استفاده کنید. از نظرات یکدیگر استفاده کنید. سپس فرایند تصمیم‌گیری را به کار گیرید (این فرایند در تمرین دیروز مشخص شده است) و با استفاده از این فرایند تاکتیک مناسب را برای سازماندهی گروه انتخاب کنید.

گام ۲: تجسم و تصویرسازی

الف- به صورت گروهی، تصویری را از تاکتیک آغازین ترسیم کنید. این تاکتیک به چه شکل خواهد بود؟ در چه زمانی به کار گرفته خواهد شد؟ کجا؟ چه کسانی در این کار مشارکت خواهند داشت؟ چند نفر؟ وظیفه هر فرد چیست؟ لباس افراد چه خواهد بود؟ خود شما چه خواهید کرد؟ در چه زمان؟

ترسیم تاکتیک آغازین گروه:

ب- فهرستی از کارهای لازم در فاصله زمانی امروز تا زمان اجرای تاکتیک برای سازماندهی مؤثر تاکتیک تهیه کنید.



فصل هفتم

بسیج تعهد مشترک: اقدام

• اقدام مشترک و سنجش‌پذیر

○ اقدام چیست؟

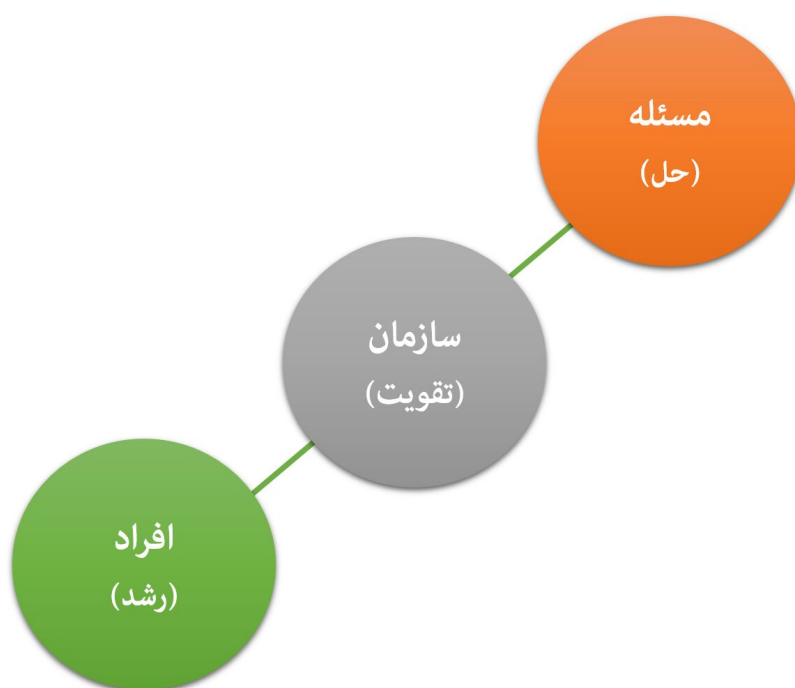
اقدام عبارت است از بسیج و به‌کارگیری منابع تشکیلاتی در راستای قدرت‌آفرینی لازم برای پیروزی.

- **نخست**، اقدام مؤثر به نتایجی منجر می‌شود که در دستیابی به هدف نقش دارند.
- **دوم**، اقدام مؤثر سازمان را تقویت کرده و افراد جدید را به سازمان جذب می‌کند؛ چنین اقدامی ظرفیت اجتماع را برای ایجاد تغییر در آینده افزایش می‌دهد.
- **سوم**، اقدام مؤثر در رشد افراد دست‌اندرکار در کمپین نقش دارد؛ چنین اقدامی رهبری را گسترش می‌دهد.



ارزیابی: برنامه برای اقدام

- افراد (رشد)
- سازمان (تقویت)
- مسئله (حل)



چگونگی انجام اقدام مؤثر

اقدام مؤثر نیازمند تعهد و انگیزه است.



○ چگونگی جلب تعهد صریح

گام اول بسیج دیگران برای رسیدن به تعهدات صریح جهت دستیابی به نتایج مشخص و

سنجش‌پذیر است.



جلب تعهد دیگران برای اقدام عملی به معنی ارائه فرصتی برای نقش‌آفرینی و حرکت در مسیر آرمانی است که برای افراد اهمیت دارد. پس چرا همیشه از دیگران درخواست همکاری نمی‌کنیم؟ گاه احتمال تحت فشار قرار گرفتن دیگران مایه نگرانی است و گاه این نگرانی از شنیدن جواب منفی نشأت می‌گیرد و در برخی موارد علت این نگرانی جواب مثبت دیگران است که باعث ایجاد تعهد برای خود ما می‌شود.

وقتی از دیگران درخواست همراهی می‌کنیم، استفاده از بیانی مختصر و شفاف بسیار مهم است. برخی می‌کوشند با کوچک جلوه دادن تعهد موردنظر اهمیت آن را کمتر از میزان واقعی نشان دهند. اما احترام به دیگران نیازمند شفافیت درباره کار پیش رو، میزان حمایت از افراد و ارائه حق انتخاب به آنها است.

بسیج مؤثر تعهد افراد نیازمند طی چهار مرحله است:

- ۱. ارتباط: «درخواست» خود را بر اساس فردی که درصدد بسیج کردنش هستید مشخص کنید. خود را معرفی کنید، دلایل کار خود را بیان کنید، و علت درخواست را توضیح دهید. این توضیحات را می‌توان با چند کلمه ارائه داد.
- ۲. زمینه‌سازی: علت فوریت اقدام درخواستی را توضیح دهید. چالش‌ها و امیدها را به شکل مشخص بیان کنید.
- ۳. تعهد: درخواست خود را به شکل صریح مطرح کنید و زمان، تاریخ و مکان را مشخص کنید.
- آیا می‌توانیم بر روی شما برای حضور در.....حساب کنیم؟



- آیا در همراه من خواهید بود؟

به دقت گوش کنید. فرد مقابل چه پاسخی به درخواست شما می‌دهد:

- «بله! قطعاً!» (عالی است، جزئیات را قطعی کنید)
- «شاید...» (پرسید فرد مقابل چه سؤالی دارد و چطور می‌توانید کار را پیگیری کنید)
- «نه، متأسفم» (علت را جویا شوید. شماره تلفن خود را بدهید تا در صورتی که فرد نظرش عوض شد با شما تماس بگیرد.)

■ ۴. شروع کار: در صورت مثبت بودن پاسخ فرد به درخواست شما، برای رعایت احترام کار و مسئولیتی واقعی را به همراه اقدام و طرحی مشخص به فرد ارائه دهید. پرسش‌های زیر را مطرح کنید:

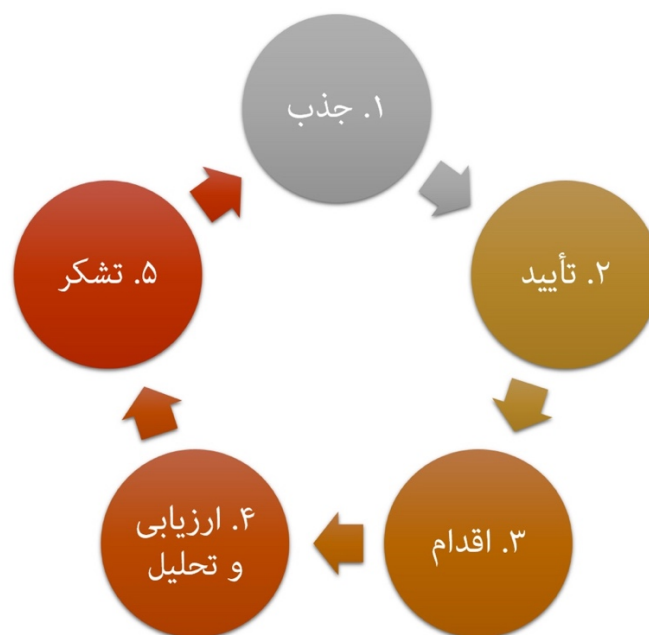
- آیا می‌توانید چیزهایی را برای رویداد بیاورید؟ (یعنی، مواد غذایی، پوستر، ...)
- آیا می‌توانید دو نفر از دوستان را با خود بیاورید؟
- برای حضور در رویداد چه برنامه‌ای دارید؟ (احتمال حضور افراد دارای برنامه در رویداد بسیار بیشتر است)

○ چگونگی تأیید و پیگیری تعهدات

در ابتدای بحث سازماندهی تعریفی را از رهبری ارائه کردیم: رهبری عبارت است از پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت دستیابی به هدف در مواجهه با عدم قطعیت. مسئولیت‌پذیری



صرفاً به معنی جلب تعهد برای اقدام عملی، تلقی کردن این تعهد به منزله تغییر و رها کردن دیگران به حال خود نیست. این مسئولیت، پیگیری و انجام کارهای لازم برای حمایت از دیگران را جهت همراهی شامل می‌شود. موضوع مهم‌تر «تماس دوباره برای یادآوری» است و هر چه به زمان رویداد نزدیک‌تر می‌شویم اهمیت و تأثیر این تماس‌ها بیشتر می‌شود.



۱. دیگران را جذب کرده و تعهد صریح آن‌ها را برای اقدام عملی جلب کنید.

۲. تعهد را از چند روز قبل تأیید کنید. پس از اعلام تعهد افراد، نیاز آن‌ها را به وسیله نقلیه، امکان دعوت دیگران، یا پذیرش مسئولیت بخشی از اقدام را بررسی کنید. موضوع را از یک روز قبل تأیید کنید. تمام اطلاعات مربوط به مکان، زمان و هدف اقدام، از جمله اطلاعات جدید مربوط به دستور جلسه و حاضران را ارائه دهید. بار دیگر موضوع را ۳۰ تا ۶۰ دقیقه قبل از اقدام تأیید کنید - در این بازه زمانی برای بسیاری از افراد کار مهم‌تری پیش می‌آید. خوشحالی خود را از همراهی دیگران در اقدام عملی ابراز کنید.



۳. اقدام! اقدام موردنظر را به شکلی هدایت کنید که باعث ایجاد انگیزه شود، احترام به وقت دیگران را به همراه داشته باشد، و در عین حال، آموزش، فرصت کافی برای رابطه‌سازی، و اقدام هدفمند و سنجش‌پذیر را فراهم آورد.

۴. اقدام را با حضور دیگران ارزیابی و تجلیل کنید. نتایج سنجش‌پذیر را فهرست کنید تا همه نقش خود را در جمع ببینند. جزئیات مربوط به بخش‌های موفق و تغییرات لازم برای اقدامات بعدی را تشریح کنید. سپس جشن بگیرید. همه دوست دارند وقت آزاد خود را به تفریح بگذرانند. برای جشن‌های سازمانی روالی مشخص را در نظر بگیرید که می‌تواند شامل پذیرایی، موسیقی، یا بیان داستان‌های روزانه باشد.

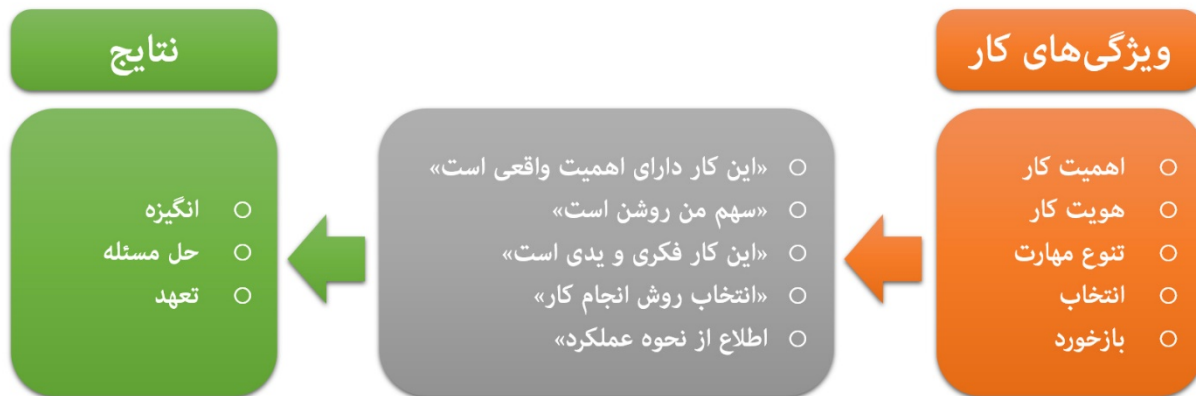
۵. روز بعد از همه بابت مشارکت در اقدام تشکر کنید. به ویژه تأثیر این اقدام را بر کمپین توضیح دهید. از دیگران درباره بخش‌های موفق کار و بخش‌های نیازمند تغییر در آینده نظرخواهی کنید.

۶. مشارکت‌کنندگان را به سمت سطح بعدی در رهبری هدایت کنید. در این سطح، افراد می‌توانند به شما و گروه‌تان در طرح‌ریزی و انجام اقدامات بیشتر در شهر و محله کمک کنند.

○ شیوه طراحی اقدامات انگیزش‌بخش

برای جلب مشارکت دیگران در راستای گسترش منابع - به جای کاهش منابع - به اقدامی با طراحی آگاهانه نیاز داریم. اگر این حس در افراد ایجاد شود که کاری بی‌اهمیت انجام می‌دهند، یا مورد سوءاستفاده قرار گرفته‌اند، یا باید کاری خسته‌کننده و بی‌هدف انجام دهند، احتمال اقدام فعالانه، حل مسئله، یا تعهد دوباره کاهش پیدا می‌کند.





○ نحوه کارکرد و طراحی کارهای انگیزه‌بخش

نتایج: اگر کاری طراحی مناسب داشته باشد، افراد دست‌اندرکار انگیزه بیشتری خواهند داشت، برای حل مسائل دست به کار خواهند شد، و تعهد بیشتری در انجام کار خواهند داشت.

طراحی: خلق تجربه‌ای برای دستیابی به نتایج موردنظر نیازمند توجه به پنج جزء در طراحی است:

- **اهمیت کار:** مشاهده تأثیر کار بر جهان اطراف
- **هویت کار:** ایجاد حس «مالکیت» نسبت به بخش مشخصی از کار.
- **تنوع مهارت:** به‌کارگیری مهارت‌های متنوع شامل مهارت‌های یدی، فکری، روحی و روانی
- **انتخاب:** داشتن آزادی عمل برای انتخاب روش انجام کار
- **بازخورد:** مشهود بودن نتایج برای افراد دست‌اندرکار، حتی در حین انجام کار



○ طراحی کارهای انگیزه‌بخش

با استفاده از چک‌لیست زیر، می‌توان با ارزیابی کارها میزان انگیزه‌بخشی آن‌ها را تعیین کرد، با تغییر طراحی آن‌ها میزان انگیزه‌بخشی را افزایش داد، و کارها را به گونه‌ای طراحی کرد که به نردبانی برای رهبری و فرصتی برای پذیرش مسئولیت‌های بزرگ‌تر تبدیل شوند.

نردبان طراحی کار

سطح ۳	سطح ۲	سطح ۱	
			اهمیت
			هویت
			تنوع
			انتخاب
			بازخورد

○ اقدام عملی

اقدامی عملی که در این بخش آموزشی انجام خواهد شد عبارت است از درخواستی روشن و شفاف از دوستان یا همگروهی‌ها برای انجام اقدامی مشخص و سنجش‌پذیر و سپس تماس تلفنی برای درخواست از دیگران جهت همراهی در اجرای تاکتیک آغاز.



تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: اقدام عملی

اهداف:

- تمرین مهارت‌های بنیادی برای جذب و جلب تعهد دیگران جهت تبدیل ارزش‌ها به عمل

دستور جلسه

زمان کل: ۵۰ دقیقه

۱. اعضای گروه را جمع کنید. فردی را به عنوان وقت‌نگه‌دار انتخاب کنید. دستور کار را مرور کنید. (۲ دقیقه)
 ۲. به صورت گروهی درباره هدف خود از این تمرین تصمیم‌گیری کنید: برای شروع کار به جلب تعهد چند نفر نیاز دارید؟ به چند «درخواست» نیاز دارید؟ این موارد را بر روی کاربرگ صفحه بعد یادداشت کنید. (۱۰ دقیقه)
 ۳. در کار انفرادی، زمانی را به یادداشت کردن پرسش‌های کلیدی برای شروع و ادامه گفتگو، داستان‌های مهم برای مطرح کردن خود، و تعیین «درخواستی» مشخص اختصاص دهید. لازم نیست متن کاملی را برای گفتگو بنویسید، بلکه کافی است نکات اصلی را برای جهت‌دهی به گفتگو یادداشت کنید. برای این کار از کاربرگ صفحه بعد استفاده کنید. (۵ دقیقه)
 ۴. شروع جذب افراد: در دور اول، نیمی از افراد حاضر نقش مسئول سازماندهی و نیمی دیگر نقش افراد مقابل را ایفا خواهند کرد. افراد مسئول سازماندهی ۱۰ دقیقه برای گفتگوی هدفمند و جلب تعهد برای رویداد آغازین وقت دارند. (۱۰ دقیقه)
- همه افراد باید با استفاده از کاربرگ صفحه بعد تعداد درخواست‌ها و تعداد تعهدات را یادداشت کنند.



۵. تشریح نتایج برای گروه. افراد مسئول سازماندهی به گروه‌های خود برگشته و نتایج کلی را به گروه گزارش می‌دهند. (۵ دقیقه)

۶. تعویض نقش و جذب افراد: در این بخش نیمی دیگر از افراد حاضر این فرصت را پیدا می‌کنند که نقش افراد مسئول سازماندهی را ایفا کنند و تعهد دیگران را برای رویداد آغازین جلب کنند. (۱۰ دقیقه)

• همه افراد باید با استفاده از کاربرگ صفحه بعد تعداد درخواست‌ها و تعداد تعهدات را یادداشت کنند.

۷. تشریح نتایج برای گروه. افراد مسئول سازماندهی به گروه‌های خود برگشته و نتایج کلی را به گروه گزارش می‌دهند. (۵ دقیقه)

۸. برای گزارش‌دهی و تشریح نتایج به جمع برگردید. (۳ دقیقه)

کاربرگ: رشد مهارت جلب تعهدات واقعی

گام ۱: تصمیم‌گیری درباره اهداف گروه در این تمرین و ثبت این اهداف در جدول زیر (۱۰ دقیقه)

نام گروه	هدف گروه: مجموع تعهدات لازم	تعداد درخواست‌های لازم برای رسید به هدف

گام ۲: آمادگی برای گفتگوی هدفمند جهت جلب تعهد (۵ دقیقه)



با استفاده از تمرین مربوط به بخش داستان و روایت، متنی را برای تماس و گفتگو بنویسید. نکته کلیدی در این است که پرسش‌ها برای درک انگیزه افراد مقابل مطرح می‌شوند، داستانی که بیان می‌شود باید حاوی مطالبی درباره گوینده باشد، و همچنین انگیزه گوینده برای اقدام باید بیان شود؛ چند جمله درباره گروه و دلایل تشکیل و کار گروه بیان می‌شود؛ و سپس گزینه‌ای برای شنونده ارائه می‌شود - مثلاً، همراهی با گروه در اقدام بعدی.

لازم نیست در این متن همه چیز به شکل دقیق مشخص شود؛ به هر حال، گفتگوها بسته به شرایط تغییر می‌کنند - متن باید بر پایه گفتگو باشد و در این گفتگو باید به شنونده پاسخ دهید، و به همین دلیل لازم نیست گفتگویی رسمی از قبل نوشته شود. اما در اینجا به تعدادی از نکات مهم در گفتگو اشاره می‌کنیم که در جهت‌دهی به این گفتگو قابل استفاده هستند.

متن گفتگو

سلام، من هستم، و امروز در هستم. شما را به من معرفی کرد و گفت می‌توانید در راه‌اندازی کمپین محلی در ماه آینده برای بهبود کیفیت مدارس عمومی برای فرزندانمان به ما کمک کنید.

در مرحله آمادگی به نکات زیر توجه داشته باشید:

۱. ارتباط: خود را به فرد مقابل معرفی کنید، دلایل اهمیت موضوع موردنظر را توضیح دهید، و تأثیر این وضعیت را بر زندگی فرد از او جویا شوید (با استفاده از روایت فردی و جمعی).



برای پیشبرد گفتگو می‌توان از پرسش‌های کلیدی زیر استفاده کرد (حتما به حرف‌های فرد مقابل گوش دهید):

- آیا درباره جنبش ما درباره چیزی شنیده‌اید؟ اگر نشنیده‌اید، اجازه دهید برای‌تان توضیح دهم.....
- درباره تجربه خود، افراد، و راه‌اندازی کمپین..... صحبت کنید.
- کار سازمان‌دهی چگونه شروع شد؟ در چه بستر و شرایطی؟ (کار در محل یا خارج از آن، کار در محله)
- چه کارهایی برای تغییر وضعیت آموزش عمومی انجام شده است؟

نکات مهم داستان کاری خود را که نشان‌دهنده انگیزه انجام کار است یادداشت کنید:

۲. **زمینه‌سازی:** طرح‌ریزی خود و گروه‌تان را شرح دهید. جزئیات لازم را برای معرفی گروه، چالش‌های منجر به اقدام فعلی، امیدهای واقعی، و انتخاب راهبردی را ارائه دهید. شما را اینک برای اقدام به حرکت در می‌آورد، امید واقعی، و یک انتخاب راهبردی ارائه کنید.

۳. **تعهد:** جلب تعهد: آیا در روز در تاریخ برای در راه‌اندازی کمپین همراهی خواهید کرد؟ نظرتان چیست؟

- منتظر بمانید تا فرد مقابل به سؤال فکر کرده و پاسخ دهد.
- تاریخ، ساعت و محل را تأیید کنید. «می‌توانم روی حضورتان در آنجا حساب کنم؟»
- «پیشنهاد می‌کنید با چه افراد دیگری تماس بگیریم؟ آیا دوست دارید برای جذب نیرو به ما کمک کنید؟»



۴. شروع کار: گام بعد: از همه بابت وقتی که گذاشته‌اند تشکر کنید، زمانی را در چند روز آینده برای پیگیری مشخص کنید، و درباره روند جذب نیرو توضیح دهید.

در صورت پاسخ مثبت، فرصتی برای رهبری به فرد مقابل بدهید. در گروه رهبری کدام جای کدام نقش خالی است؟ برای آمادگی جهت برگزاری رویداد چه کارهایی باید انجام شوند؟ این افراد چگونه می‌توانند در انجام کارها کمک کنند؟

گام ۳: شروع جذب نیرو

زمانی که نوبت مسئولیت سازماندهی به شما می‌رسد، نام خود را در سطر اول بنویسید. در هنگام جذب نیرو، تعداد «درخواست‌ها» و تعداد تعهدات جلب‌شده را یادداشت کنید.

نام افراد عضو گروه	تعداد درخواست‌ها	تعداد تعهدات
۱. نام		
۲. عضو شماره ۲ گروه		



			۳. عضو شماره ۳ گروه
			تعداد کل

گام ۴: گزارش‌دهی و تشریح نتایج برای گروه (۵ دقیقه)

در هنگام تشریح نتایج، سایر بخش‌های جدول فوق را پر کنید. برای این کار از هر یک از اعضای گروه بخواهید تعداد درخواست‌های خود و تعداد تعهدات جلب‌شده را گزارش دهند. تعداد کل را برای گروه محاسبه کرده و این تعداد را با هدف ابتدایی گروه مقایسه کنید.



فصل هشتم:

جمع‌بندی کلی

روایت امروز و پیوند بین فرد/جمع/امروز

• آشنایی با روایت امروز

روایت امروز بیان‌گر انتخابی فوری است که پیش روی «جمع» قرار می‌گیرد و این جمع متشکل از کسانی است که امیدوارند با بسیج افراد بتوانند به اقدام عملی برسند: چشم‌اندازی چالش‌برانگیز که وضعیت آتی را در صورت عدم اقدام نشان می‌دهد، چشم‌اندازی امیدبخش که اوضاع احتمالی را در صورت اقدام عملی نشان می‌دهد، درخواست برای جلب تعهد و اتخاذ اقدام لازم. به این ترتیب، روایت امروز پلی است بین روایت - چرایی نیاز به اقدام - و راهبرد - چگونگی اقدام مؤثر.

در این مرحله می‌دانیم چرا به این مأموریت فراخوانده شده‌ایم. همچنین از ماهیت «جمع» آگاهیم و جمعی را که به همراهی در این مأموریت فراخوانده‌ایم می‌شناسیم. روایت امروز بیان‌گر انتخابی فوری است که پیش روی «جمع» قرار گرفته و نیازمند اقدام عملی است: چشم‌اندازی چالش‌برانگیز که اتفاقات احتمالی را در صورت عدم اقدام نشان می‌دهد، چشم‌اندازی امیدبخش که اوضاع احتمالی را در صورت



اقدام عملی نشان می‌دهد، و فراخوانی برای تعهد در راستای اقدام لازم. «شخصیت» روایت امروز خود شما هستید، به همراه جمع حاضر و جامعه‌ای محلی که می‌تواند امیدوارانه برای این اقدام با شما همراه شود.

در ۲۳ اوت سال ۱۹۶۳، دکتر مارتین لوتر کینگ در شهر واشنگتن داستانی را روایت کرد که خود آن را «فوریت شدید امروز» می‌نامید. اگر چه بیشتر افراد چشم‌انداز و رویای او را برای آینده آمریکا به خاطر می‌آوردند، بسیاری فوریت این اقدام را فراموش کرده‌اند؛ فوریتی که از «کابوس» ظلم نژادی نشأت می‌گرفت و نتیجه عدم پایداری جامعه سفیدپوست نسبت به تعهدات خود در قبال سیاه‌پوستان و دین سفیدپوستان در برابر سیاه‌پوستان بود. به گفته مارتین لوتر کینگ، زمان بازپرداخت این دین فرا رسیده بود. اگر در آن زمان اقدامی عملی صورت نمی‌گرفت، رویای کینگ هیچ‌گاه به واقعیت نمی‌پیوست.

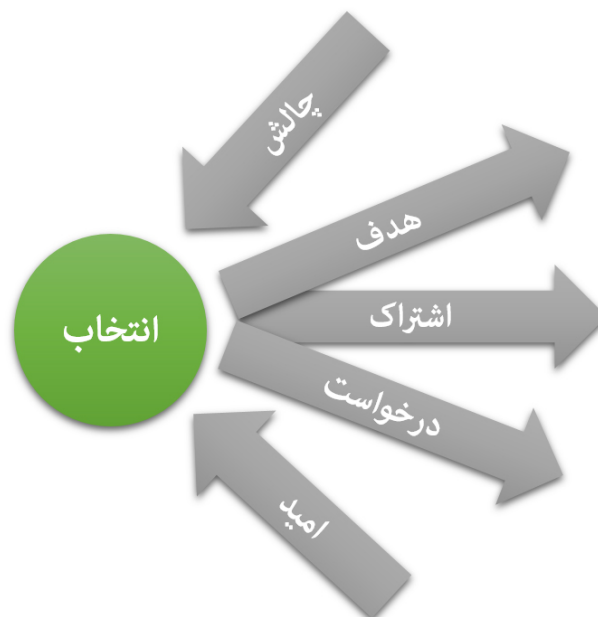
راهبرد و روایت در روایت امروز همپوشانی دارند چرا که یکی از اجزای کلیدی امید همین راهبرد است - چشم‌اندازی مطمئن که چگونگی حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. و یکی از اجزای کلیدی در راهبرد منشأ امیدواری است - حسی که امکان‌پذیری رسیدن به هدف را نشان می‌دهد. «گزینه»‌ای که پیشنهاد می‌شود چیزی فراتر از «تلاش برای بهتر بودن»، «انتخاب یکی از موارد از فهرستی با ۵۳ مورد» (از میان گزینه‌هایی بی‌اهمیت)، یا «رفتن به فلان سایت و کلیک کردن» است. انتخاب هدفمند نیازمند اقدامی عملی و فوری است، اقدامی جمعی برای رسیدن به نتیجه مورد نظر.

«شخصیت» روایت امروز خود شما، جمع حاضر، و جامعه‌ای است که در مسیر اقدام عملی با امیدواری با شما همراه می‌شود.



● اجزای روایت امروز

- **چالش:** چالشی که هم‌اکنون با آن مواجه هستیم و نه بر پایه آمار بلکه از طریق روایت‌ها واقعیت می‌یابد.
- **نتیجه:** مسیر احتمالی اقدام، حس «امکان‌پذیری»، و اوضاع احتمالی ناشی از اقدام عملی.
- **انتخاب:** انتخاب برای تعهد به مسیر اقدام عملی از جانب مخاطبان بر اساس انتخاب فعلی



روایت امروز



● چرایی اهمیت روایت امروز

انتخابی که امروز به آن فراخوانده شده‌ایم اقدام فوری است. رهبرانی که فقط از مشکلات می‌گویند، اما نمی‌توانند راهی برای اقدام جمعی و حل مسئله بیابند، رهبران خوبی نیستند. در مقابله با چالشی واقعی، چالشی که نیاز به انگیزه و اقدام فوری دارد، باید مسئولیت فراخوان جمعی را برای اقدام فوری و دارای شانس موفقیت بر عهده گرفت. «روایت امروز» صرفاً درخواست از دیگران برای انتخاب گزینه عملی نیست - بلکه فراخوانی برای اقدام «امیدوارانه» است.



نمایش و مرور فیلم:

گاندی

در اینجا [فیلمی از گاندی](#) را می‌بینیم که روایت امروز را بیان می‌کند. در هنگام تماشای فیلم، به اجزای «روایت امروز» در فراخوان گاندی برای اقدام عملی فکر کنید.



چالش	نتیجه	انتخاب
گاندى چطور مخاطبان خود را با چالشى واقعى و نیازمند اقدام فوری مواجه مى‌سازد؟ او چه تصویری را در اذهان ایجاد مى‌کند؟ منشأ این خشم در چیست؟	گاندى امید را در چه مى‌بیند؟ آیا جامعه مى‌تواند به درخواست او پا سخ دهد؟ آیا همراهی به اقدام مؤثر منجر مى‌شود؟	گاندى از اجتماع چه مى‌خواهد؟ چه چیز به این خواسته معنا مى‌بخشد؟

۱. چرا گاندی این‌گونه شروع کرد؟

۲. این داستان‌ها به کدام جزئیات، تصاویر و لحظات جان می‌بخشند؟

۳. او بر چه ارزش‌هایی تأکید می‌کند و مخاطبان را به سوی چه چالش‌هایی فرا می‌خواند؟

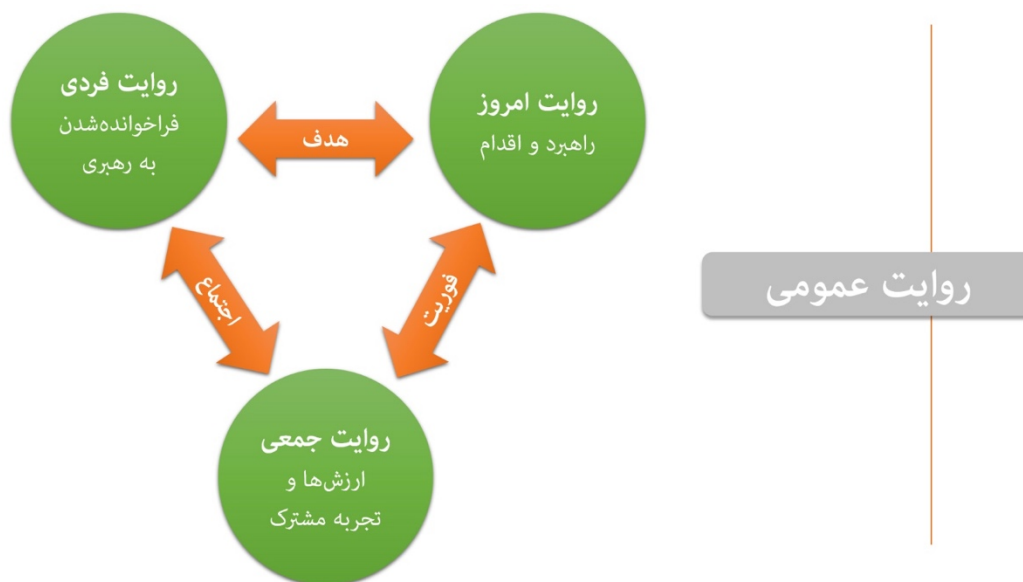
● جمع‌بندی کلی: ارتباط با روایت عمومی

«کیست که به خود نمی‌اندیشد؟»

کیست که تنها در اندیشه خویش است؟

اگر امروز کاری نکنم، کدامین روز زمان عمل خواهد بود؟»

هیلل، حکیم قرن اول اورشلیم



همان‌گونه که کلام قدرتمند خاخام هیلل نشان می‌دهد، تلاش برای احقاق حقوق فردی مهم است، اما

کافی نیست. در مسیر این تلاش باید اجتماعی را برای حرکت جمعی تشکیل داد و همین امروز برای اقدام



جمعی دست به کار شد. برای یکپارچه کردن روایت‌های شخصی، جمعی، و امروز باید وجه اشتراک بین ارزش‌هایی را پیدا کرد که موجب شکل‌گیری این رسالت شده‌اند و همچنین ارزش‌های مشترک در اجتماع و چالش‌های پیش روی این ارزش‌ها را که نیازمند اقدام فوری هستند مشخص کرد.

ایجاد این پیوند گاه نیازمند بازنگری مداوم در روایت جمعی، فردی، و امروز است.

داستان‌سرایی فرآیندی پویا و غیرخطی است.

هر داستان در هر بار روایت تغییر پیدا می‌کند - تا منظور گوینده روشن‌تر شود، روایت با مخاطبان مختلف انطباق پیدا کند، و داستان بسته به بستر موجود به شکلی متفاوت بیان شود. در تدوین روایت جمعی، شاید لازم باشد روایت فردی تغییر پیدا کند، به ویژه این که رابطه بین این دو در گذر زمان روشن‌تر می‌شود. همچنین، در تدوین روایت امروز، گاه این روایت بر آن چه در گذشته رخ داده تأثیر می‌گذارد. در بررسی گذشته‌ها، گاه لازم است روایت امروز نیز تغییر یابد.



داستان‌سرایی به تمرین نیاز دارد.

هدف در اینجا رسیدن به «متنی» نهایی برای روایت عمومی و استفاده چندباره از این متن نیست. هدف کمک به شرکت‌کنندگان برای یادگیری فرایند روایت‌سازی چندباره در هر زمان و مکان لازم برای ایجاد انگیزه در خود و دیگران جهت اتخاذ اقدامی مشخص و راهبردی است.

تمرین:

جلسه جمع‌بندی گروهی: ایجاد پیوند بین فرد/جمع/امروز و درخواست برای جلب تعهد

اهداف

- آموزش چگونگی یکپارچه‌سازی روایت فردی/جمعی/امروز در قالب روایت عمومی
- درخواست برای جلب تعهد از طریق تشریح گزینه‌ای مشخص برای دیگران

نکته: آنچه در اینجا انجام می‌شود فراتر از «درخواست» است. موضوع انتخاب برای ماندن در کنار گود یا وارد شدن به عرصه عمل و اقدام بر پایه ارزش‌ها است. این فرصتی است برای همراهی دیگران با شما.

دستور کار:

زمان کل: ۵۵ دقیقه

۱. اعضای گروه را جمع کنید. فردی را به عنوان وقت‌نگه‌دار انتخاب کنید. (۲ دقیقه)



۲. در کار انفرادی و در سکوت، «روایت عمومی» خود را تدوین کنید. بین روایت امروز، روایت فردی و جمعی پیوند ایجاد کنید. برای این کار از کاربرگ صفحه بعد استفاده کنید. (۱۰ دقیقه)

۳. در کار گروهی، افراد به نوبت بیان کامل روایت عمومی را تمرین می‌کنند. (۴۵ دقیقه)

- هر نفر برای بیان روایت عمومی خود ۴ دقیقه وقت دارد و ۳ دقیقه برای ارائه بازخورد در نظر گرفته می‌شود.
- در پایان روایت باید درخواستی برای تعهدی مشخص بیان شود که در راهبرد و پروژه گروه ریشه دارد.

نکته: برای بیان داستان ۳ دقیقه وقت دارید. محدودیت زمانی را رعایت کنید. وقت‌نگه‌دار باید زمان را به افراد اطلاع دهد. رعایت محدودیت زمانی باعث افزایش تمرکز شده و به همه فرصت می‌دهد مطالب خود را بیان کنند.



کاربرگ



روایت امروز

- کدام روایت‌ها فوریت موضوع را برای اجتماع نشان می‌دهند؟
- کدام روایت‌ها می‌توانند برای اجتماع امیدبخش باشند؟



- برای رسیدن به هدف چه باید کرد؟

روایت فردی

برای بیان تجربه‌ها و ارزش‌هایی که شما را به رهبری در زمینه آموزش فرا خوانده‌اند چه داستان‌هایی دارید؟ به ویژه به چالش‌های پیش روی خود، انتخاب‌های‌تان، و نتایج به دست آمده در تجربه‌های مذکور فکر کنید.

روایت جمعی

کدام روایت‌ها ارزش‌ها و تجربه‌های مشترک افراد را به تصویر می‌کشند؟ به چالش‌های جمعی پیش روی اجتماع، انتخاب‌های جمعی گذشته و نتایج حاصل از این تجربه‌ها فکر کنید.



مُودار اتصال:

در هنگام شروع کار برای تدوین روایت عمومی و یکپارچه کردن روایت‌ها، باید توجه داشت آن چه بخش‌های مختلف داستان را به یکدیگر پیوند می‌دهد ارزش‌ها است و به همین دلیل لازم است ارزش‌ها به شکلی منسجم و روشن به دیگران منتقل شود. موضوع مهم دیگر لحاظ کردن فرد، جمع، و امروز و همچنین چالش، انتخاب، و نتیجه است. پس از تدوین روایتی منسجم، می‌توانید هر یک از خانه‌های جدول زیر را به شکل X علامت بزنید.

نتیجه	انتخاب	چالش	
			فرد
			جمع
			امروز
☐ ارزش‌های روشن و منسجم؟ ☐ آیا ارزش‌ها در مراحل مختلف حضور دارند؟			



نکات مربوط به مربی‌گری:

روایت عمومی

از بیان نظرات مبهم و صرفاً مبتنی بر «احساس» خودداری کنید. (نظراتی مثل «داستان خیلی خوبی بود!»)

در موارد زیر با ایفای نقش مربی‌گری یکدیگر را هدایت کنید:

۱. **چالش:** در حال حاضر با چه چالش مشخصی روبرو هستیم؟ آیا گوینده داستان تصویر روشنی از این چالش و فوریت آن

ترسیم کرده است؟ افزودن چه جزئیاتی به روشن‌تر شدن چالش و فوریت آن کمک می‌کند؟

«فوریت این چالش خیلی زیاد نبود. چرا بهاشاره نکنیم؟»

۲. **نتیجه:** نتیجه مشخص اقدام جمعی چه خواهد بود؟ آیا چشم‌انداز روشن و امیدبخشی برای آینده و تغییر حاصل از این

اقدام وجود دارد؟

«اگررا توضیح می‌دادید، نتیجه امیدبخش‌تر به نظر می‌رسید.»

۳. **انتخاب:** آیا در واکنش به این چالش گزینه مشخصی وجود دارد؟ نسبت به این گزینه چه احساسی داشتید؟ (حس

امیدواری؟)

«دقیقاً می‌خواهید چه کار کنیم؟ چه درخواستی دارید؟ کی و کجا باید این کار را انجام دهیم؟»

۴. **ارزش‌ها:** با گوینده داستان چه ارزش‌های مشترکی دارید؟ آیا در روایت امروز از این ارزش‌ها بهره گرفته شده است؟



«بهتر بود به جای درخواست از افراد برای اهمیت قائل شدن برای این موضوع، با تأکید بر ارزش‌هایی

مثل.....گزینه پیش رو را مشخص می‌کردید.»

۵. جزئیات: آیا در داستان بخشی وجود دارد که جزئیات یا تصاویری روشن داشته باشد (مثلاً، نما، صدا، بو، یا احساسات)؟

«تصویر..... باعث شد من هم همان احساس شما را پیدا کنم.»

«بهتر است جزئیات بیشتری درباره.....ارائه دهید تا شنونده بتواند با این تجربه مشترک ارتباط برقرار کند.»

۶. یکپارچه‌سازی فرد، جمع، و امروز: آیا بین روایت فردی و جمعی و روایت امروز ارتباطی وجود دارد؟ اگر پاسخ مثبت است،

وجه اشتراک در چیست؟ اگر پاسخ منفی است، گوینده داستان از چه وجه مشترکی می‌تواند برای ایجاد پیوند بین فرد، جمع، و

امروز استفاده کند؟

بازخوردها و نظرات اعضای گروه را در این قسمت یادداشت کنید:

مربی‌گری و هدایت روایت عمومی گروه

در هنگام گوش دادن به روایت‌های عمومی یکدیگر، جزئیات داستان هر فرد را یادداشت کنید تا بتوانید در مراحل بعدی

جزئیات بیشتری را به خاطر آورید و بازخورد بهتری ارائه دهید. برای ثبت جزئیات روایت‌های عمومی از جدول زیر استفاده

کنید.



نام	ارزش ها	فرد	جمع	امروز



اپن‌دیکس: راهبری تغییر

مقدمه:

جنبش‌های اجتماعی پیامد تلاش‌های کسانی است (افراد، سازمان‌ها) که هدفمندانه برای ایجاد ارزش‌های عمومی، تکوین روابط جدید مبتنی بر آن ارزش‌ها، و بسیج قدرت سیاسی، اقتصادی و فرهنگی برای تبدیل این ارزش‌ها مشغول فعالیت هستند. جنبش‌های اجتماعی متفاوت از اسلوب، سبک و یا مدهای زودگذر اجتماعی (فراگیر یا غیرفراگیر) است، دلیل آن هم این است که جنبش‌ها، جمعی، راهکاری و سازمان‌یافته هستند. جنبش‌های اجتماعی از گروه‌های که بر اساس منافع مشترک فعالیت می‌کنند متفاوت‌اند. دلیل آن هم این است که جنبش‌های اجتماعی تمرکز کمتری بر تخصیص منابع دارند و بیشتر به بازتعریف منابع می‌پردازند. جنبش‌های اجتماعی نه تنها می‌خواهند در بازی برنده شوند، بلکه می‌خواهند قوانین بازی را هم عوض کنند. شرکت‌کنندگان جنبش اجتماعی که به امید تغییر آنچه شرایط غیرقابل تحمل می‌پندارند، در این جنبش‌ها حضور یافته و بر اساس هویت تازه شخصی، هویت‌های جمعی و فعالیت‌های عمومی ادعاهای اخلاقی می‌نمایند. این افراد در ایالات متحده، عوامل اصلی اصلاحات سیاسی و اجتماعی از زمان انقلاب آمریکا بوده‌اند.



رهبری، پذیرش مسئولیت برای ایجاد شرایطی است که افراد را قادر به رسیدن به هدف مشترک در شرایط نامعلوم می‌کند. رهبران نه تنها مسئولیت فردی خودشان از کار را دارند، بلکه مسئولیت جمعی «کل» را نیز متقبل می‌شوند. رهبران می‌توانند شرایط بین فردی، ساختاری و یا مرحله‌ای ایجاد نمایند. نیاز به رهبری (نیازی که اغلب برآورده نمی‌شود) در مواجهه با شرایط نامعلوم، راحل‌های اکتشافی، مبتکرانه و نوآورانه را طلب می‌کند. این راحل‌ها در شرایطی که شیوه‌های گذشته نقض شده، تهدیدات جدید یا فرصت‌های ناگهانی بوجود آمده، شرایط اجتماعی تغییر یافته، فن‌آوری‌های جدید قوانین را تغییر داده و موارد دیگر، کاربرد دارد.

همچنین نقش رهبری در جنبش‌های اجتماعی فراتر از شخصیت عمومی کلیشه‌ای کاریزماتیک است که با آن اغلب شناسایی می‌شود. جنبش‌های اجتماعی با شناسایی، به کارگیری و تدوین رهبری در تمام سطوح، سازمان یافته‌اند. این نوع رهبری موجب ایجاد انجمنی از جنبش اجتماعی و بسیج منابع آن که ریشه اصلی قدرت جنبش اجتماعی است می‌شود. گاهی کسانی که عهده‌دار امر رهبری هستند، به ویژه هنگامی که تمام وقت در این زمینه کار می‌کنند، سازمان‌دهندگان، و یا استادان، عوامل، مسافران، گردانندگان مجموعه، نمایندگان و دبیران این فعالیت نامیده می‌شوند. گاهی اوقات آنان به سادگی، رهبران خطاب می‌شوند. گرانج³، به عنوان مثال، یک سازمان روستایی مؤثر در جنبش کشاورزی اواخر قرن نوزدهم بود که ۴۵۰,۰۰۰ عضو سازمان یافته در ۴۵۰ شعبه داشت. این سازمان ساختاری داشت که نیازمند جذب نیرو از بین مردان و زنان برای ۷۷,۷۷۵ پست رهبری داوطلبانه بود. از این تعداد، ۷۷,۲۴۸ (۳.۹۹ درصد) پست در سطح محلی، ۵۱۰ پست در سطح ایالتی، و تنها ۱۷ مورد آن در سطح

³ Grange



ملی بود. به ازای هر ۵ عضو، یک نفر مسئولیت رهبری رسمی را در هر زمان به عهده داشت. در سال‌های اخیر، نقطه اتکا جنبش‌های محافظه کار یعنی ۴ میلیون عضو NRA، فعالیت خود را در ۱۴,۰۰۰ انجمن محلی که توسط ۱۴,۰۰۰ مدیر محلی (یک مدیر به ازای هر ۲۵ عضو) اداره می‌شود ریشه داده‌اند. انجمن سیرا، سازمان ۷۵۰,۰۰۰ نفره حمایت از محیط‌زیست شامل ۳۸۰ گروه محلی سازمان یافته در ۶۲ شعبه است که می‌بایست داوطلبانی را برای بیش از ۱۲,۵۰۰ پست رهبری استخدام، آموزش و پشتیبانی کند. از این پست‌ها ۱۰,۰۰۰ تای آن رهبری محلی هستند، که به عبارتی می‌توان گفت: به ازای هر ۵۷ عضو یک رهبر وجود دارد.

جنبش‌های اجتماعی، پویا، مشارکتی و سازمان‌یافته در جهت تجلیل از هویت جمعی و حمایت از درخواست‌های عمومی هستند. به همین دلیل، ساختار مشارکت، تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری در آن‌ها بیشتر شبیه دیگر انجمن‌های مدنی است که در آن‌ها، فعالیت‌های بزرگداشت هویت جمعی (کلیساهای، به عنوان مثال) و یا حمایت از درخواست‌های عمومی (گروه‌های حامی) برگزار می‌شود. بنابراین، جنبش‌های اجتماعی شبیه موسساتی که به تولید کالا و ارائه خدمات مشغول‌اند نیستند. سازمان‌های متشکل از جنبش‌های اجتماعی بیشتر با موکلان سر و کار دارند تا با مشتریان و یا ارباب رجوعان. اختیار و قدرت این سازمان‌ها بیشتر مبتنی بر اصول اخلاقی است تا فشار اقتصادی یا سیاسی. نتایجی که از فعالیت این سازمان‌ها ایجاد می‌شود به مشارکت انگیزه‌مند، متعهدانه و داوطلبانه اعضا و حامیان وابسته می‌باشد. این سازمان‌ها اغلب بستر رشد جنبش‌های اجتماعی مشابه با جنبش‌های کلیساهای سیاهپوستان، گروه‌های دانشجویی و بخش‌های NAACP هستند که به نوبه خود موجب ایجاد جنبش حقوق مدنی (در دهه ۶۰ آمریکا) شد.



با وجود ریشه‌های عمیق مطالعات رهبری در جامعه‌شناسی، به ویژه در مورد سیستم‌های حکومتی کاملاً متفاوت، محققان جنبش‌های اجتماعی، به جز در چند استثنا، از پروژه مطالعه موضوع رهبری در جنبش‌های اجتماعی اجتناب می‌کنند. به نظر می‌رسد تعصب ساختاری موجود در مطالعات جنبش‌های اجتماعی موجب شده محققان، شناسایی شرایط محدودکننده‌ای که برخی از نتایج را امکان‌پذیرتر می‌سازد پربارتر از تمرکز بر شرایط توانمندسازی که نتایج زیادی را ایجاد می‌کند، بپندارند. اما، عاملیت، بیشتر به معنی استفاده از فرصت است تا سازش‌گری با احتمالات.

یکی از معدود محققان در زمینه جنبش‌های اجتماعی و چالش رهبری در انجمن‌های داوطلبانه، جیمز ویلسون است که می‌گوید:

«در اغلب انجمن‌های داوطلبانه، قدرت نامشخص و رهبری ناپایدار است. زیرا که این انجمن‌ها داوطلبانه هستند و رئیس آن نه دارای قدرت موثر و نه دارای حقوق تصدیق شده در به کارگرفتن اعضای آن است. همه افراد عضو انجمن بوده و کارکنان آن محسوب نمی‌شوند. در یک شرکت تجاری، رئیس ممکن است، در محدوده اختیارات، اقداماتی از قبیل استخدام و اخراج، ارتقاء یا تنزل رتبه زیردستان خود را انجام دهد. در اغلب انجمن‌ها، قدرت، یا توانایی رئیس به وادار کردن مرئوس به کار، محدود بوده و اختیار و یا حق اعمال قدرت مذکور محدود و مشروط است.»

هر چند قدرت بسیاری از رهبران انجمن‌ها ضعیف است، اما وظایف مربوط به کار بسیار است. رئیس ارشد یک سازمان داوطلبانه معمولاً باید کار اجرایی حفظ سازمان را با کار تعریف و پیشبرد اهداف آن ترکیب نماید. جواب‌گویی به نیازهای بقا مجموعه، معمولاً با داشتن اهداف مبهم و یا گسترده انجام می‌شوند، درحالی‌که موفقیت‌های وظایف مشخص با داشتن اهدافی صریح و واقعی حاصل می‌گردد.



در این مقاله من بر رهبری در جنبش‌های اجتماعی تمرکز نموده‌ام: زمینه‌ای پر تنش و شدیداً متغیر که در آن مهارت‌های انگیزه‌ای، رابطه‌ای، راهکاری و عملکردی و ظرفیت ایجاد این مهارت‌ها در دیگران نقش کلیدی ایفا می‌کند. من بحث را با استفاده از مثال‌هایی که از اولین جنبش اجتماعی یاد گرفتم، سفر خروج (کتاب مقدس)؛ جنبش حقوق مدنی؛ جنبش کارگران مزرعه؛ جنبش زنان؛ و سیاست آمریکا، ادامه خواهم داد.



رهبری جنبش اجتماعی:

چه کسی آن را انجام داد، از کجا آمده است و چرا؟

حداقل از زمان موسی، رهبری جنبش‌های اجتماعی (اعمال شده توسط افراد یا گروه‌ها) نشأت گرفته از زمینه‌های متضاد بوده است. موسی، یک یهودی، یک مظلوم، در خانه فرعون، یک ستمگر، بزرگ شده بود. موسی در تلاش برای ایجاد پیوند میل به تغییر (آزاد سازی مردم خود) با ظرفیت ایجاد تغییر (به عنوان یک شاهزاده مصری) بود. واکنش او، کشتن یک مباشر ظالم مصری، موثر واقع نشد، و موجب سرزنش دیگر یهودیان گردید. او به بیابان (جایی که در کتاب مقدس، انسان برای جمع و جور کردن خود می‌رود) فرار کرد و هویتی سوم، کاملاً ملتبس به عنوان نه یهودی و نه مصری، اما به عنوان پسر ناتنی یک کشیش مدیان، یک چوپان، برای خود فرض نمود.

روزی او به مسیری برای رسیدن به نوری عجیب، نور ساطع از بوته در حال سوختن، گام نهاد که در پی آن معلوم شد خدا منتظر او است و او را به پذیرش بازگشت به مصر و مقابله با فرعون که با او بزرگ شده بود، و آزاد سازی مردمان او دعوت می‌نماید. موسی این مسئولیت را تنها زمانی که خدا وعده کمک برادرش هارون و خواهرش میریام را به او می‌دهد، می‌پذیرد. موسی با یاری خداوند، خانواده و مردمش یاد گرفت که چگونه می‌تواند تمایل خود برای تغییر را با ظرفیت تغییر ترکیب کند. با این حال، در هنگام مهاجرت و در طی مسیر، پس از اینکه او مردم خود را از مصر خارج نمود، پدر همسرش را دید که دو چیز را به او آموخت: او به موسی یادآوری کرد که وی دارای یک خانواده است که نیازمند توجه اوست و به او فهماند که موسی با سعی بر انجام تمام کارها توسط خودش در حال از بین بردن خود



و بقیه است. پدر همسر موسی پیشنهاد ساختاری را داد که در آن از میان هر ده نفر، یک فرد به رهبری گماشته شده و از میان هر ده رهبر، یک رهبر بالاتر انتخاب می‌شد. بدین شکل، توجه موسی به نقش مهم ایجاد رهبری مورد نیاز برای رشد قدرتمندانه حرکت‌اش جلب شد.

راهبری در جنبش‌های اجتماعی نیاز به یادگیری مدیریت تنش هسته‌ای در بطن آنچه که دانشمند الهیات والتر برگمن⁴ «تخیل نبوی» نامیده است، دارد. تخیل نبوی ترکیبی از حساسیت (تجربه رنج جهان) با امید (تجربه ممکنات در جهان)، جلوگیری از نخوت ناشی از ناامیدی و یا فریب حاصل از خوشبینی است. میل عمیق برای تغییر باید با ظرفیت ایجاد تغییر همراه باشد. باید ساختارهایی ایجاد شود که فضای شکوفایی رشد، خلاقیت و عمل بدون لغزش و به دور از هرج و مرج ناشی از بی‌سازمانی را فراهم کند. رهبرانی باید انتخاب شوند که در حوزه‌های ایجاد رابطه، حفظ انگیزه، انتخاب راهکار و فعالیت‌های موردنیاز برای رسیدن به موفقیت، آموزش دیده و پرورش یافته باشند.

نیاز به رهبری متعهد و امیدوار در مقیاس بزرگ یکی از دلایلی است که رهبری جنبش اجتماعی اغلب از میان جوانان (به غیر از موسی) انتخاب می‌شود. دکتر کینگ هنگامی که به رهبری تحریم اتوبوس انتخاب شد، ۲۵ سال داشت. سزار چاوز در ۲۵ سالگی به عنوان مدیر حرفه‌ای استخدام شد و ۳۵ ساله بود که جنبش کارگران را آغاز نمود. برخی به این دلیل، جوانان را برای رهبری جنبش‌های اجتماعی مناسب می‌دانند که آن‌ها وقت بیشتری دارند و درگیر خانواده نیستند. اگر چه این دلیل ممکن است به عنوان «هزینه» در نظر گرفته شود اما مزایایی هم دارد. جوانان اغلب با دیده انتقادی، ارزیابی نسل پدر و مادر

⁴Brueggemann



خود و یک قلب امیدوار، و تقریباً یک نیاز بیولوژیکی، به پختگی می‌رسند. همان‌طور که در مبارزات انتخاباتی ریاست‌جمهوری دیده می‌شود، این ترکیبات می‌تواند باعث تحولات زیاد گردد.

روش‌های رهبری:

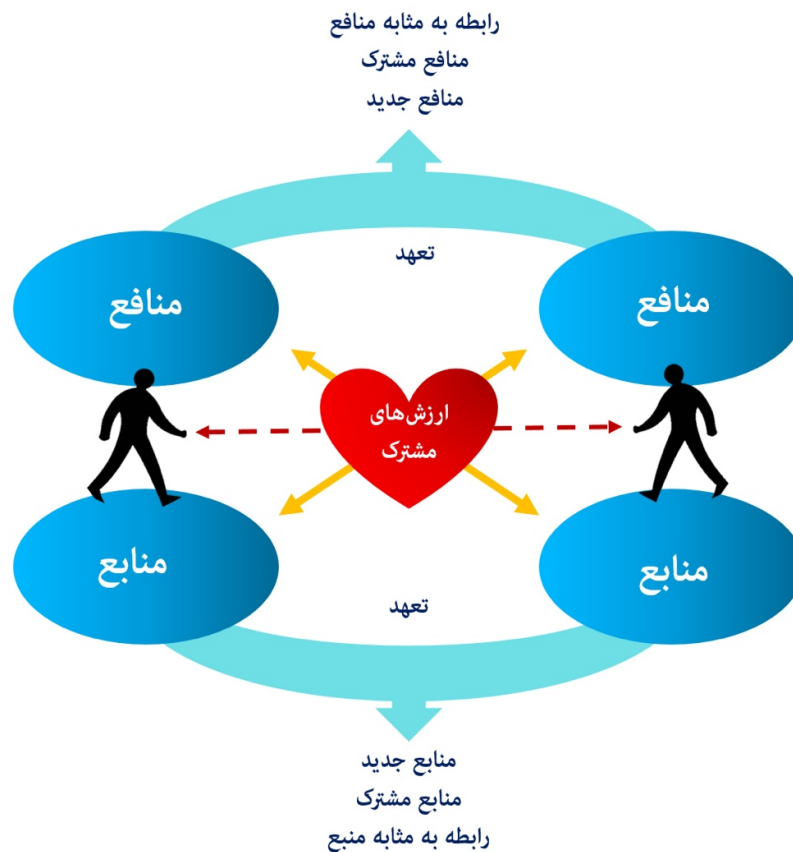
روابط، روایت، راهکار، کنش

ایجاد روابط

از آنجا که جنبش‌های اجتماعی جدیداند، رهبرانی که آغازگر این جنبش‌ها هستند، یاد می‌گیرند تا روابط بین فردی ایجاد نمایند تا افراد، شبکه‌ها و سازمان‌ها را به هم مرتبط کنند. در صورت عدم وجود ساختارهای رسمی، تعهدات داوطلبانه مردم به یک دیگر، شالوده ساختارهای رسمی را تشکیل می‌دهد. در این زمینه، روابط می‌تواند به عنوان تبادل منافع و منابع بین طرف‌های مختلف عمل کند (شکل ۱۹-۱). تبادل تنها زمانی می‌تواند به صورت یک رابطه در نظر گرفته شود که تعهد تخصیص منابع به صورت متقابل بین طرفین انجام گیرد، که این خود آینده مشترکی را رقم می‌زند.



- شکل ۱۹-۱: ماهیت روابط در جنبش‌های اجتماعی



تعهد به آینده‌ای مشترک و عواقب ناشی از گذشته مشترک، تبادل را به یک رابطه تبدیل می‌کند.

از آنجا که (در یک جنبش اجتماعی) روابط همواره در مرحله «آغاز» است و پایان نیافته، این روابط فرصت‌هایی برای رشد، تغییر و توسعه منافع (مشترک) ایجاد می‌نمایند. به طور مشابه، منابع شرکت‌کنندگانی که در ابتدا رابطه‌ای با جنبش نداشته‌اند ممکن است با جنبش مرتبط شده و پایه و اساس فرم



جدیدی از تبادل را در طی زمان تشکیل دهد. شرکت‌کنندگان همچنین ممکن است منافع مشترکی که قبلاً از آنها بی‌اطلاع بوده‌اند را کشف نمایند. و مهم‌تر از همه، شرکت‌کنندگان ممکن است از خود ایجاد رابطه، سود ببرند، و موجب ایجاد آنچه که پوتنام و دیگران آن را «سرمایه اجتماعی» نامیده‌اند بشوند: «سرمایه اجتماعی» نوعی توانایی مبتنی بر «روابط» است که می‌تواند اقدام جمعی از هر نوع را تسهیل کند. در سازمان‌های مربوط به جنبش اجتماعی، روابط میان هم‌تایان مانند روابط میان رهبران و روابط بین رهبران و اعضا مهم است. یک فرد نه تنها با ایجاد رابطه با رهبر یا سازمان‌دهنده بلکه با ورود به مجموعه‌ای از روابط با دیگر اعضا، وارد یک جنبش می‌شود. بنابراین روابط بین فردی در ایجاد درک مشترک، تعهدات و اعمال مشترکی که اساس یک جنبش را تشکیل می‌دهند، بسیار مهم است. و همانگونه که مارک گرانوتر به ما آموخت، انواع رابطه و یا شبکه‌هایی که یک فرد نسبت به آن‌ها متعهد می‌شود بسیار اثرگذار است. روابط قوی موجب تسهیل اعتماد، انگیزه و تعهد می‌شود، و رابطه‌هایی که قدرتمند نیستند نیز موجب دسترسی به اطلاعات چشمگیر شده، مهارت‌ها و یادگیری را گسترش می‌دهد. جنبش موفق، می‌آموزد که هر دو را ترکیب کند.

چالش‌های ایجاد سازمان‌های جنبش فراگیر که در کلیه نژادها، طبقه‌ها، فرهنگ‌ها، نسل‌ها و قومیت‌ها به آن اهمیت داده شده کمتر به عنوان یک اصل مهم و یا حتی جانبی مورد توجه قرار گرفته است. به عنوان مثال، سازمان‌دهندگان سازمان بین‌الادیان بوستون بزرگ (GBIO) سازمان اجتماعی که شامل بیش از یکصد کلیسا، کنیسه، مسجد، بنگاه‌های توسعه اجتماعی، اتحادیه‌ها و دیگر گروه‌ها است - دو سال اول کار خود را تقریباً به طور کامل به برگزاری «جلسات یک به یک» اختصاص دادند. اساس این جلسات یک عمل ارتباطی است که تقریباً به صورت مناسب مذهبی، در سازمانی که فراتر از بسیاری از



مرزهای سنتی عمل می‌نماید، درآمده است. در ۲۷ مه ۲۰۰۹، GBIO، که مسئولیت اصلی اصلاح سلامت بهداشتی ماساچوست را عهده‌دار است، دهمین سالگرد خود را با حدود ۱۷۰۰ نفر، از همه ادیان، با حضور شهردار، رئیس مجلس و فرماندار جشن گرفت.

از آنجا که منابع مبتنی بر روابط اجتماعی در جنبش‌های اجتماعی مرکزیت دارند و ورود به حرکت‌های جدید و حفظ روابط قدیمی بسیار دشوار است، توازن تنها در صورتی امکان‌پذیر می‌شود که رهبران منتخب، در تمامی سطوح، مسئولیت‌پذیر باشند. چالش پیش‌رو، بوجود آوردن شبکه‌ای است که به اندازه‌ای گسترده باشد که بتوان آن را در استخدام دیگران به کار گرفت و ظرفیتی برای تربیت آنان ایجاد نمود و با کمک مربیان، بتوان از پیشرفت آنان حمایت کرد.

فعال‌ترین جنبش‌های اجتماعی، شرکت‌کنندگان را به صورت جلسات یک به یک و یا «جلسات خانگی» آموزش می‌دهند. این راه‌های توسعه جنبش با استفاده از شبکه‌های رابطه‌ای موجود است. در جلسات یک به یک، سازمان‌دهندگان میزبانی را به همکاری دعوت می‌کنند که متعهد به دعوت اعضای شبکه خود به خانه‌اش به منظور دیدار با سازمان‌دهندگان، به اشتراک‌گذاری تجارب، و بحث و بررسی جنبش باشد. شرکت‌کنندگان این جلسات نیز به همین ترتیب می‌بایست جلسات مشابهی را برای خود برپا کنند. مزیت این روش از منظر یک حرکت جنبشی این است که در این روش، رهبران بالقوه جامعه، یعنی کسانی که قادر به برگزاری جلسات هستند، شناسایی می‌شوند، و از تکیه بر سازمان‌های موجود و نهادهایی که ممکن است در برابر تغییر مقاوم باشند، دوری می‌شود. در شبه جنبش‌هایی همانند مبارزات انتخاباتی اوباما در کارولینای جنوبی، به عنوان مثال، سازمان‌دهندگان در حدود چهارصد جلسه خانگی تا اکتبر سال ۲۰۰۷ تشکیل دادند که در آن حدود چهار هزار نفر حضور داشتند، و بدین ترتیب بنیادی برای یک جنبش



تشکیل شد که پانزده هزار «داوطلبان روز انتخابات» را که اغلب آنان برای اولین بار در زندگی‌شان فعالیت سیاسی می‌کردند، به کار گرفت.

فعالیت ارتباطی برای جنبش اجتماعی بسیار بنیادی است. باید توجه داشت که فعالیت ارتباطی تنها می‌تواند توسط آن دسته از رهبرانی اجرا شود که با مهارت در این حوزه کار کرده‌اند این موضوع نه تنها اهمیت آموزش رهبری را برجسته می‌سازد بلکه موضوع تربیت رهبری را به عنوان هسته مرکزی یک جنبش اجتماعی نشان می‌دهد.

بیان داستان

یک جنبش اجتماعی «داستان» جدیدی را بیان می‌کند. آموزش نحوه بیان داستان، مهارتی که من آن را روایت عمومی می‌نامم، دومین عامل مهم رهبری است و مانند ایجاد ارتباط، نقش آن در یک جنبش وابسته به اشتراک گذاری گسترده آن می‌باشد.

ارزش‌ها، احساسات و کنش

معضلی که محققان جنبش‌های اجتماعی از سال‌ها پیش با آن مواجه بوده‌اند این سؤال است که چرا نارضایتی در برخی موارد موجب بروز اعتراض شده و در برخی موارد نمی‌شود. پژوهشگران سیستم‌های اخلاقی نشان دادند که نارضایتی که اعتراض را به دنبال دارد نه تنها به عنوان یک ناراحتی ساده بلکه به عنوان یک بی‌عدالتی تلقی می‌شود، بی‌عدالتی که نیازمند رسیدگی است. روانشناسان نشان دادند که



نارضایتی زمانی منجر به اعتراض می‌شود که با حس تأثیرگذاری، یا امید ترکیب شده باشد. بنابراین، احتمال اعتراض به یک نارضایتی هنگامی ایجاد می‌شود که نارضایتی به عنوان بی‌عدالتی با حس تأثیرگذاری، همبستگی، و امیدواری ترکیب شود که این در جای خود، تعهد و پذیرش خطر به منظور ایجاد تغییر را به دنبال دارد. بنابراین چالش‌های پراکنده در این راه، نه تنها ایجاد اعتراض است بلکه چگونگی جمع‌آوری انرژی روحی، به ویژه امید، به منظور هدایت کل پروژه نیز می‌باشد. اگر چه ما تمایل داریم که جنبش را مدیون یک رهبر برجسته و پر جذبۀ بدانیم باید توجه کرد که شکوفایی یک جنبش به عملکرد همه اعضا در کلیه سطوح نیاز دارد.

جروم برونر⁵ روانشناس معتقد است روایت این را نشان می‌دهد که در زمانی که در شرایط عدم قطعیت قرار گرفتیم بدانیم چگونه به عنوان یک عامل موثر عمل کنیم. ما جهان را به دو صورت تحلیلی و روایی تفسیر می‌کنیم. به کمک شناخت تحلیلی از جهان، می‌توانیم الگوها و خصوصیات مختلف را درک کرده، روابط را محک زده و در مورد ادعاهای تجربی، فرضیه پیشنهاد کنیم. این حیطه تجزیه و تحلیل است. اما ما جهان را نیز با کمک احساساتمان، با رمزگذاری تجربه‌ها، اشیاء و نمادها به عنوان چیزهای خوب یا بد برای ما، چیزهای ترسناک و یا امن، امیدوارکننده یا مأیوس‌کننده و غیره نیز تصور می‌کنیم. هنگامی که ما پاسخ به یک چالش با عملکرد هدفمند را در نظر می‌گیریم، از خود دو سوال می‌پرسیم: چرا و چگونه. تجزیه و تحلیل در دستیابی به پاسخ به «سوال چگونه» کمک می‌کند - چگونه از منابع به شکل کارآمدی استفاده کنیم، چگونه فرصت‌ها را شناسایی، هزینه‌ها را مقایسه کنیم و موارد دیگر. اما برای پاسخ به «سوال چرا» چرا این مسائل مهم است، چرا به این قضیه اهمیت می‌دهیم، چرا برای یک هدف نسبت به

⁵ Jerome Bruner



هدف دیگر برتری قائلیم - در این صورت ما به روایت می‌پردازیم. سوال چرا این نیست که چرا ما فکر می‌کنیم که باید عمل نماییم، بلکه این است که چرا ما عمل می‌کنیم و در واقع چه چیزی ما را به حرکت کردن وا می‌دارد و انگیزه‌ها و ارزش‌های ما کدام هستند. یا همان‌طور که سنت آگوستین نوشت، تفاوتی بین «دانستن» خوبی که یک باید است، و «دوست داشتن خوبی» که یک منبع انگیزه است وجود دارد.

فیلسوف اخلاق مارتا نوسباوم بیان می‌کند که چون انتخاب‌های ما براساس ارزش‌هایی است که ما از طریق احساسات تجربه کرده‌ایم، انتخاب‌های اخلاقی بدون اطلاعات عاطفی بیهوده است. او صحت استدلال خود را با تحقیق بر افرادی که آمیگدال (بخشی از مغز که احساسات را کنترل می‌کند) آن‌ها جراحات برداشته، بررسی می‌کند. این افراد هنگامی که با تصمیم‌گیری روبرو می‌شوند به گزینه‌های مختلفی یکی پس از دیگری می‌رسند، اما نمی‌توانند تصمیم بگیرند زیرا تصمیم‌گیری، مبتنی بر قضاوت و بررسی ارزش‌هاست. اگر ما نتوانیم احساسات را تجربه کنیم، نمی‌توانیم ارزش‌هایی را تجربه کنیم که ما را به سمت تصمیماتی که می‌گیریم هدایت می‌کنند.

تسهیل‌کنش هدفمند

برخی از احساسات مانع حرکت هدفمند عامل و برخی دیگر از احساسات حرکت را تسهیل می‌کنند (شکل ۱۹-۲). با بررسی رابطه بین احساسات و کنش هدفمند، جورج مارکوس متخصص علوم سیاسی به دو سیستم فیزیولوژی عصب یعنی سیستم «نظارت» و «تمایل» اشاره می‌کند.



- شکل ۲-۱۹: احساساتی که موجب ممانعت و تسهیل عمل هدفمند می‌شوند.



سیستم «نظارت» ما، به مقایسه آنچه که انتظار داریم ببینیم با آنچه که می‌بینیم می‌پردازد، و بدین وسیله ناهنجاری‌هایی را پیگیری می‌کند که زمانی که مشاهده می‌شوند، به اضطراب تبدیل می‌گردند. مارکوس استدلال می‌کند که بدون این نشانه عاطفی، ما طبق عادت عمل می‌کنیم. هنگامی که ما احساس اضطراب می‌کنیم، به خودمان می‌گوییم، «آهای! توجه کن! یک خرس دم در ایستاده!». از سوی دیگر، سیستم «تمایل» ما، در امتداد طیفی از حالت افسردگی تا شور و شوق، و یا از ناامیدی تا امید عمل می‌کند. اگر ما بین تجربه اضطراب با ناامیدی پیوند برقرار کنیم، ترس یا خشم ما وارد عمل شده یا بی حرکت می‌شویم. هیچ‌کدام از این حالات، عاملیت و فاعلیت را تسهیل نمی‌کند. از سوی دیگر، اگر ما امیدوار باشیم، حس کنجکاوی ما برای کشف چیزهای به گونه‌ای که در یادگیری، حل خلاقانه مسائل و کنش هدفمند



کمک می‌کند، برانگیخته خواهد شد. بنابراین، ظرفیت و توانایی ما در مشاهده یک عمل آن هم به خوبی، و اقدام به عمل بر اساس آن مشاهدات، وابسته به احساس ما است.

رهبران جنبش اجتماعی احساسات را به گونه‌ای تحریک می‌کنند که عاملیت و فاعلیت امکان‌پذیر شود. هنگامی که ما «جهان را آن‌گونه که هست» به صورت ناهماهنگ با ارزش‌هایی که «جهان را آن‌گونه که باید باشد» تعریف می‌کنیم، در واقع یک ناهماهنگی عاطفی تنش‌ی، که تنها از طریق کنش قابل حل است، را تجربه می‌کنیم. سازمان‌دهندگان، این حس را تحریک می‌کنند. به عنوان مثال، به دلیل اینکه من به کارم وابسته‌ام، از ناراحت کردن رئیس‌م (معلم، پدر و مادر، کارفرما) واهمه دارم؛ با این حال، این امر ممکن است با احترام به من، هنگامی که رئیس به من بی‌احترامی کند، در تضاد باشد. یک فرد ممکن است، خشمگین شده و رئیس خود را به چالش بکشد، دیگری ممکن است «غرورش را نادیده گیرد» و فرد دیگر ممکن است در برابر سازمان‌دهنده‌ای که موجب بروز این اختلاف شده، مقاومت کند. هر یک از این گزینه‌ها دارای هزینه است، اما یکی از آنان ممکن است به منافع یک شخص بیشتر کمک نماید.

همان‌طور که در شکل ۲-۱۹ نشان داده شده است، احساس امنیتی که عادات روزانه برای ما می‌آورد می‌تواند ما را از کنش و عمل باز دارد. اما وضعیت اضطراری و خشم، توجه ما را جلب می‌کند. ترس می‌تواند ما را فلج نموده و به حالت انفعالی و توجیه‌کننده بکشاند؛ ترس که با احساس شک به خود و گوشه‌گیری نیز تقویت شده می‌تواند ما را قربانی ناامیدی کند. از سوی دیگر، امید، الهام‌بخش است و همراه با حس تو می‌توانی مفید باشی (احساسی که شما می‌توانید تفاوت ایجاد کنید) و همبستگی (عشق، همدلی) می‌تواند ما را به سوی کنش سوق دهد.



ضرورتی که توجه ما را جلب می‌کند فضایی برای کنش جدید ایجاد می‌کند که بیشتر در ارتباط با اولویت است تا زمان. نیاز فوری به حل یک مسأله که فردا می‌بایست تحویل داده شود جایگزین نیاز تصمیم‌گیری مهم برای بقیه زندگی می‌شود. نیاز فوری برای رسیدگی به یکی از اعضای خانواده به شدت بیمار، جایگزین نیاز مهم برای حضور در جلسه کاری به تعویق افتاده، می‌شود (یا باید بشود؟). نیاز فوری به اختصاص یک روز کامل برای جلب‌نظر رأی‌دهندگان در یک انتخابات مهم، جایگزین نیاز مهم بررسی بودجه خانواده می‌شود. از آنجا که تعهد و انرژی متمرکز برای راه‌اندازی هر چیز جدید، موردنیاز است، ایجاد یک احساس فوریت اغلب تنها راه آغاز یک پروسه می‌باشد.

در مورد هم خانواده نزدیک بی‌حرکی یعنی بی‌تفاوتی چه می‌توان گفت؟ همان‌طور که قبلاً بحث شد، ما می‌توانیم بی‌تفاوتی را با خشم نه با برآشفستگی، بلکه با عصبانیت و خروشیدن بر علیه بی‌عدالتی پاسخ دهیم. خشمی سازنده از تجربه تفاوت بین آنچه که باید باشد و آنچه که هست (شرایطی که احساس می‌کنیم در آن نظام اخلاقی ما نقض شده) نشأت می‌گیرد. جامعه‌شناس بیل گسمون این حالت را به صورت استفاده از یک «چارچوب بی‌عدالتی» در مقابل «چارچوب مشروعیت» توصیف می‌کند. همان‌گونه که پژوهشگران «سیستم اخلاقی» به ما آموخته‌اند، مردم به ندرت به نابرابری صرف اعتراض می‌کنند، اما آنها در اعتراض به نابرابری «ناعادلانه» معترض می‌شوند. به عبارت دیگر، ارزش‌ها، سنت‌های اخلاقی و حس عزت‌نفس افراد می‌تواند به صورت منابع اصلی ایجاد انگیزه برای عمل به کار گرفته شود.

با وجود ترس‌هایمان، از کجا می‌توان شجاعت لازم برای عمل و کنش را پیدا نمود؟ تلاش برای کاهش ترس‌هایمان با حذف تحریکات خارجی، اغلب کاری احمقانه است زیرا این عمل به جای جستجوی شجاعت در قلب ما، به دنبال دستیابی به شجاعت در خارج از وجود ما می‌پردازد. تلاش برای



«بی‌پاک» شدن هنگامی که عمل ما بیشتر حول احساسات بچرخد تا عقل، بیش از آنکه مفید باشد، اقدامی مخرب است. رهبران می‌توانند در مقابل این گرایش با هشدار به مردم‌شان در مورد اینکه مخالفان از این روش برای تهدید و یا جذب آنان استفاده می‌کنند بایستند. این واقعیت که این رفتارها قابل انتظار است نشان می‌دهد که مخالفان بیشتر قابل پیش‌بینی هستند و این ترس کمتری ایجاد می‌کند. اما در واقع شجاعت زمانی ایجاد می‌شود که عمل و کنش را به رغم ترس انتخاب کنیم. و در میان منابع شجاعت شاید مهم‌ترین، امید باشد.

از کجا می‌توان به امید دست یافت؟ یکی از منابع امید، تجربه «راهمل‌های باورپذیر» است. باید توجه داشت که امید نه تنها از گزارش موفقیت در جای دیگر، بلکه با تجربه مستقیم موفقیت‌ها و پیروزی‌های کوچک بوجود می‌آید. منبع دیگری از امید برای بسیاری، در سنت‌های مذهبی، اعتقادات معنوی، رسوم فرهنگی و درک اخلاقی نهفته است. بسیاری از جنبش‌های اجتماعی بزرگ - جنبش گاندی، حقوق مدنی (آمریکا)، و همبستگی (لهستان) - قدرت خود را از سنت‌های مذهبی به دست آوردند، و بسیاری از فعالیت‌های سازمان‌دهی امروزی نیز در جوامع مذهبی رخ می‌دهد. روابط نیز منبع دیگر امید هستند. ما آدم‌هایی را می‌شناسیم که تنها با بودنشان امیدبخش هستند. «گیرایی روحانی» می‌تواند به عنوان ظرفیت فرد برای امید بخشیدن به دیگران، و یا اطمینان به داشتن به خود، توصیف شود. روان‌شناسانی که نقش «احساسات مثبت» را مطالعه می‌کنند، توجه خاصی به «روانشناسی امید» دارند. موسی‌ابن‌میمون⁶

⁶ Maimonides



محقق یهودی قرن دوازدهم، استدلال نمود که امید، اعتقاد به «باورپذیری ممکن» در مقابل «ضرورت محتمل» است.

رهبران با بالا بردن حس خود کارآمدی در افراد، حسی که در آن فرد می‌تواند باعث تغییری بشود یا YCMAD، با تفکرات تردید به خود آنان مقابله می‌کنند. یک فرد می‌تواند این احساسات را با بیان اینکه قادر به انجام چه کارهایی هستیم به جای کارهایی که نمی‌توانیم انجام دهیم، القا نماید. رهبری که برنامه‌ای را طرح‌ریزی می‌کند که در آن هر داوطلب جدیدی نیازمند جذب یکصد نفر است اما برای این برنامه هیچ راهنمایی، آموزش و یا مربی‌گری را فراهم نمی‌کند در واقع تنها حس خود تردیدی را تشدید خواهد نمود. تشویق، بر اساس دستاورد واقعی، نه بر اساس تملق توخالی، کمک‌کننده است. به عبارت دیگر، بدون مسئولیت‌پذیری، تشویق واقعی وجود ندارد. مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی نشان‌دهنده عدم اعتماد نیست بلکه مشخص‌کننده این مطلب است که آنچه که در حال انجام است، واقعا دارای اهمیت می‌باشد.

سرانجام، رهبران جنبش اجتماعی توسط ایجاد تجربه محبوبیت و همبستگی با احساس انزوا و گوشه‌گیری مقابله می‌کنند. این موضوع، اهمیت نقش جلسات گروهی با حضور تعداد زیادی از افراد، جشن، آواز، لباس مشترک و زبان مشترک را نشان می‌دهد.

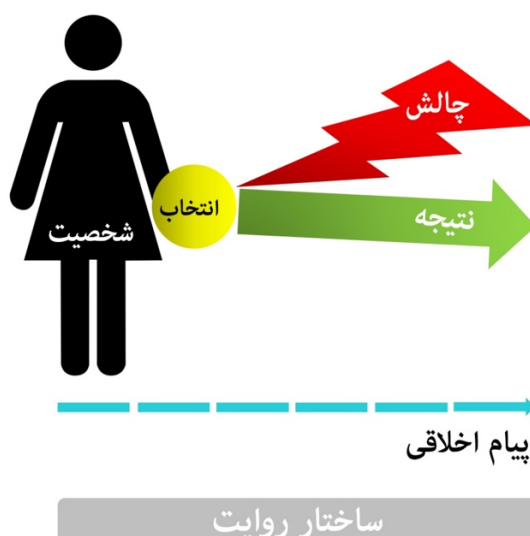


قدرت داستان

شکل فعالیت فکری که از طریق آن، همه ما ارزش‌هایمان را به عمل تبدیل می‌کنیم، داستان نام دارد. داستان تنها از سه عنصر تشکیل شده است: طرح، شخصیت و نتیجه اخلاقی (شکل ۳-۱۹). اثر هر داستان بستگی به صحنه‌پردازی آن دارد: که چه کسی داستان را روایت می‌کند، چه کسی گوش می‌کند، در کجا این داستان بیان می‌شود، چرا و چه زمانی آنان در آن محل هستند.

طرح: طرح ما را درگیر و مجذوب خود می‌کند و توجه ما را جلب می‌نماید. «من امروز صبح بیدار شدم، صبحانه خوردم و به مدرسه آمدم.» آیا این یک طرح است؟ چرا؟ چرا نه؟ این جمله چه طور، «من امروز داشتم صبحانه می‌خوردم که صدای بلند جیغی را از پشت‌بام شنیدم. در آن لحظه من به بیرون، جایی که ماشینم پارک شده بود، نگاه کردم، اما ماشینم نبود! تنها چیزی که من می‌توانستم ببینم لکه‌ی روغن باقی مانده از ماشین بود!» حال بگویید که چه خبر است؟ تفاوت در چیست؟

• شکل ۳-۱۹: ساختار روایی



داستان آغاز می‌شود. شخصیت داستان به سمت هدف موردنظر حرکت می‌کند. اما یک دخالت غیرمنتظره، یک چالش پدیدار می‌گردد. طرح، همچنان در جریان و نامشخص است. شخصیت داستان می‌بایست بداند که چه کاری باید انجام دهد. این زمانی است که ما مجذوب داستان می‌شویم و می‌خواهیم بدانیم چه اتفاقی خواهد افتاد.

چرا برای ما مهم است؟

برخورد با موقعیت‌های غیرمنتظره، شالوده زندگی ما را تعریف می‌کند. هیچ بلیط سینمایی دیگر وجود ندارد. شما کار خود را از دست داده‌اید. ازدواج ما در آستانه جدایی است. ما همیشه در حال یادگیری مقابله با عدم قطعیت هستیم، که بزرگترین منبع آن افراد دیگر هستند. بنابراین موضوع اکثریت داستان‌ها در مورد چگونگی تعامل با دیگران است.

به عنوان انسان، ما دارای عاملیت و فاعلیت هستیم: ما در زمان حال بر اساس یادآوری گذشته و تصور آینده تصمیم می‌گیریم. هنگامی که از روی عادت عمل می‌کنیم، انتخاب نمی‌کنیم. ما صرفاً روند معمول را دنبال می‌کنیم. تنها زمانی که روند معمول شکسته شده و دستورالعمل مشخصی موجود نباشد، وقتی که هیچ کس نتواند به ما بگوید چه کاری انجام دهیم، ما انتخاب واقعی را انجام می‌دهیم و تبدیل به سازندگان زندگی خود، جامعه و آیندگان می‌شویم. در این لحظات همراه با ترس و شادی است که ما عامل تعیین کننده سرنوشت خودمان می‌شویم.



یک طرح فقط شامل سه عنصر است: یک چالش، یک انتخاب و یک نتیجه. از طریق رسیدگی و توجه به طرح داستان است که ما یاد می‌گیریم چگونه از پس مقولات غیر قابل پیش‌بینی برآییم. محققان گزارش کرده‌اند بیشتر وقتی که والدین با کودکان‌شان صرف می‌کنند در زمان داستان‌سرایی در مورد خانواده، کودک و همسایگان است. برونر⁷ این کار را به عنوان آموزش عاملیت تلقی می‌کند: روشی که ما توسط آن یاد می‌گیریم که چگونه در مقابله با عدم قطعیت، انتخاب‌ها را بررسی نماییم. از آنجا که نیاز ما به یادگیری، چگونگی کنترل مقولات غیرمنتظره نامحدود است، میلیاردها دلار و ساعت‌های بیشماری را در حوزه فیلم، ادبیات و رویدادهای ورزشی جدا از اعمال مذهبی، فعالیت‌های فرهنگی و جشن‌های ملی سرمایه‌گذاری می‌کنیم.

شخصیت: اگر چه یک داستان نیاز به یک طرح دارد، اما این داستان زمانی تأثیرگذار است که بتوان محتوای عاطفی آن را توسط همزادپنداری با قهرمان داستان، تجربه نمود. و بدین‌گونه است که داستان اثر خود را در روح و جان ما و نه فقط در مغز و تفکر ما می‌گذارد. همانطور که ارسطو نوشته است، تجربه غم‌انگیز قهرمان داستان، ما را متأثر می‌کند و شاید چشم ما را به روی برخی مسائل باز می‌نماید. استدلال با شواهد، منطق و داده‌ها افراد را قانع می‌کند و داستان از طریق همزادپنداری، قانع‌کننده می‌شود. آیا شما تا به حال فیلمی را دیده‌اید که در آن نتوانسته‌اید حتی با یک شخصیت همزادپنداری کنید؟ چنین فیلمی قطعاً خسته‌کننده است. ما ممکن است با شخصیت‌هایی که به طور مبهمی «مثل ما» هستند، مانند دونده جاده (نه گرگ صحرایی) داستان مصور، همزادپنداری کنیم. ما با شخصیت‌های اصلی بسیار شبیه ما در داستان‌هایی در مورد دوستان، بستگان و همسایگان همزادپنداری می‌نماییم. گاهی اوقات

⁷ Bruner



قهرمانان یک داستان ما هستیم، مانند زمانی که ما خود را در میانه یک داستانی می‌بینیم که خودمان نویسنده نتیجه آن هستیم.

نتیجه اخلاقی: داستان‌ها آموزش می‌دهند. ما همه پایان داستان را شنیده‌ایم «و آن نتیجه اخلاقی داستان بوده است.» آیا تا به حال در مهمانی‌ای بوده‌اید که در آن کسی شروع به گفتن داستانی کند و همچنان ادامه دهد؟ کسی در این حین ممکن است بگوید (یا بخواهد بگوید)، «برو سر اصل مطلب و منظورت را بگو!» ما داستان را بیان می‌کنیم تا به یک نتیجه برسیم و یک پاسخ را (از شنونده) فرا بخوانیم.

نتیجه اخلاقی یک داستان موفق به صورت تجربه عاطفی و نه فقط فهم تعقلی درک می‌شود. به عبارت دیگر، نتیجه اخلاقی یک داستان موفق، درسی برای قلب است، نه برای مغز. هنگامی که داستان به شکل تعقلی و نه به شکل تجربه عاطفی بیان شود، بسیاری از نتیجه‌های اخلاقی پیش پا افتاده می‌شوند. جمله: «عجله کار شیطان است» تجربه احساسی از دست دادن به دلیل عجله را منتقل نمی‌کند، اما این حس می‌تواند از طریق یک داستان به ما یادآوری شود. ما از نتیجه اخلاقی، انتظار بیان اطلاعات تکنیکی نداریم. ما داستان داوود و جالوت را برای یادگیری استفاده از یک تیرکمان بازگو نمی‌کنیم. این داستان به ما می‌آموزد که یک «مرد کوچک» با شهامت، کاردان و مبتکر می‌تواند یک «مرد بزرگ» علی‌الخصوص شخصیت متکبری مثل جالوت را شکست دهد. ما احساس خشم، شجاعت و رضایت داوود را حس می‌کنیم و چون او پیروز شده است، برای زندگی خودمان نیز احساس امیدواری می‌نماییم. بنابراین داستان‌ها به ما می‌آموزند که چگونه احساساتمان را، به جای سرکوب، کنترل کنیم، و بدین صورت بتوانیم عمل‌وارانه با چالش‌های پیش‌روی خود مواجه شویم.



داستان‌ها تنها مثال‌ها و تصاویر ساده نیستند. هنگامی که داستان‌ها به خوبی بیان می‌شوند، ما نکته داستان را تجربه و احساس امید می‌کنیم. این تجربه و نه کلمات است که ما را به عمل کردن سوق می‌دهد. زیرا گاهی اوقات نکته این است که ما باید عمل کنیم.

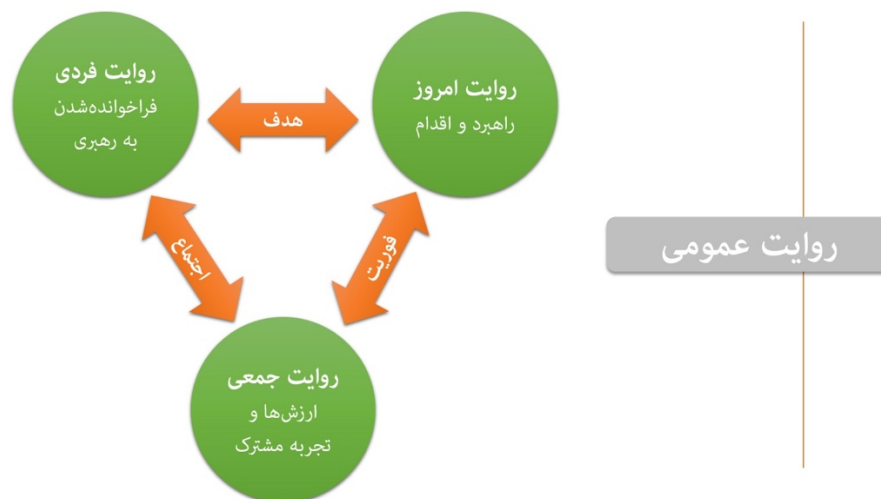
صحنه‌پردازی: داستان‌ها نقل می‌شوند. داستان‌ها رشته‌هایی جدا شده از کلمات، تصاویر و عبارات نیستند. آنان پیام، صدا و یا نشانه نمی‌باشند، اگر چه ممکن است چنین قطعاتی داستان خطاب شود. داستان‌سرایی اساساً رابطه‌ای است. همانطور که گوش می‌دهیم، ما به ارزیابی داستان پرداخته، بسته به قصه‌گوی آن، کم و بیش به آسانی وارد داستان می‌شویم. آیا داستانی که می‌شنویم داستان واقعی قصه‌گو است؟ ما به یک فرم آن را برداشت کرده‌ایم. آیا این داستان یک دوست، همکار یا یکی از اعضای خانواده است؟ ما آن را به شکل دیگری درک نموده‌ایم. آیا این یک داستان بدون زمان، مکان، یا ویژگی خاصی است؟ ما قدم به عقب گذاشته‌ایم. آیا داستانی که گفتیم، داستانی از کتاب مقدس است؟ شاید ما بیشتر به یکدیگر نزدیک می‌شویم. و حتی شاید هنگامی که قصه‌گو داستان خود را می‌گوید، واکنش‌های ما را در نظر گرفته و داستان را اگر لازم باشد برای گرفتن نتیجه مورد نظر اصلاح می‌کند. داستان‌سرایی در واقع چگونگی تعامل ما با یکدیگر در مورد ارزش‌ها، چگونگی به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها با یکدیگر، مشورت با هم، دلداری و تشویق یکدیگر به عمل کردن است.



روایت عمومی: خود، ما و حال

رهبران جنبش اجتماعی داستان عمومی جدیدی را بیان می‌کنند: داستانی از خود، از ما و داستانی از زمان حال (شکل ۱۹-۴). داستان خود ارزش‌هایی را بیان می‌کند که فرد را به عمل کردن فرا می‌خواند. داستان ما ارزش‌های مشترک بین افرادی که در حال عمل و کنش هستند را بیان می‌کند. داستان حال بیان‌گر چالش ضروری آن دسته از ارزش‌هایی است که نیازمند عمل و کنش فوری می‌باشند. شرکت در یک جنبش اجتماعی نه تنها شامل بازگویی داستان فرد از خود، ما و حال است، بلکه موجب ورود به جهان نامعلوم و دلهره‌آوری می‌شود که در آن دسترسی به منابع امید ضروری می‌نماید. در این بخش، من به نمونه‌هایی در هفت دقیقه اول سخنرانی سناتور باراک اوباما در مجمع ملی دموکرات‌ها در جولای ۲۰۰۴ اشاره مینمایم (به فصل ضمیمه رجوع کنید).

• شکل ۱۹-۴: نقل یک داستان عمومی



داستان خود: گفتن داستان فرد از خود، راهی است برای بیان هویت خویش، انتخاب‌هایی که موجودیت ما را تعریف می‌کنند و ارزش‌هایی که انتخاب‌ها را نه به فرم انتزاعی بلکه به شکل تجربه واقعی شکل می‌دهند. ما داستان‌های مربوط به خود را حول «لحظات انتخاب‌هایی» که انجام داده‌ایم می‌سازیم - لحظاتی که با یک چالش مواجه هستیم، انتخاب می‌کنیم، نتیجه‌ای را تجربه می‌کنیم و چیزی را یاد می‌گیریم. ما می‌توانیم به ارزش‌هایی که موجب حرکت ما شده‌اند دست بیابیم و آن‌ها را از طریق تامل بر «لحظات انتخاب» و توصیف وقایع پیشامده برای دیگران، بیان کنیم. از آنجا که داستان‌سرایی یک عمل اجتماعی است، که موجب درگیری خاطرات شنونده و خاطرات ما می‌شود، ما اغلب داستان خودمان را با توجه به بازخوردی که از داستان می‌گیریم عنوان می‌کنیم و این گونه است که یک ارتباط شکل می‌گیرد. ما هویت خویش را یا به عبارت دیگر، داستان خود را می‌سازیم. چیزی که کاملاً در مورد هر یک از ما منحصر به فرد است ترکیبی از طبقه‌بندی‌هایی که ما را در کنار هم قرار می‌دهد، شامل (نژاد، جنسیت، طبقه، حرفه، وضعیت تأهل) نیست، بلکه، سفر زندگی ما، راهی که در زندگی در پیش گرفتیم، برداشت شخصی‌مان از آنچه هر یک از ما می‌توانیم بر اساس آن آموزش بدهیم است.

یک داستان مانند یک شعر است. شعر دارای حرکت است اما حرکت آن وابسته به بلندی یا کوتاهی، فصاحت و یا پیچیدگی آن نیست. حرکت یک داستان و یا یک شعر با فراخوانی یک تجربه و یا لحظه‌ای است که از طریق آن ما با احساس یا بینش شاعر ارتباط برقرار می‌کنیم. از آنجا که ما دارای حافظه رخدادی⁸ هستیم، بر اساس توانایی ما در تجسم تجربه گذشته، می‌توانیم خودمان را در صحنه توصیف شده تصور کنیم. هر چه جزئیات گفته شده بیشتر باشد، بیشتر می‌توان بر شنونده‌گان اثر گذاشت،

⁸ episodic



و بدین ترتیب کامل‌تر می‌توان ارزش‌های خود را که فیلسوف اخلاق چارلز تیلور⁹ آن را «منابع اخلاقی» می‌نامد، توصیف نمود.

برخی بر این باوراند که داستان‌های فردی مهم نیستند، زیرا که دیگران چندان به آن توجه نمی‌کنند، و یا این که ما نمی‌بایست در مورد خودمان زیاد صحبت کنیم. اما اگر ما در حوزه عمومی کار می‌کنیم و با عموم سر و کار داریم مسئولیتی داریم که شرحی از خود برای عموم عرضه کنیم: جایی که از آنجا آمده‌ایم، چرا این کار را انجام می‌دهیم، چه می‌کنیم و فکر می‌کنیم به کجا می‌رویم.

ارسطو معتقد بود که علم سخن دارای سه جزء است - فکر، ترحم و اخلاق - این اخلاق است. فکر منطق بحث و بررسی است. ترحم احساسی است که یک بحث تداعی می‌کند. اخلاق اعتبار کسی است که درباره موضوع استدلال می‌کند.

کسی که در رهبری عمومی مشارکت می‌کند معمولاً گزینه‌ای جز بازگو کردن داستان خود برای عموم ندارند. اگر ما مولف داستان خود نباشیم، دیگران آن را می‌سازند - و ممکن است آنان داستان ما را جوری بیان کنند که ما دوست نداشته باشیم. نه به خاطر اینکه بدخواه هستند، این امر به دلیل بدخواهی دیگران نیست بلکه معمولاً افراد سعی می‌کنند ما را با اتکا به تجربه‌های خود از افرادی که آنان را شبیه ما می‌پندارند، بشناسند.

جنبش‌های اجتماعی اغلب به عنوان بوته آزمایش است جایی که در آن شرکت‌کنندگان یاد می‌گیرند که داستان‌هایی جدید از تعامل خود با دیگران بیان کنند. داستان خود می‌تواند چالش برانگیز باشد زیرا که

⁹ Charles Taylor



شرکت‌کنندگان جنبش اجتماعی اغلب توسط ترکیب «نبوی» از حس بحران و امید به فعالیت واداشته شده‌اند. از نظر شخصی، این بدان معنی است که بیشتر شرکت‌کنندگان دارای داستان‌هایی از جنس درد و امید هستند. اگر ما زیاد در مورد داستان‌های دردناک خودمان صحبت نکنیم، زمان زیادی نیاز داریم که نحوه مدیریت داستان‌مان را یاد بگیریم. اما اگر بخواهیم دیگران ما را درک کنند، و ما درد را حذف کنیم، وجود ما فاقد اصالت و اعتبار خواهد شد، و بقیه داستان نیز زیر سوال خواهد رفت.

در روزهای اولیه جنبش زنان، افراد شرکت‌کننده در گفتگوهای گروهی «افزایش آگاهی» شرکت می‌کردند. این گفتگوها تغییراتی در داستان‌های خود و سوال «به عنوان زن، چه کسی هستم» را بوجود آوردند. داستان درد و یا داستان امید می‌تواند به اشتراک گذاشته شود، در جنبش حقوق مدنی، سیاهپوستانی که در مناطق جنوبی زندگی می‌کردند و از ادعا برای داشتن حق رأی می‌ترسیدند می‌بایست مشوق یکدیگر می‌شدند تا شجاعت بیان این ادعا را پیدا می‌کردند. هنگامی که این ادعا بیان شد آنها شروع به تغییر در زمینه چگونگی تفکر نسبت به خود و تعامل با فرزندان خود، و همچنین تعامل با مردم سفیدپوست، و یکدیگر پرداختند.

در «داستان خود»، سناتور اوباما، سه نکته کلیدی را بازگو نمود: تصمیم پدر بزرگش برای فرستادن فرزندش به آمریکا برای تحصیل، تصمیم «دور از ذهن» پدر و مادرش برای ازدواج، و تصمیم آنها برای نام‌گذاری او به نام باراک «مبارک»، بیان امید برای یک آمریکایی بردبار و سخاوتمند بود. هر انتخاب، با شجاعت، امید و احساس مسئولیت رابطه دارد. اوباما چیزی از رزومه کاری خود به ما نمی‌گوید و ترجیح می‌دهد که خود را با گفتن این که از کجا آمده است، چه چیزی او را به کسی که الان هست تبدیل کرده، معرفی کند به طوری که ما ایده‌ای از آینده‌ای که می‌خواهیم با او داشته باشیم، بدست آوریم. در



مبارزات انتخابات ریاست‌جمهوری وی، عنصر کلیدی آموزش‌های ارائه شده به سازمان‌دهندگان، تیم‌های رهبری و داوطلبان در یادگیری، به بیان داستان خود نهفته بود. بسیاری از این افراد با این تفکر به کمپین اوپاما ملحق شده بودند که می‌بایست بیوگرافی اوپاما را فرا گیرند و کارشناس سیاست‌گذاری همگانی بشوند. اما بزودی به این نکته پی‌بردند که هر آنچه برای بیان انگیزه‌شان و همچنین تشویق دیگران برای ملحق شدن به گروه لازم بود را می‌توانستند از تجربه خودشان استخراج کنند. یکی از این داستان‌های شخصی در یک جلسه خانگی در کارولینای جنوبی توسط سازمان‌دهنده بیست و سه ساله اشلی بایا¹⁰ بیان شد. داستان اشلی نتیجه‌گیری از سخنرانی تاریخی اوپاما در زمینه نژاد به نام «یک اتحاد کاملتر» بود که در فیلادلفیا در ۱۸ مارس سال ۲۰۰۸ ارائه شد.

داستان ما: داستان‌های خود با داستان ما همپوشانی دارند. هر یک از ما در بسیاری از داستان‌های ما: خانواده، جامعه، دین، سازمان، حرفه، ملت و یا جنبش، مشارکت داریم. داستان ما به بیان ارزش‌ها، تجارب که توسط ما به اشتراک گذاشته شده و توسط ما فراخوانی شده‌اند، می‌پردازد. اما داستان «ما» نه تنها بیان‌کننده ارزش‌های جامعه ماست؛ بلکه متمایزکننده جامعه ما از دیگر جوامع و کاهش‌دهنده ابهاماتی در مورد انتظارات ما از افراد مورد تعامل با ما می‌باشد. دانشمندان علوم اجتماعی اغلب «داستان ما» را به عنوان هویت جمعی توصیف می‌کنند.

فرهنگ ما مخزنی از داستان‌هاست. داستان‌هایی در مورد چالش‌هایی که پیش‌رو داشته‌ایم، چگونگی مواجهه ما با آنان، چگونگی گذراندن این چالش‌ها در بطن فرهنگ سیاسی، سنت‌های مذهبی و

¹⁰ Ashley Baia



غیره. ما این داستان‌ها را بارها و بارها در قالب سخنان محلی، آهنگ‌ها، مراسم‌های مذهبی و جشن‌ها (به عنوان مثال، عید پاک، عید فصیح، چهارم ژوئیه) بیان می‌کنیم. و مانند داستان‌های فردی، داستان‌های ما نیز می‌تواند الهام‌بخش، آموزنده، امیدوارکننده، توصیه‌کننده به احتیاط و غیره باشد. ما همچنین داستان‌های جدید را از دل داستان‌های قدیمی تولید می‌کنیم. داستان مهاجرت بنی‌اسرائیل، به عنوان مثال، به «پاکدینان»¹¹ زمانی که در شمال آمریکا تجمع کردند، کمک نمود اما این داستان به سیاه‌پوستان جنوبی (آمریکا) که مدعی حقوق مدنی در جنبش آزادی بودند نیز کمک کرد.

تبدیل به «ما» شدن برای مجموعه‌ای از مردم، نیاز به یک داستان‌گو، یا یک مفسر تجربه‌های مشترک آنان دارد. در محل کار، افرادی که در کنار یکدیگر کار می‌کنند اما در تعامل کمی با یکدیگر هستند، یا بعد از کار با یکدیگر وقت صرف نمی‌کنند، و یا با هم غذا نمی‌خورند هرگز نمی‌توانند داستان‌ها را ایجاد کنند. در یک جنبش اجتماعی، تفسیر تجربه جدید جنبش، یک وظیفه حساس رهبری است. همانند داستان خود، داستان‌ها نیز از «لحظات انتخاب» نشأت می‌گیرد - انتخاب‌های انجام شده، چالش‌های روبرو شده، نتایج، درس‌های آموخته شده.

در سخنرانی سناتور اوباما، هنگامی که او «داستان ما» خودش را تعریف کرد، گفت «داستان من بخشی از داستان آمریکایی است». سناتور اوباما در ادامه به ارزش‌های آمریکایی مشترک خود و شنوندگان، مردم حاضر در اتاق، مردمی که وی را از طریق تلویزیون تماشا می‌کردند، و مردمی که در روزهای آینده درباره سخنرانی او می‌خواندند، پرداخت. او به آغاز زمانی که انتخاب‌هایی توسط بنیان

¹¹ Puritans



گذاران ملت‌اش انجام شده بود، اشاره کرد، آغازی که در آن او به دنبال اعلان استقلال، به عنوان منبع ارزش برابری بود. او در ادامه به لحظاتی اشاره کرد که احساسات مشترک با شنوندگان‌اش را فرا خواند. او‌باما در سخنرانی پیروزی ریاست‌جمهوری خود در شیکاگو در شب ۴ نوامبر ۲۰۰۸ چنین اعلام کرد:

اگر کسی در بین شما وجود داشته باشد که هنوز شک دارد که امریکا سرزمین شدنی‌هاست؛ اگر هنوز شک دارد که رویای بنیان‌گذاران ما در زمان ما زنده است؛ اگر هنوز قدرت دموکراسی ما را زیر سوال می‌برد، امشب جواب‌اش را می‌گیرد... این پاسخ، پاسخ پیر و جوان، فقیر و غنی، دمکرات و جمهوری‌خواه، سیاه، سفید، لاتین، آسیایی، بومیان آمریکا، همجنس‌گرایان، افراد معلول و غیرمعلول آمریکایی است که یک پیام را به جهان فرستاد و آن پیام این است که ما هرگز مجموعه‌ای از ایالت‌های قرمز و آبی نبوده‌ایم ما همواره و همیشه ایالات متحده آمریکا خواهیم بود.

داستان حال: داستان حال به بیان چالش‌های ضروری پیش‌روی ارزش‌های مشترک می‌پردازد که نیازمند کنش و عمل ما هستند. چه انتخابی باید انجام دهیم؟ چه خطراتی در پیش‌رو است؟ و امید در کجاست؟

در داستان حال، ما بازیگران هستیم و انتخاب‌های ماست که به داستان نتیجه می‌دهد. برای پاسخ می‌بایست از «منابع اخلاقی» مان استفاده کنیم. بیان قدرتمندی از داستان حال در سخنرانی دکتر کینگ¹²، که اغلب به عنوان «من رویایی دارم» شناخته می‌شود، در ۲۳ آگوست ۱۹۶۳ ارائه شد. مردم اغلب فراموش می‌کنند که پیش از ارایه رویا، وی یک چالش را مطرح کرد: بدهی طولانی مدت سفیدپوستان به

¹² Dr. King



سیاهپوستان امریکایی. او چنین استدلال کرد که این بدهی دیگر نمی‌توانست به تعویق بیافتد - و این زمانی بود که «ضرورت شدید حال» خود را نشان می‌داد. اگر ما عمل نمی‌کردیم، کابوس رشد می‌کرد و هرگز به رویا تبدیل نمی‌شد.

در داستان حال، داستان و راهکار همپوشانی دارند زیرا عنصر کلیدی امید، راهکار است. راهکار، یک چشم‌انداز معتبر برای رسیدن از جای کنونی به محل موردنظر است. «انتخاب» ارائه شده نمی‌تواند چیزی شبیه به «همه ما باید مردم بهتری باشیم» یا «همه ما باید انتخاب کنیم که یکی از چیزهای فهرست ۵۳ تایی را انجام بدهیم» باشد (امری که باعث می‌شود هر یک از موارد، بی‌اهمیت جلوه نمایند). انتخاب معنی‌دار مانند «همه ما باید انتخاب کنیم - آیا ما باید همه در تحریم اتوبوس تا زمان لغو تبعیض نژادی شرکت کنیم یا نه؟» است. امید مشخص است و مفهومی انتزاعی نیست. چشم‌انداز چیست؟ هنگامی که خدا بنی‌اسرائیل را به مهاجرت دعوت کرد، او امید مبهم «روزهای بهتر» را بشارت نداد بلکه به توصیف زمینی «با نهرهای روان شیر و عسل» پرداخت (خروج ۳: ۹) و این که چه کاری باید برای رسیدن به آنجا انجام شود. چشم‌اندازی از امید می‌تواند آغازگر یک بخش در زمان باشد (که بخش‌های دیگر را به دنبال خواهد داشت). این بخش اولیه می‌تواند توسط شرکت تعدادی از مردم در یک جلسه آغاز شود. شما می‌توانید پیروزی کوچکی داشته باشید که نشان می‌دهد تغییرات ممکن است. پیروزی کوچک اگر به عنوان بخشی از یک چشم‌انداز بزرگتر تفسیر شود، می‌تواند منبع امید باشد. در کلیساهای زمانی که مردم یک «داستان جدید» در مورد خود داشته باشند، آن را به عنوان «شهادت» قلمداد می‌کنند - فرد داستان حرکت خود از حالت ناامیدی به امید را به اشتراک می‌گذارد؛ اهمیت تجربه هم با بیان کردن آن افزون می‌شود.



امید را نمی‌توان با دروغ گفتن در مورد حقایق بدست آورد، بلکه امید در معنای حقایق یافت می‌شود. در متن سخنان شکسپیر در شب نبرد آگینکورت¹³، شاه هنری پنجم بذر امید را با القاء دیدگاه متفاوتی از افرادش در دل آن‌ها کاشت. دیگر آن‌ها چند سرباز گل‌آلوده در گوشه نامعلومی از فرانسه نبودند که توسط یک پادشاه جوان و بی‌تجربه مجبور به جنگ و محکوم به نابودی باشند. حال، آن‌ها تعدادی سرباز «خوشحال» بودند که با پادشاه خود همبستگی داشتند، دیگر فرصت جاودانه شدن و تبدیل به افسانه‌ی زمان خود شدن را در دستان خود داشتند، میراثی گرانبها برای فرزندان و نوه‌های خود. تاریخ متعلق به آن‌هاست! داستان حال، آن لحظه است که در آن داستان (چرا) با راهکار (چگونه) همپوشانی می‌کند و در آن، طبق نوشته شاعر شیموس هینی¹⁴، «عدالت برمی‌خیزد، و امید و تاریخ هم‌قافیه می‌شوند».

سناتور اوباما با عبارت «کارهای بیشتری برای انجام وجود دارد» به «داستان حال» می‌پردازد. پس از اینکه ارزش‌های امریکا را در بهترین حالت آن شناسایی نمودیم، او ما را با این واقعیت آشنا می‌کند که این ارزش‌ها در عمل محقق نشده‌اند. او سپس داستان افراد خاص در مکان‌های خاص با مشکلات خاص را بیان می‌کند و همان‌طور که ما با هر یک از آن‌ها یکدل می‌شویم، همدلی ما با این داستان‌ها ما را به یاد دردهایمان در زندگی خود می‌اندازد. اما او ما را یادآور می‌شود که تمامی این‌ها قابل تغییر است. این شرایط قابل تغییر است زیرا اگر بخواهیم و انتخاب کنیم، راهی برای ایجاد تغییر داریم. و این راه مستلزم حمایت از انتخابات سناتور جان کری¹⁵ است. اگر چه قسمت آخر، محقق نشد، اما نکته این است که او

¹³ Agincourt

¹⁴ Seamus Heaney

¹⁵ John Kerry



داستان خود از حال را با یک انتخاب بسیار مشخص که از ما خواست برگزینیم به پایان برد. اواما در مبارزات انتخاباتی‌اش از «ضرورت شدید حال» دکتر کینگ برای بسیج رأی‌دهندگان در جنبش خود استفاده کرد.

رهبران و شرکت‌کنندگان جنبش اجتماعی با استفاده از روایت عام می‌توانند با تکیه بر تهییج منابع انگیزشی، ایجاد هویت‌های فردی و جمعی مشترک و یافتن جرات برای عمل، وارد مرحله کنش شوند.

تدوین راهکار

سومین عملکرد رهبری جنبش اجتماعی، تدوین راهکاری خلاق است. همان‌گونه که نقل داستان، کلید مواجهه با چالش‌های انگیزشی است، راهکار نیز کلید مواجهه با چالش منابع است: واقعیت این است که چالش‌گران وضعیت موجود به ندرت به منابع عمومی دسترسی دارند که در اختیار مدافعان وضعیت موجود است. بنابراین چالش‌گران باید به کمک کاردانی و زیرکی خود به دنبال راه‌هایی برای جبران کمبود منابع خود باشند. به دلیل ساختار مشارکتی، غیرمتمرکز و داوطلبانه اکثر سازمان‌های جنبش اجتماعی، راهکارهای یک فرد، هر قدر هم که نابغه باشد، کافی نیست، برای تحقق پتانسیل یک جنبش، نیروی تمامی اعضا جنبش می‌بایست بکار گرفته شود.

همان‌طور که من در جای دیگری نیز ذکر کرده بودم داستان داود و جالوت برای کسانی که راهکارهای جنبش اجتماعی را طراحی می‌کنند بسیار آموزنده است.



و قهرمائی به نام جالوت به خارج از اردوگاه فیلیسٲینیان رفت،... قدش شش ذرع و یک وجب بود. او کلاهی از برنج و تن‌پوشی زرهی بر تن داشت... او ساق زرهی از جنس برنج بر پاهای خود داشت... و دسته نیزه او مثل تیرک بافندگان بود. سرنیزه او از شش صد مثقال آهن ساخته شده بود... و او ایستاده و بلند به ارتش اسرائیل گفت... یک مرد برای خود انتخاب کنید. اگر او قادر به مبارزه با من، کشتن من باشد، ما بندگان شما خواهیم بود؛ اما اگر من بر او غلبه کنم و او را بکشم، آنگاه شما بندگان ما خواهید بود... مردی را انتخاب کنید که ما با هم مبارزه کنیم. وقتی شائول¹⁶ و تمامی اسرائیلی‌ها این حرف‌ها را از فیلیسٲینی‌ها شنیدند، نگران شدند و تا حد زیادی ترسیدند...

و داود به شائول گفت: نگذار هیچ فردی به خاطر حرف‌های او مأیوس شود. بنده تو به پیش این فیلیسٲینی رفته و با او مبارزه می‌کند. و شائول به داود گفت، تو قادر به مبارزه با این فیلیسٲینی نیستی: تو جوان با استعداد و با هنری هستی اما او از زمان جوانی، مرد جنگی بوده است...

داوود گفت... خداوندی که مرا از چنگال شیر نجات داده، و از پنجه خرس رهانیده، مرا از دست این فیلیسٲینی آزاد می‌کند. و شائول به داود گفت: برو، و خداوند همراه تو باشد. و شائول داود را مسلح به زره خود کرد، و کلاهی از برنج بر سر او گذاشت. سپس به او یک زره پوشانید. داود شمشیر خود را به زره بست، و آماده رفتن به جایی شد که برای آن آماده نبود. و داود به شائول گفت: من نمی‌توانم با این زره و شمشیر به مبارزه بروم؛ زیرا که من آن‌ها را امتحان نکرده‌ام. و داود آن‌ها را در آورد و وسایل رزمی

¹⁶ Saul



خود را در دست گرفت و پنج سنگ صاف را از کف رودخانه برداشت و آن‌ها را در کیسه چوپانی خود گذاشت...؛ و زنجیر خود را در دست گرفت و به طرف فیلسطینی رفت...

و هنگامی که فیلسطینی نگاه کرد، و داود را دید، او را کوچک شمرد زیرا که جوان چهره گلگون ساده‌ای داشت...

سپس داود به فیلسطینی گفت تو با شمشیر، نیزه و زره به نزد من می‌آیی اما من با نام پروردگار به سوی تو آمده‌ام... و داود دست خود را در کیسه خود کرد، و یک سنگ در آورد، و آن را پرتاب کرد، و به پیشانی فیلسطینی زد. او با صورت به زمین سقوط کرد.

هنگامی که جالوت، جنگجوی کهن‌کار، و پیروز در بسیاری از جنگ‌ها، در جنگ با بنی‌اسرائیل صف‌آرایی نمود، رهبران نظامی آنان به شدت نگران بودند. داود پسر جوان چوپانی بود، که خدا به وی شجاعت رویارویی با غول پیکران را داده بود. موفقیت داود با شجاعت، تعهد و انگیزه او آغاز شد. اما چیزی بیشتر از شجاعت، او را به موفقیت رسانید. داود در مورد نبرد، متفاوت فکر می‌کرد. با یادآوری پنج سنگی که از رودخانه برداشت، او به رویارویی‌های قبلی خویش اشاره می‌کرد که در آن‌ها خود را از چنگال خرس‌ها و شیرها محافظت نموده بود. بر اساس این خاطرات، او این نبرد جدید را به گونه‌ای به سود خود تبیین نمود. او با رد پیشنهاد استفاده از سپر، شمشیر، یا زره به عنوان سلاح، به دلیل اینکه نمی‌توانست از آنان به خوبی در مقابل استاد این سلاح‌ها استفاده کند، نقشه‌ای از نبرد بر اساس پنج سنگ صاف خود، مهارت‌اش در پرتاب سنگ با قلاب و دست کم گرفتن خودش توسط حریف غول پیکر، طراحی کرد.



چالش راهبردی که رهبران جنبش اجتماعی با آن مواجه هستند، چگونگی مواجهه موفقیت‌آمیز با کسانی است که قدرت بیشتری در دست دارند. در جهان به هم وابسته که مملو از رقابت و همکاری است، استفاده از منابع یک شخص برای رسیدن به اهداف، اغلب نیازمند بکارگیری آن منابع برای تحت تأثیر قرار دادن افرادی است که قدرت را در دست دارند. اگر چه هیچ کس به طور کامل بدون منابع نیست، اما می‌توان گفت که افراد غالباً تا زمانی که قادر به تجهیز یا بکارگیری منابع خود به گونه‌ای که بتوانند نظر افراد مهم را به خود جلب کند نباشند، فاقد قدرت لازم هستند. برای مثال، اگر نیروی کار افراد به عنوان یک منبع به صورت جمعی بسیج شود می‌تواند منبع قدرتی در مقابل کارفرما باشد. راهکار این است که چگونه کنش‌گران می‌توانند منابع خود را به قدرت تبدیل کنند تا «بیشترین استفاده را از داشته‌هایشان ببرند».

فرصت‌ها در لحظاتی رخ می‌دهند که منابع کنش‌گران به دلیل تغییرات محیطی، ارزش بیشتری می‌یابد. کنش‌گران نمی‌توانند ناگهان منابع بیشتری به دست آورده و یا راهکار جدیدی طراحی کنند، اما پیدا کردن منابعی که خود در حال حاضر دارند به آنان قدرت بیشتری در دستیابی به اهداف خود، می‌دهد. برای مثال، انباری پر از غله، در زمان قحطی ارزش بیشتری دارد و به همین دلیل برای صاحب آن ایجاد فرصت می‌نماید. به طور مشابه، یک انتخابات که در آن میزان رأی کاندیداهای مخالف نزدیک یکدیگر باشد این فرصت را برای رهبران سیاسی ایجاد می‌کند تا بتوانند بر رأی‌دهندگانی که هنوز مطمئن نیستند به چه کسی رأی خواهند داد تأثیر بگذارند. کمبود نیروی کار نیز فرصتی برای کارگران است تا بتوانند درآمد بیشتری از کار خود دریافت کنند. این یکی از دلایلی است که ثابت می‌کند زمان‌بندی، عنصر مهم راهکار است.



راهکار یعنی ما آنچه که داریم را تبدیل به وسیله مورد نیازی کنیم که ما را به آنچه می‌خواهیم برساند، مثل این فرضیه که اگر بر اساس راهبرد x ، y و z عمل کنیم آنگاه نتیجه a را خواهیم داشت.

بر اساس فرضیه تغییر، راهکار، کنش‌های کنونی را به طرف اهداف آینده هدایت می‌کند. این هدایت منطبق بر محیط در حال تغییر، خصوصاً کنش‌ها و فراکنش‌های دیگر کنش‌گران است. در شرایط ثابت که در آن قواعد، منابع و منافع مشخص هستند، راهکار را می‌توان به صورت تحلیلی و به کمک «نظریه بازی» ارزیابی نمود. اما در شرایطی که در آن قوانین، منابع و منافع به صورت مداوم در حال تغییر هستند، مثل جنبش‌های اجتماعی، راهکار بیشتر شبیه به تفکر خلاق است. بنابراین اقدامات راهکاری، روندی خلاق از درک و تطبیق شرایط جدید با اهدافمان است.

در نتیجه، تدوین راهکار مؤثر، بیشتر شبیه این است که در شرایطی قرار بگیریم که در آن تدوین کنندگان راهکار، از مزیت داشتن انگیزه قوی، دسترسی به منابع برجسته مختلف علمی و روش‌های گوناگون یادگیری بهره ببرند. این چیزی است که من آن را ظرفیت راهکاری می‌نامم (شکل ۱۹-۵).

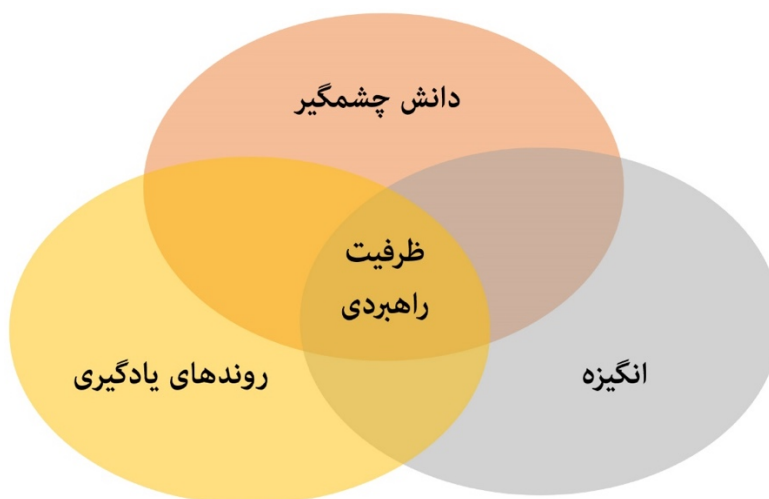
- داود، قبل از اینکه بداند چگونه با جالوت بجنگد، متعهد به جنگ با او شد. او چرایی انجام این کار را قبل از چگونگی آن می‌دانست.

انگیزه محصول خلاق را تحت تأثیر قرار می‌دهد زیرا داشتن انگیزه، بر تمرکز فرد و جلب او به کار، توانایی تمرکز برای مدت طولانی، پشتکار، تمایل به خطر کردن، و توانایی حفظ انرژی بالا، اثر می‌گذارد. افراد با انگیزه، احتمال بیشتری برای انجام کار، به دست آوردن دانش و مهارت‌های مورد نیاز دارند. افراد در شرایطی که به شدت به یک مساله علاقمند بوده یا از وضع موجود به شدت ناراضی باشند



و یا به گونه‌ای شکستی را در نتیجه نقض انتظارات و نتایج موردنظرشان تجربه کرده باشند، تفکر انتقادی و ژرفاندیشانه بیشتری پیدا کرده و می‌توانند از تفکر برنامه‌ریزی شده و کلیشه‌ای عبور کنند. موفقیت تا حدی که موجب افزایش انگیزه شود نه تنها منابع بیشتری تولید می‌کند، بلکه موجب تشویق و بروز بیشتر خلاقیت نیز می‌شود.

• شکل ۱۹-۵: ظرفیت راهکاری



• داود نمی‌دانست که چگونه باید از سلاح پادشاه شائول استفاده کند، اما او به خوبی می‌دانست که چگونه از سنگ به عنوان سلاح کمک بگیرد. عنصر دوم، خلاقیت تسلط بر مهارت است، تسلطی که شرط لازم برای تدوین برنامه‌های کاربردی جدید می‌باشد. نوازندگان خلاق پیانو جاز در ابتدا نحوه نواختن پیانو را به خوبی آموخته بودند. از نظر راهکاری، تسلط بر مهارت‌ها و یا



تاکتیک‌های خاص، ضروری است، اما دانستن جایگاه افراد و مکان‌هایی که با آن‌ها در تعامل هستیم نیز مهم می‌باشد. از تدوین‌کنندگان راهکارهای نظامی موفق انتظار داریم که توانایی شناسایی مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت در میدان نبرد و نیز درک دقیقی از سربازان، دشمن، میدان نبرد و غیره را داشته باشند. هر چه اطلاعات ما در مورد نحوه کار در یک محیط و مسایل محلی بهتر باشد، احتمال اینکه ما بدانیم در مقابل مشکلات ایجاد شده در این محیط چه کاری می‌بایست انجام دهیم، بیشتر خواهد شد. با این حال از آنجا که محیط در رویارویی با پدیده‌های جدید تغییر می‌کند، پرسیدن نظرات دیگران به طور منظم در مورد پدیده‌های جدید به ویژه در ارزیابی آنها، بسیار مهم است.

- داود توانست از مهارت خود با سنگ استفاده کند زیرا که او خلاقانه میدان جنگ را در ذهن خود بازسازی نموده و آن را به محلی که در آن او به عنوان یک چوپان می‌دانست چگونه از گله خود در مقابل گرگ و خرس محافظت کند، تبدیل کرده بود. به عنوان کسی که دانش و مهارتی در مورد نبرد کلاسیک ندارد، داود منابعی را دید که از نظر دیگران پنهان بود و فرصتی را پیدا کرد که دیگران از آن استفاده نکردند. جالوت، از سوی دیگر، به عنوان کسی که رسماً کارکشته نبرد بود نتوانست به یک پسر بچه چوپان به چشم یک تهدید، نگاه کند. هنگامی که ما با مسایل تازه روبرو می‌شویم، می‌توانیم به کمک فرآیندهای اکتشافی راحل‌های جدید ایجاد کنیم، داده‌ها را در زمینه جدید تصور نموده و یا آن‌ها را در فرم‌های جدید با هم ترکیب کنیم. اما برای تفکر خلاقانه، ما می‌بایست مشکلاتمان را به صورت مشکلات جدید، حداقل برای خودمان ببینیم، که نیاز به راحل‌های جدید دارند. تفکر نوآورانه، با دانستن دیدگاه‌های مختلف، چه بر اساس تجربه زندگی افراد و چه با تجربه‌های مختلف در یک گروه، تسهیل می‌شود. دسترسی به علوم برجسته متنوع،



نه تنها روش‌های متعددی برای انتخاب ارائه می‌کند، بلکه منجر به «ذهن آگاهی» این که راحل‌های متعدد امکان‌پذیر است، می‌شود.

از لحاظ ساختاری، ظرفیت راهکاری به شکل مؤثرتری در میان تیم رهبری و نه در تفکرات یک فرد به تنهایی تولید می‌شود. ظرفیت راهکاری با دعوت به همکاری از افرادی که به صورت مستقیم و غیرمستقیم با موضوع در ارتباط‌اند، رهبرانی که با آن حوزه کم و بیش ارتباط دارند و افراد با تجربه‌ای که در زمینه‌های مختلف فعالیت گروهی فعالیت می‌کنند، سازنده‌تر خواهد شد. رهبران جنبش اجتماعی با برگزاری جلسات منظم، باز و معتبر مشورتی، مسئولیت‌دادن به افراد کلیدی حوزه و نیز جذب منابع ضروری این امکانات، می‌توانند از عوامل یاد شده در بالا به بهترین وجه استفاده کنند.

من در این جا مثالی را در مورد چگونگی عملکرد ظرفیت راهکاری در روزهای اولیه جنبش کارگران کالیفرنیا به رهبری سزار چاوز ارائه می‌کنم. در فوریه سال ۱۹۶۶ در دلانو^{۱۷}، کالیفرنیا، کارگران مزرعه انگور در یک اعتصاب پنج ماهه برای به رسمیت شناختن اتحادیه شرکت کردند. در ماه نوامبر، این اعتصاب‌ها بدون هیچ نتیجه‌ای به پایان رسید، و در دسامبر صنایع شنلی^{۱۸}، که شرکت بسیار بزرگ تولیدکننده مشروب با چهارهزار جریب مزرعه انگور بود، تحریم شد، و نتوانست هیچ محصولی تولید کند. بنابراین چاوز جلسه‌ای برای رهبران در خانه یکی از حامیان جنبش در نزدیکی سانتا باربارا تشکیل داد که در سه روز به بررسی چگونگی به راه انداختن شرکت شنلی، آماده‌شدن برای فصل بهار،

¹⁷ Delano

¹⁸ Schenley



حفظ تعهد اعتصابکنندگان، سازماندهندگان و حامیان پرداخته شد. من از یادداشت‌های خودم از آن جلسه نقل قول می‌کنم:

پیشنهاداتی در اتاق داده می‌شد، یکی از آنان این بود که کاری شبیه به اقدامات معدنچیان نیومکزیکو، که در آن معدنچیان به منظور برگزاری یک اردوگاه معدنی در مقابل دفاتر مرکزی در وال استریت به نیویورک سفر کرده بودند، انجام دهیم. کارگران مزرعه می‌توانستند به دفتر مرکزی شنلی در نیویورک سفر کرده و یک اردوگاه کاری در جلو آن دفتر برپا کنند و تا زمان متقاعد ساختن شرکت شنلی، در آنجا تجمع نمایند. شخص دیگری پیشنهاد کرد که آنان با اتوبوس حرکت کنند تا تظاهرات در سراسر کشور برگزار شود، کمیته تحریم محلی تشکیل شود و اخبار به همه جا برسد و بدین وسیله انگیزه ایجاد حرکت در نیویورک فراهم گردد. نفر دیگری گفت، چرا به جای اتوبوس، راهپیمایی برگزار نشود، همانند راهپیمایی که دکتر کینگ در سال گذشته برگزار نموده بود، شخص دیگری جواب داد که راه دلانو تا نیویورک بسیار طولانی است. از سوی دیگر، مقر شنلی در سانفرانسیسکو زیاد دور نبود - در حدود ۲۸۰ مایل که با توجه به محاسبات یک سرباز سابق ارتش فعلی، با سرعت ۱۵ مایل در روز، افراد در حدود ۲۰ روز به آنجا می‌رسیدند.

اما چاوز گفت اگر شنلی پاسخگو نباشد، چه کار کنیم. چرا به جای آن به سمت ساکرامنتو¹⁹ راهپیمایی نکنیم و فرماندار براون را مجبور به مداخله و آغاز مذاکره نماییم. او به دنبال انتخاب مجدد است و خواستار حمایت ماست، و اگر از نفوذ او استفاده کنیم، شاید بتوانیم تأثیر بیشتری داشته باشیم. نفر

¹⁹ Sacramento



دیگری گفت: بله، و در راه به ساکرامنتو، با راهپیمایی می‌توان از بسیاری از شهرهای کارگران مزرعه عبور کرد. با الهام گرفتن از «راهپیمایی طولانی» مائو²⁰ می‌توان کمیته‌های محلی را سازماندهی کرد تعهد گرفت که اعتصاب امضا شده نقض نشود. بله، ما حتی می‌توانستیم شرکت شنی را مجبور کنیم که به ما غذا و سرپناه بدهد. و همان‌طور که زاپاتا²¹ «طرح دی آيالا»²² را نوشت لوئیس والدز²³ پیشنهاد نمود که ما می‌توانیم «طرح دلانو»²⁴ را بنویسیم و آن را در هر شهر بخوانیم و از کارگران مزرعه آن محل بخواهیم که آن را امضا نموده و آن را به شهر بعدی ببرند. سپس، چاوز پرسید، چرا باید اصلاً یک «راهپیمایی» اتفاق بیفتد؟ به زودی ایام روزه‌داری، زمان برای تأمل، برای توبه و طلب بخشایش، است. به نظر می‌رسد که خودمان باید به عنوان نمایندگان «یک سفر مذهبی»²⁵ حرکت کرده تا در روز یکشنبه عید پاک در ساکرامنتو باشیم.

در ۱۷ مارس، کارگران راهپیمایی خود را آغاز کردند، آن‌ها با خود، پلاکاردهای بانوی ما گوادالوپ²⁶، قدیس حامی مکزیکو، پرتره امیلیانو زاپاتا رهبر کشاورزان، پلاکارد در خواست توبه -

²⁰ Mao

²¹ Zapata

²² Plan de Ayala

²³ Luis Valdez

²⁴ Plan de Delano

²⁵ peregrinación

²⁶ Guadalupe



زیارت، بخشایش، انقلاب - وپلاکارد دعوت به راهپیمایی را به همراه داشتند، و با حامیان تعهداتی پیرامون فراخوان تحریم شرکت شنلی امضا نمودند.

یکی از اعتصابکنندگان، روبرتو روم²⁷، صلیبی چوبی به بلندی شش فوت را با خود حمل می‌نمود، که از مستطیل‌های ۲ در ۴ اینچ ساخته شده و با روکش پارچه‌ای سیاه پوشیده شده بود. این اعتصاب هم زمان با سفر سناتور رابرت کندی²⁸ برای شرکت در کمیته فرعی سنای ایالات متحده مبنی بر شنیده‌هایی پیرامون مهاجرت کار در دلانو بود. راهپیمایی از آغاز، توجه عمومی را به خود جلب کرد. تصاویر تلویزیونی از ردیفی از پلیسان کلامخود به سر که موقتا خروج راهپیمایان را مسدود کرده بودند، تصاویری از صفوف پلیس در سلما آلاباما در سال قبل را تداعی می‌کردند. در پایان هفته اول، جمعیتی بیش از هزار نفر از اهالی فرسنو²⁹ از راهپیمایان استقبال کردند. گزارشگران به بررسی اعتصابکنندگان پرداختند و بررسی کردند که چرا آن‌ها سیصد مایل راه پیموده‌اند، و دلیل و علت ایجاد اعتصاب را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. این راهپیمایی نه تنها درخواست کارگران به اجرای عدالت را نشان می‌داد، بلکه نشانگر خواسته جامعه مکزیکی آمریکا برای داشتن حقوق در زندگی اجتماعی نیز بود. در سطح فردی، طبق توصیف سزار چاوز، راهپیمایی، راهی برای آموزش خود در راه تحمل مبارزه طولانی بود. مبارزه‌ای که در آن، زمان آشکار شده و وجودش مورد نیاز واقع شده بود. ما می‌خواستیم هم به لحاظ مادی و هم معنوی مشارکت داشته باشیم.

²⁷ Roberto Roman

²⁸ Robert Kennedy

²⁹ Fresno



در بعدازظهر ۳ آوریل، با رسیدن کارگران به استکتون³⁰، پس از یک هفته راهپیمایی در جنوب ساکرامنتو، وکیل شنلی تلفنی با چاوز تماس گرفت. منفعت کمی در ماندن در تحریم برای شنلی وجود داشت، مخصوصاً اینکه راهپیمایی در ساکرامنتو می‌توانست به یک تظاهرات ملی ضد شنلی تبدیل شود. در نتیجه، تنها سه روز قبل از ورود تظاهرات‌کنندگان به ساکرامنتو، شنلی اولین قرارداد واقعی صنفی در تاریخ کار مزرعه‌داری در کالیفرنیا را امضا کرد. بنابراین بعدازظهر شنبه، جمعیتی که به دوهزار نفر رسیده بود، در زمین مدرسه بانو گریس در غرب ساکرامنتو بر روی تپه رو به رودخانه ساکرامنتو گردهم آمدند تا صبح روز بعد به مرکز شهر وارد شوند. در حین شبزنده‌داری عید پاک آن شب، چندین سخنران حرکت آنان را مشابه حرکت و اردو زدن بنی‌اسرائیل باستان در امتداد رودخانه اردن در سرزمین موعود دانستند. آن شب روبرتو روم به دقت صلیب خود را به رنگ سفید بازپوشانی کرد و آن را با گل‌های بهاری تزئین نمود. صبح روز بعد، او پابره‌نه، صلیب را پیروزمندانه از روی پل رودخانه، پایین بازار کاپیتول، و بالای پله‌های کاپیتول حمل کرد، و در آنجا با جمعیتی ده‌هزار نفره شامل کارگران و حامیان جنبش کارگران کشاورزی دیدار کرد.

مهم‌ترین چالشی که رهبران جنبش اجتماعی با آن رو به رو هستند، چالشی است که در مثال بالا این رهبران بر آن غلبه کردند. این چالش حول تمرکز بر استفاده از منابع جنبش، تدوین عملکردی برای متعهد ساختن شرکت‌کنندگان بر اساس یک نتیجه راهبردی خاص برای دوره زمانی مشخصی می‌چرخد. هر شرکت‌کننده‌ای معمولاً با یک مورد یا موقعیت خاص شناسایی می‌شود. وهنگامی که این هویت در خطر باشد، انتخاب‌های راهکاری بسیار دشوار می‌گردد. در ساختار حکومتی شکننده، رهبران اغلب برای

³⁰ Stockton



جلوگیری از هرج و مرج به همه درخواست‌ها جواب مثبت می‌دهند. با این حال این رویکرد «هزار گل» موجب پخش و سردرگمی تلاش‌ها، ائتلاف منابع، بلاتکلیفی حامیان و بی‌اهمیت دانستن ارزش نقش مشارکت فردی می‌شود. به عنوان مثال، یکی از نقاط قوت تحریم اتوبوس در مونت‌گومری، وضوح هدف راهکاری آن بود: رفع تبعیض نژادی در اتوبوس‌های مونت‌گومری، آلاباما که در آن تقریباً هر عضو جامعه می‌تواند با عدم پرداخت کرایه اتوبوس در روند تأمین منابع حرکت، مشارکت داشته باشد.

آیا سازمان‌دهندگان حرکت مونت‌گومری منابع‌شان را با حمله به تبعیضات موجود در حق رأی، مسکن و سالن‌های غذاخوری به منظور جلب مشارکت شرکت‌کنندگان بیشتر در قیام، خرد کردند، کاری که می‌توانست به سادگی شکست حرکت را به دنبال داشته باشد. قدرت رهبری جنبش حقوق مدنی در ایجاد یک سازمان متشکل از اجزا مختلف بود، کنفرانس رهبری حقوق مدنی که، تقریباً بین سالهای ۱۹۵۶-۱۹۶۷ فعال بود، حوزهای را ارائه نمود که در آن، تمرکز راهکاری در نظر گرفته می‌شد. این تمرکز بدون بحث، مجادله و استدلال‌های سرسختانه حاصل نمی‌شد. مدت زمان آن محدود بود، و در زمان آن، گروه‌های متعددی می‌بایست در آن شرکت می‌کردند. اما دلیل روشن برای این موفقیت نسبی کنفرانس، ساختارهای سازمانی ایجاد شده‌ای بود که در آنها وظایف در سه مرحله محلی، منطقه‌ای و ملی تقسیم شده بودند. امروزه یکی از چالش‌های عمده پیش‌روی جنبش تغییرات اقلیمی، تزریق تمرکز راهکاری به فعالیت‌هایش است.



تسریع کنش

بسیج و به کارگیری منابع برای رسیدن به اهداف کنش گفته می‌شود. کنش آخرین مرحله فعالیت رابطه‌ای، انگیزشی و راهکاری است. هدف غایی جنبش‌های اجتماعی در واقع تغییر جهان است نه آرزو، فکر و یا نصیحت در مورد آن. منابعی که یک جنبش اجتماعی می‌تواند بسیج کند، منابعی است که در اختیار شرکت‌کنندگان جنبش قرار دارد و بر اساس تعهدی داوطلبانه از آن‌ها استفاده می‌شود، منابعی همچون: زمان، مهارت و تلاش.

چگونگی جمع‌آوری منابع توسط رهبران بر چگونگی بکارگیری آن منابع تأثیرگذار است، و چگونگی بکارگیری منابع به نوبه خود می‌تواند بر چگونگی بسیج منابع اثر بگذارد. منابعی که توسط شرکت‌کنندگان جمع‌آوری می‌شود می‌تواند کاملاً جوابگوی نیاز قدرتمند شدن آنان برای رسیدن به نتیجه موردنظرشان باشد. منابع خارجی مستلزم پاسخ‌گویی به اهداکنندگان منابع است که اغلب محدودیتی برای استفاده آن‌ها ایجاد می‌کنند، این موضوع باعث ایجاد یک وابستگی غیرسازنده به جای توانمندسازی می‌شوند. هنگامی که بنیادها مسایل محیط زیستی را در اولویت می‌گذارند، به عنوان مثال، وابستگی سازمان‌های درون شهری به کمک مالی بنیاد مشخص می‌کند که منافع آن سازمان‌ها هم اکنون می‌تواند با تمرکز بر برنامه‌های زیست محیطی حاصل شود. به طور مشابه، اگر منبع، مشارکت بالای افراد است، استفاده از روش‌هایی که نیازمند پول هستند، معقول نیست. از سوی دیگر، کنشی که بر اساس منابعی که شرکت‌کنندگان در آن تزریق می‌کنند ایجاد شود ممکن است تنها محدود به روش‌هایی شود که شرکت‌کنندگان (کسانی که منابع را تزریق کرده‌اند) مایل به مشارکت در آن باشند.



سوال مهم راهکاری که رهبران جنبش اجتماعی با آن رو به رو هستند این است که کجا می‌بایست بر «همکاری» و کجا بروی «مطالبه‌گری» تأکید شود. همکاری موجب ایجاد قدرت «با» دیگران شده، و با ایجاد وابستگی، مهم‌ترین منبع شرکت‌کنندگان را تامین می‌کند - اتحادیه‌های اعتباری، مزایای حاصل از فوت و مراکز مراقبتی مشارکتی نمونه‌هایی از این دسته هستند. مطالبه‌گری، کنش‌گرانی را به چالش می‌کشد که از قدرت خود به نحوی استفاده می‌کنند که با منافع شرکت‌کنندگان سازگاری داشته باشد. این حالت ممکن است شامل مجبور کردن شهرداری به ایجاد تغییراتی در بودجه به منظور پاسخ به نیازهای جدید شهر، مجبور کردن یک کارفرما به افزایش دستمزد، یا وادار کردن کنگره در تصویب یک قانون باشد. اغلب برای ایجاد «قدرت به همراه» و غلبه آن بر «قدرت بر» به کار مشترک نیاز است.

برخی از کنش‌ها منابع جدید تولید می‌کنند، در حالی که دیگر اقدامات منابع را مصرف می‌نمایند. موفقیت صنفی، برای مثال، منجر به جذب اعضای بیشتر، حقوق بیشتر و رهبری بهتر می‌شود. هنگامی که سازمان‌های اجتماعی-عقیدتی در میان کلیساهای عضو کارهای جدید محلی انجام می‌دهند، ظرفیت‌های انسانی و مالی آنان رشد می‌یابد. در مقابل، برنامه‌های مبتنی بر دریافت کمک هزینه، اگر خودشان را در حالت وابستگی دائمی نگه دارند، اغلب موفق به جمع‌آوری منابع جدید در نتیجه کار خود نمی‌شوند. پاسخ کاملاً «درستی» به تعامل مناسب بین منابع و کنش وجود ندارد. اما درک رابطه ضروری است تا رهبران بتوانند در مورد چگونگی بهبود شانس جنبش خود در رسیدن به هدف، انتخاب آگاهانه‌ای داشته باشند.

شاید بزرگترین چالش «کنش» جنبش اجتماعی، ترجمه مداوم هدف به سمت نتیجه است: کارها را به موقع انجام دادن؛ حسابرسی به آن‌ها؛ و ارزیابی آن‌ها برای بهبود مستمر. تدوین این «فرهنگ تعهد» در صورتی برای یک جنبش بسیار مهم است که از ارزشمندترین منابع یعنی وقت داوطلبان استفاده بهینه



شود. رویاروی با چالش‌ها تنها با تکیه به نیروی تشویق صورت نمی‌گیرد بلکه به منظور رویارویی با چالش‌ها باید به روی بنا نهادن هنجارها، مراحل عمل و ساختارهای ایجادکننده تعهدات واقعی، رهبری بهترین اجر، و درک منافع انگیزشی پاداش ذاتی نیز کار کرد.

کلید کنش در جنبش اجتماعی، مهارت ایجاد تعهد است. این امر یک مهارت رهبری است که افراد به سختی آن را یاد می‌گیرند. تعهد، التزام خاصی از زمان، پول و یا عمل است. «آیا ما می‌توانیم بر روی شما حساب کنیم که در این نشست در ساعت ۷ حضور می‌یابید؟ آیا ما می‌توانیم به قول شما برای حضورتان در شیفیت تلفن بانک در ساعت ۴ بعدازظهر حساب کنیم؟» از یک طرف، فردی که تعهد را درخواست می‌کند برای جلوگیری از شنیدن جواب «نه» و دست و پنجه نرم کردن با احساس ردشدن، تقاضای خود را برای گرفتن تعهد از طرف مقابل بسیار شل ابراز می‌کند. از سوی دیگر، افراد ممکن است تقاضای خود را برای گرفتن تعهد از دیگران، برای جلوگیری از گرفتن «بله» که تعهد متقابل را به دنبال دارد بسیار شل درخواست کنند. بازی «کار چهره»، همان‌طور که جامعه‌شناس اروینگ گافمن آن را توصیف می‌کند، اغلب در رابطه با تعهد ایجاد می‌شود. همان‌طور که من تظاهر به ندیدن ریخته شدن سوپ شما بر روی پیراهن می‌کنم، شما نیز طوری وانمود می‌کنید که چیزی که من دیدم را ندیده‌اید، به همین شکل، وانمود می‌کنید که چیزی که از دیدن من می‌بینید را نمی‌بینید. - تمامی این‌ها ریشه در اجتناب از خجالت دارند. کسانی که از دیگران درخواست تعهد می‌کنند، اغلب پاسخی را که تعهد را به دنبال ندارد نادیده می‌گیرند «من سعی می‌کنم» تا از تنش روشن‌سازی دور شوند. واقعیت این است که ما متعهد نمی‌شویم زیرا قصد همراهی با مواردی که پس از متعهدشدن از ما درخواست می‌شود را نداریم. در واقع تضمین تعهد، اولین کاری است که به واسطه آن، جنبش‌های اجتماعی به منابعی که در انجام فعالیت خود



بدان نیاز دارند، دسترسی پیدا می‌کنند. به هر دلیلی، تضمین تعهد، جسارت، آموزش و فداکاری لازم برای تدوین فرهنگ جنبشی درخواست تعهد و متعهد شدن را به دنبال دارد.

دومین کلید مهم در کنش مؤثر، تبدیل راهکار به نتایج خاص قابل اندازه‌گیری در مدت زمان مشخص است. بدون نتایج روشن، نه رهبران و نه شرکت‌کنندگان راهی برای ارزیابی موفقیت یا شکست، یادگیری، و یا تجربه کردن واکنشی که برای ایجاد انگیزه ضروری است، ندارند. یکی از مزایای مبارزات انتخاباتی این است که تعداد آرای خاصی برای برنده شدن در آن مورد نیاز است. در این حالت حتی نتایج میانی، اغلب نادیده گرفته می‌شود. یکی از دلایل اصلی متعهد نشدن به دستیابی به هدفی خاص در جنبش‌ها، ترس شکست از رسیدن به آن هدف است، ترسی که به نوبه خود انگیزه لازم برای بقای جنبش را کاهش می‌دهد. هزینه اجتناب از این ریسک، نه تنها راهکار، بلکه انگیزه است، انگیزه که نقطه آغازین هر عملی است. یکی از چالش‌های مهم رهبری در جنبش اجتماعی، یادگیری چگونگی تحمل ضرر است. این تا حدی جنبه‌ای از تفسیر روایت است، روایتی که شکست در آن، به عنوان مانع شروع کار یا هزینه ضروری آغاز کار معرفی شده است. در واقع شکست روش معمول ارزیابی نتیجه است که اجازه تجربه آن به شرکت‌کنندگان به عنوان یک منبع یادگیری نه یک قضاوت منفی داده می‌شود. یک روش ممکن، تدوین فضای فیزیکی برای تمرکز به روی نتایج است - تبدیل رأی‌هایی که از طریق تماس‌های تلفنی و جلسات خانگی بدست آمده به نموداری بزرگ و قرار دادن آن در معرض دید همگان در دفتر مرکزی ستاد سازمان‌دهنده، مثال بارزی از این موضوع است. «با فعالیت در یک ستاد سازمان‌دهنده، شما باید در مورد آنچه باید انجام شود، آنچه که مهم است و آنچه که باید در آینده اتفاق بیافتد، به مردم اطلاع بدهید. ستاد سازمان‌دهنده باید اثری را هنماکننده داشته باشد.»



سومین عامل مهم، طراحی وظایف داوطلبان به شکلی است که از «کار بی‌جیره موجب» که چیزی فراتر از تجربه انگیزشی پاداش معنوی است جلوگیری کند. این عامل یک امید واهی نیست زیرا اصول طراحی انگیزشی به خوبی در کار ریچارد هاگمن³¹ و دیگران وجود دارد. در پروژه با باشگاه سیرا³² که در ادامه به طور کامل در این فصل شرح داده می‌شود، من و همکارم روت واگمن³³، به کسانی که داوطلبان را رهبری می‌کنند آموزش دادیم که چگونه می‌توانند با طراحی مجدد وظایفی همانند بانکداری تلفنی، این کارها را رضایت بخش‌تر کنند. این عمل نیازمند توجه لازم به تنوع مهارت، هویت مهارت (کلیت کار)، اهمیت کار (تأثیر معنی‌دار)، استقلال (انتخاب راه چگونگی رسیدن به نتیجه توسط فرد مسئول) و بازخورد (دیدن نتایج کار خود) است. این رویکرد در طراحی کار داوطلبانه، تقریباً به طور کامل دست نخورده باقی مانده است.

تضمین نتایج عالی نیاز به مربی‌گری مداوم دارد، عملی که من در ادامه این فصل به عنوان توسعه رهبری، کامل‌تر به آن می‌پردازم. در جنبش‌های اجتماعی، از آنجا که مردم «جدید» معمولاً در تلاش برای ایجاد چیز «جدید» شرایط نو هستند، یادگیری و آموزش مداوم موردنیاز است. از یک طرف، دیدن نتایج کار، به خصوص شکست‌های کوتاه مدت، برای تطبیق شیوه‌ها و راهکارها بسیار مهم است.

از سوی دیگر، به منظور توسعه مهارت‌های رهبری کسانی که تجربه کمتری دارند، رهبران می‌بایست شیوه‌های مربی‌گری را یاد بگیرند، تا به واسطه آن از مدیریت خرد، همین‌طور مدیریت

³¹ Richard Hackman

³² Sierra

³³ Ruth Wageman



انحصاری دور شوند. این نیازمند اختصاص وقتی برای ملاقات قبل از شروع کار و اگر لازم باشد در حین و پایان کار برای ارزیابی آن است. مدیریت مؤثر یک تیم به معنی اختصاص زمانی برای دیدار تیم، یادگیری، مربی‌گری متقابل و مربیگری تخصصی است. جلسات «یادگیری» منظم، همانند چشم طوفان (ساکن‌ترین نقطه طوفان) است، نظمی در مرکز آنچه که می‌تواند شبیه یک اقدام جدید پر هرج و مرج باشد. این کار، می‌بایست خیلی مهم در نظر گرفته شود. زمانی که من مشغول سازمان‌دهی نخستین مبارزه نانسی پلوسی³⁴ برای کنگره در سال ۱۹۸۷ بودم، به دنبال فرصتی برای جا انداختن جلسات «یادگیری» منظم در بین گروه بودم. یک بار، ما تازه جلسه هماهنگی روزانه خود را شروع کرده بودیم که فردی فریاد زنان به داخل اتاق دوید: «نانسی پشت خط تلفن است! نانسی پشت خط تلفن است! او می‌خواهد همین حالا با شما صحبت کند!» همه به من خیره شدند. آیا وقتی که برای این جلسه گذاشته بودیم مهم بود یا نه؟ من گفتم «لطفاً به نانسی بگویید که ما در جلسه هماهنگی هستیم، به محض اتمام کار با او تماس خواهم گرفت». احساس خوب ره‌ایش ایجاد شد. از آن زمان به بعد، ما دیگر هرگز مشکلی پیرامون پرداختن و متعهدماندن به جلسه روزانه نداشتیم.

در نهایت، دنیای جنبش‌های اجتماعی، دنیای احتمالات است: تقریباً چیزهایی که می‌تواند به اشتباه منجر شود به احتمال زیاد منجر به اشتباه خواهد شد. کسی فراموش به باز کردن در سالن می‌کند، کابل سیستم صوتی گم شده، کسی فراموش کرده که صندلی سفارش دهد، نقشه به پشت چاپ شده است، نیمی از آگهی را در زمان خود چاپ نشده، ماشین شخصی پنجر است، تاریخ اشتباه در نسخه اسپانیایی اشتباه ترجمه شده و غیره. در یک موقعیت که در آن نیروهای جدید در حال تلاش برای انجام وظایف دلهره‌آور،

³⁴ Nancy Pelosi



تحت فشار زمان و با منابعی کمتر از میزان مورد نیازشان هستند - چیزی که در اکثر جنبش‌های اجتماعی دیده می‌شود - حوادث ناگوار در کمین نشسته‌اند. اکثر احتمالات از کنترل ما خارج است، با این حال، رهبران موفق می‌توانند بر آنچه که می‌توانند کنترل کنند تمرکز کنند. به عنوان مثال، تماس یادآوری برگزاری جلسه دو ساعت قبل از آن ممکن است موجب تشویق به حضور فردی که متمایل به حضور در جلسه نیست، شود و یا ممکن است نشان دهد که هیچ کس در جلسه حاضر نمی‌شود که این خود، موجب صرفه‌جویی در وقت باارزش می‌شود. بهترین راه برای رسیدگی و کنترل احتمالات این است که در حالت یادگیری بمانیم: انعطاف‌پذیر، خلاق و آماده تطبیق تمارین در دنیای واقعی.

ساختارمند کردن جنبش اجتماعی

دیرین‌شناس استفان جی گولد³⁵ نوشت که زمان گاهی اوقات یک «چرخ» و گاهی اوقات یک «فلش جهتی» است. تصور کردن زمان به صورت یک چرخ کمک می‌کند تا ما کارهای روزمره‌مان، روندهای معمول‌مان، بودجه سالانه‌مان و غیره را حفظ کنیم. تصور زمان به صورت فلش جهت‌دار، از سوی دیگر، به ما تمرکز لازم برای ایجاد تغییر را می‌دهد: ما در یک لحظه خاص شروع و در یک لحظه خاص کار را تمام می‌کنیم، و در بین این دو، تغییر رخ می‌دهد.

جنبش‌های اجتماعی به طور کلی در چارچوب زمان به صورت ساختاری زمان‌مند عمل می‌کنند که به آن‌ها عموماً کمپین گفته می‌شود. کمپین راهی برای سازماندهی با ارزش‌ترین و در عین حال

³⁵ Stephen Jay Gould



گسترده‌ترین منابع یعنی زمان است. همان‌طور که کار کانی گستریک³⁶ نشان می‌دهد، سازمان‌ها دارای زندگی زمانی و مکانی است. کاری که به دنبال پیروی از الگوهای داخلی یک سازمان انجام می‌شود، ممکن است کمابیش الگوهای رویدادهای محیط پیرامون را دنبال کرده باشد. گروه‌های دانشجویی، برای مثال، می‌بایست پروژه جدید خود را در هفته‌های اول ترم آغاز کنند وگرنه پروژه‌های آنان هرگز شروع نمی‌شود. در اواسط ترم، الگوها تغییر می‌کنند و افراد بر تکمیل آنچه که آغاز کرده‌اند، تمرکز می‌نمایند. مدیریت زمان به خصوص برای سازمان‌هایی مهم است که باید خود را با ظهور فرصت‌های ناگهانی وفق بدهند، از یک طرف، از فرصت‌های مناسب کمال استفاده را بکنند، اما از سوی دیگر، عملکردی غیرانفعالی نداشته باشند که باعث از دست دادن نیروی پیش‌برنده و انگیزه‌دهنده شود.

مبارزات انتخاباتی در طول زمان با ریتم خاصی گسترده می‌شود، ریتمی که جایگاه خود را آهسته آهسته پیدا می‌کند، کم‌کم نیروی جلوبرنده خود را با اتکا به نقاط اوج اولیه جمع‌آوری می‌کند، و سپس هنگامی که مبارزه برنده یا بازنده می‌شود، به اوج می‌رسد و رامحل‌ها حاصل می‌شود. (شکل ۱۹-۶). هنگامی که مبارزات با موفقیت پایان یافت، برنده انتخابات، سازمان‌هایی که در پیروزی‌اش نقش داشتند را قدرت می‌بخشند.

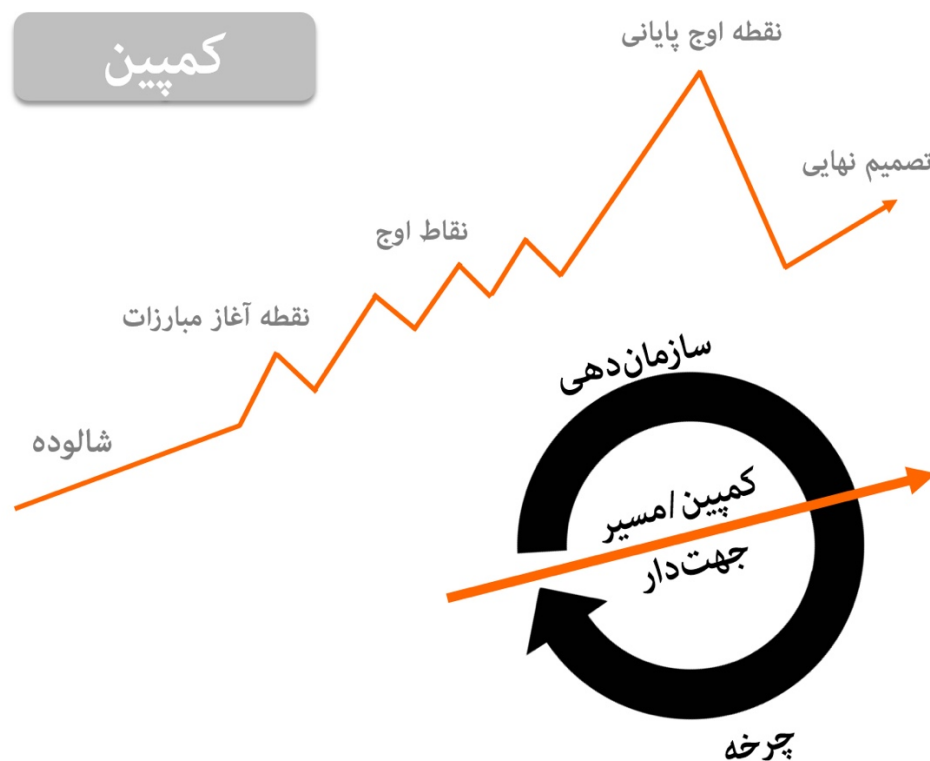
یک مبارزه انتخابی، روشی راهکاری و انگیزشی برای سازمان‌دهی فعالیت تغییر است. این روش راهکاری است، زیرا راهی برای هدف قرار دادن تلاش است. این روش انگیزشی است چرا که داستان مشروح امید که ما می‌توانیم به هدفمان برسیم را گسترش می‌دهد. همان‌طور که پیشرفت می‌کند، می‌بینیم

³⁶ Connie Gersick



که می‌توانیم تفاوت ایجاد کنیم. در کار ما، ضرورت مهلت انجام کار حاصل می‌شود. همبستگی همکاری با دیگران در یک مساله مشترک به ما انرژی می‌دهد.

• شکل ۱۹-۶: کمپین‌ها



کمپین‌ها یک به یک هدف‌گیری اهداف خاص را ساده می‌کنند. ایجاد یک چیز جدید نیاز به انرژی شدید و تمرکز زیاد دارد که این برخلاف دستگاه راهبر خودکار که موجب ادامه حرکت جسم پس از شروع به حرکت می‌شود. ما می‌توانیم انرژی‌مان را به صورت اندازمبندی شده و تنها برای روزها، هفته‌ها و



سال‌های محدودی صرف کنیم، ما نمی‌توانیم - و نمی‌بایست - برای مدت طولانی ادامه بدهیم. وقتی یک مبارزه انتخاباتی به پایان می‌رسد، چیزهایی که از دست داده‌ایم و چیزهایی را که به دست آورده‌ایم را جمع کرده و به زندگی عادی بازمی‌گردیم، ما دوباره گروه‌هایی را تشکیل داده و شاید در آینده در کمپین دیگری شرکت کنیم. چهره «ماجر اجویانه» یک مبارزه انتخاباتی در مقایسه با چهره عادی آن، روابط را سریع‌تر و با شدت بیشتری گسترش می‌دهد. افراد به راحتی داستانی مشترک که همه از آن سهم دارند، را به اشتراک می‌گذارند.

زمان‌بندی مبارزه انتخاباتی به صورت روایت آشکار شده ساختار بندی شده است. زمان‌بندی با دوره پایه (مقدمه)، شروع شده، با یک ضربه آغاز گشته (پرده بالا می‌رود)، به آرامی قله‌های پی در پی را طی می‌کند (عمل یک، عمل دو)، و در نقطه اوج نهایی به حداکثر خود که همان نتیجه است، می‌رسد (نتیجه عمل)، و در زمانی که نتیجه (خاتمه) را جشن می‌گیریم، تمام می‌شود. تلاش‌مان ما را نه به صورت مرموزانه بلکه همانند یک گلوله برف به جلو حرکت می‌دهد. با رسیدن به هر هدف، ما منابع جدید تولید می‌کنیم که می‌تواند برای رسیدن به هدف بعدی بزرگتر استفاده شود. انگیزه ما رشد می‌کند زیرا با احساس خوشنودی هر موفقیت کوچک به ما می‌آموزد که موفقیت بعدی دست یافتنی است و تعهدات ما بدین شکل بیشتر می‌شود. داستان آشکار شده مبارزه انتخاباتی ما موجب اعتبار یافتن و دست‌یافتنی‌تر شدن داستان سازمان ما می‌شود. زمان‌بندی باید به دقت مدیریت شود زیرا یک کمپین می‌تواند به سرعت اوج گیرد، همه را خسته کرده و سپس روندی نزولی را طی کند. خطر دیگر این است که یک کمپین ممکن است در برخی از زمینه‌ها نسبت به بقیه بیشتر پیش‌روی کند به گونه‌ای که برخی از افراد در آن بیش از حد تحت فشار قرار گرفته و برخی دیگر اصلاً حرکتی انجام ندهند.



کمپین با اجازه رخ دادن زیان‌های کوچک در روزهای اولیه خود، فرصتی برای یادگیری فراهم می‌کند. همان‌طور که سم سیتکین³⁷ بیان نمود، ایجاد فضا برای زیان‌های کوچک در ابتدا، فرصت یادگیری چیزهای جدید برای شرکت‌کنندگان را فراهم می‌کند، که در یادگیری نحوه انجام آن ضروری است. همچنین این فضا شانس را برای یادگیری نحوه‌ی انجام کارها برای سازمان فراهم می‌کند. در اغلب مبارزات، می‌دانیم که اولین چیزی که ما می‌نویسیم در هنگام استفاده و در زمان بروز مشکلات تغییر می‌کند. البته، مهم است که از فاز اولیه یک کمپین «عاقلانه» استفاده کنیم تا در این صورت با پیش‌نمایش کارهای اشتباه‌مان در آینده در مقیاس بزرگ مواجه نشویم.

مبارزات انتخاباتی همانند بحث راهکار تو در تو هستند. هر هدف مبارزاتی می‌تواند به عنوان یک «مبارزه کوچک» با مقدمه، شروع، قله‌ها، اوج، و خاتمه خود دیده شود. کمپین همچنین می‌تواند به محدوده‌ها، نواحی یا مسئولیت‌های مختلفی تقسیم شود که برای هر کدام، افراد خاصی مسئول هستند. یک کمپین خوب را می‌توان به عنوان ترکیبی از جنبش‌های متعدد، هر کدام با تفسیر، توسعه و تکرار مرتبط به خود در نظر گرفت که با هم به سمت هدفی بزرگ حرکت می‌کنند. یک سمفونی از ترکیب بسیاری از صداها، مختلف تشکیل شده است که در قسمت‌های مختلف با هم در تعامل هستند اما هماهنگی کلی آن‌ها در موفقیت سمفونی بسیار مؤثر است. اگر این مثال بیش از حد کلیشه‌ای به نظر می‌رسد، شما می‌توانید یک گروه جاز را مثال بزنید.

³⁷ Sam Sitkin



گسترش رهبری

رهبری جنبش اجتماعی نه تنها نیازمند تطبیق با آهنگ تغییر است، بلکه به ایجاد محیطی که در آن، رهبری مؤثر می‌تواند رشد کند، نیز نیاز دارد. رهبران جنبش اجتماعی با چالش‌های مخصوص به خود همانند نامتمرکز بودن، خودگردانی و حالت داوطلبانه که اساس جنبش را تشکیل می‌دهند، مواجه هستند. ساختارهای دستوری و نظارتی موجب انحراف مشارکت، محدود کردن ناحیه‌ای اختیارات و شرایطی که اغلب به سرعت در حال تغییر هستند، و همین‌طور محدود کردن یادگیری سازمانی می‌شوند. از سوی دیگر، همان‌گونه که جامعه‌شناس جو فریمن³⁸ در سخن معروف خود عنوان کرد، بیزاری از ساختار، «استبداد بی‌ساختاری» را ایجاد می‌کند. در «استبداد بی‌ساختاری» نظام قدرت به صورت گنگ، غیررسمی، با اندکی یا حتی هیچ پاسخ‌گویی به افکار عمومی اعمال می‌شود. اگرچه تمرکززدایی دارای مزایایی است، اما تمرکززدایی بیش از حد می‌تواند یادگیری را مهار، منابع را محدود، و هماهنگی راهکاری را مهار کند.

این چالش به ویژه در سال‌های اخیر دشوار شده است زیرا دستگاه‌های نهادی که تعداد زیادی از افراد دارای مهارت‌های اولیه مدنی را سازماندهی کرده‌اند تحت فشار قرار گرفته‌اند. «مدارس بزرگ رایگان دموکراسی»، دو توکویل³⁹ انجمن‌های بزرگ مدنی سه‌گانه که همراه کلیساهای حضور ما را در عرصه عمومی در ۱۸۰ سال اولیه تاریخمان ساخته‌اند، از دهه ۱۹۶۰ افت شدیدی کرده‌اند. این سازمان‌ها فرصت‌های توسعه رهبری گسترده‌ای، به ویژه در سطح محلی ایجاد می‌کنند. نقش‌های رهبری، انتظارات

³⁸ Jo Freeman

³⁹ Tocquville



و تعهدات تقریباً شفافیتی تشریفاتی داشتند. بررسی جمعی و تصمیم‌گیری بنای فعالیت‌ها را می‌گذاشت، و فرصت‌های یادگیری، توسعه و رشد از طریق انجمن‌ها به صورت مکرر و از طریق ساختارهای چندلایه‌ای رهبری فراهم می‌شد. با این حال، این سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌هایی که از ترکیب عناصری همچون نژاد، جنسیت و تغییر نسل ایجاد شده بودند (بیشتر آن‌ها، تبعیضات جنسیتی و نژادی بود) از هم جدا شدند. عامل دیگر جدایی این سازمان‌ها از هم را می‌توان در توسعه ارتباطات جدید و، به ویژه، فن‌آوری‌های جذب کمک مالی که نقش گروه‌های محلی را کم‌رنگ می‌کند و نیز در حرفه‌ای‌سازی حمایت یافت. خلای که بدلیل نقص مهارت‌های رهبری گروه محور ایجاد شده است تاکنون توسط اینترنت، که ابزار مناسب‌تری برای ایجاد بازارهای جدید است تا برای ایجاد تعهدات سازمانی، پر نشده است. مبارزات انتخاباتی اوپاما، با این حال، یک استثنا مهم بود. در مبارزات انتخاباتی اوپاما آموزش مهارت‌های سازماندهی به صورت گسترده با توسعه علوم نوین رسانه‌ای نوپا برای حمایت از سازمان‌دهندگان و تیم‌های رهبری محلی آن‌ها در بکارگیری این مهارت‌ها ترکیب شده بود.

سه چالش ساختاری که امروز جنبش‌های اجتماعی با آن مواجه‌اند را می‌توان سازمان‌دهی رهبری، فرآیندهای مشورتی و تصمیم‌گیری مؤثر، و مکانیسم پاسخ‌گویی واقعی دانست. در تحقیقات اخیر در باشگاه سیرا، روت واگمن و من سه روش برای رسیدگی به این چالش‌ها ارائه نمودیم. این روش‌ها طراحی تیم، تمرین‌های مشاوره‌ای، و مکانیسم پاسخ‌گویی هستند.

ما تمرین رهبری را به دور از مدل غالب یک فرد قهرمان، که در برابر چالش دنیا ایستاده است، به صورت یک رویکرد تیمی بازسازی کردیم. افراد، مهارت‌ها را در زمینه‌ای که در آن از آنها استفاده می‌کنند، به دست می‌آورند. مهارت‌هایی که آن‌ها یاد گرفتند ذاتاً جمعی بوده، و پاسخ‌گویی و انگیزه موجود



در عضویت تیم این احتمال که شیوه‌های جدید ماندنی‌تر است را بالا برده و در نتیجه باعث ایجاد ظرفیت‌های جدید می‌شود. با پذیرفتن کار هاکمن و واگمن در مورد «تیم‌های واقعی» در این حیطه، متوجه شدیم که باز سازمانی کردن رهبران داوطلب به صورت تیم‌های محدود، با ثبات و وابسته به هم با یک هدف مشترک، نقش‌های مشخص و هنجارهای معین، دستیابی به هدف و یادگیری را رونق می‌بخشد. تجربه مبارزات انتخاباتی اوباما، که در آن ما این رویکرد مبتنی بر تیم را معرفی نمودیم، به این صورت بود که داوطلبان عضو تیم به طور متوسط ده ساعت در طول هفته یا بیشتر، نسبت به داوطلبان غیر عضو فعالیت داوطلبانه داشتند.

به منظور پرداختن به چالش تصمیم‌گیری که از دیکتاتوری تا اجماع، و از اتکای بیش از حد بر روند امور تا به هرج و مرج متغیر است، ما شیوه‌های مشورتی‌ای را ارایه می‌کنیم، شیوه‌هایی که تیم‌ها را قادر به درگیر شدن در معارضة بدون سرکوب آن و به متفاوت بودن بدون شخصی‌سازی تفاوت‌ها می‌سازد. ترویج این موارد زمانی که گروه ارزش‌های مشترک‌اش را شکل داده، و هدف مشترک‌اش را شناسایی کرده بسیار آسان‌تر است. در این شرایط، فرایند تعریف مشکل، تالیف ضوابط نتیجه، تدوین جایگزین‌ها، ارزیابی گزینه‌های جایگزین، تصمیم‌گیری، و یادگیری از تصمیم، به صورت کاملاً مثبت ثابت شده است.

در مورد پاسخ‌گویی، اشاره کردیم که شرکت‌کنندگان در مورد ادعای قدرت به ویژه هنگامی که می‌بایست یکدیگر را مسئول تعهد خاصی کنند محتاط عمل می‌کنند، در این زمینه می‌توان به جمله عمومی «شما نمی‌توانید داوطلبان را اخراج کنید» اشاره کرد. در نبود شیوه‌های پاسخ‌گویی موجود در جنبش‌های سنتی اجتماعی، ما بروی نام‌گذاری مشکل، شناسایی هنجارهایی که می‌تواند به حل مشکل کمک کند، و



نهادینه کردن این هنجارها - چیزی واقعی تنها در بطن کل تیم - تمرکز کرده‌ایم. با شناخت اهمیت تعهد در فعالیت‌های داوطلبانه، ما تیم را برای مقابله (ارائه اظهارنظر) با افرادی که تعهد خود را به رسمیت نمی‌شمارند، تجلیل از کسانی که به تعهدات خود عمل می‌کنند و ارایه مربی‌گری به یکدیگر در گروه تجهیز نموده‌ایم. همان‌طور که دیدیم تیم‌ها با بکارگیری هنجارهای شفاف می‌توانند تلاش بیشتری برای انجام امور خود کرده، راهکارهای کاری بهتری تدوین کرده، و از استعداد مؤثرتر استفاده می‌کنند. آن‌ها همچنین در رسیدن به اهداف به مراتب بهتر عمل می‌نمایند.

نتیجه

جنبش‌های اجتماعی سهمی حیاتی در ساختن ظرفیت ما در سازگاری و بازسازی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی دارند. با این حال، ماهیت این جنبش‌ها به عنوان جلوداران تغییر موجب ایجاد چالش‌های رهبری غیرمعمول گسترده‌ای می‌شود: آن‌ها داوطلبانه، غیرمتمرکز و خودمختار هستند. آن‌ها ساختاری لطیف، پویا و تعاملی دارند. به شرکت‌کنندگان با ادعاهای اخلاقی، انگیزه داده می‌شود اما نتایج به خلاقیت راهکاری‌شان وابسته است. ظرفیت جنبش‌های اجتماعی برای تحقق انجام کار، وابسته به توانایی‌شان برای بسیج کردن سطوح گسترده تعهدات است. در نتیجه، شاید مهم‌ترین ظرفیت آن‌ها تداوم رسمی و غیررسمی توسعه رهبری است.





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.