

# راهبری تغییر

های اجتماعیه رهبری، سازمان و جنبش

مارشال گنز

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



# راهبری تغییر

## های اجتماعی رهبری، سازمان و جنبش

### 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، راه‌حل‌های اکتشافی، مبتکرانه و نوآورانه را طلب می‌کند. این راه‌حل‌ها 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. گرانج<sup>1</sup>، 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 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 محیط زیست 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

<sup>1</sup> Grange



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، در حالی که 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 دانشمندان الهیات والتر برگمن<sup>2</sup> «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

<sup>2</sup>Brueggemann





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:

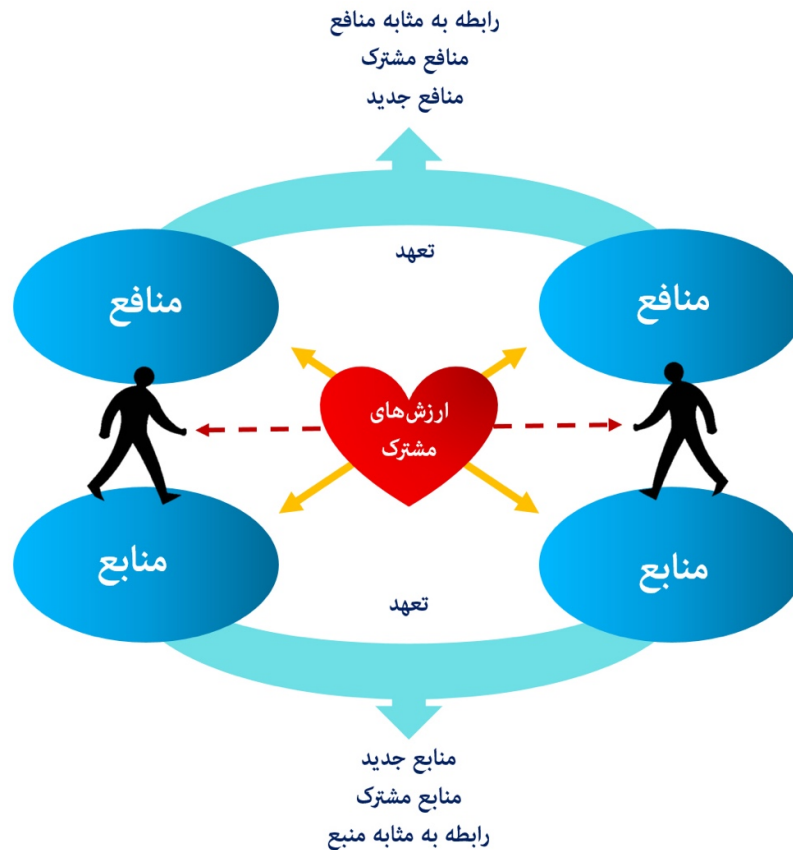
### روابط، روایت، راهکار، کنش

#### 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 جنبش های اجتماعی



تعهد به آینده ای مشترک و عواقب ناشی از گذشته مشترک، تبادل را به یک رابطه تبدیل می کند.

از آنجا که (در یک جنبش اجتماعی) روابط همواره در مرحله «آغاز» است و پایان نیافته، این روابط فرصت هایی برای رشد، تغییر و توسعه منافع (مشترک) ایجاد می نمایند. به طور مشابه، منابع شرکت کنندگانی که در ابتدا رابطه ای با جنبش نداشته اند 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 اوپاما 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 برونر<sup>3</sup> 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

<sup>3</sup> 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 ۲-۱۹). 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 رئیس (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 ۱۹-۲ 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 جلب نظر رأی‌دهندگان در یک انتخابات مهم، جایگزین نیاز مهم بررسی بودجه خانواده می‌شود. از آنجا که تعهد و انرژی متمرکز برای راه‌اندازی هر چیز جدید، مورد نیاز است، ایجاد یک احساس فوریت اغلب تنها راه آغاز یک پروسه می‌باشد.

در مورد هم خانواده نزدیک بی‌تحرکی 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) نشات می‌گیرد. جامعه‌شناس بیل گسمن 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 «راهل‌های 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. موسی‌ابن‌میمون<sup>4</sup>

<sup>4</sup> 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.

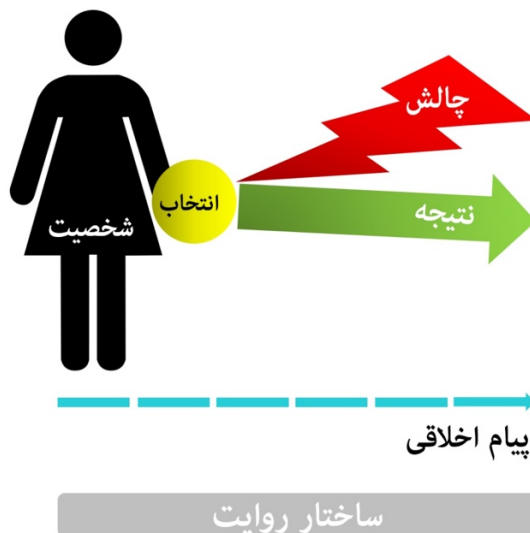


## قدرت داستان

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. برونر<sup>5</sup> 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

<sup>5</sup> 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. هنگامی‌که 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.

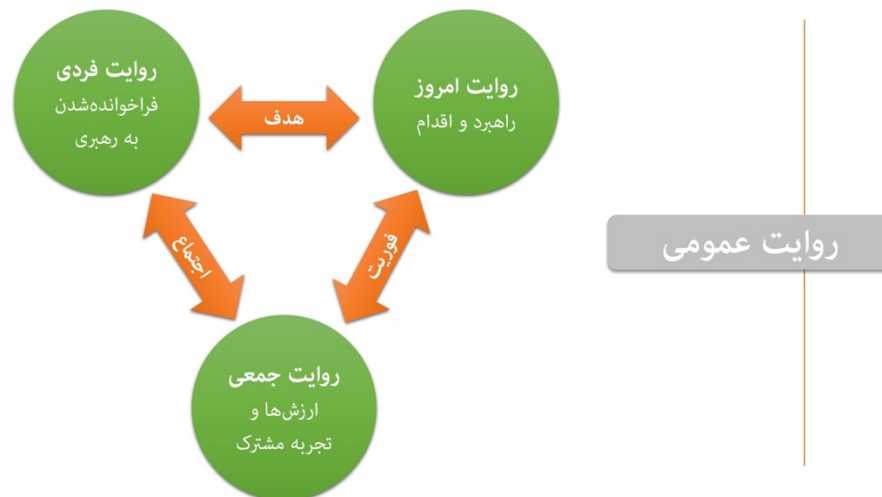
**صحنه‌پردازی:** داستان‌ها نقل می‌شوند. داستان‌ها رشته‌هایی جدا شده از کلمات، تصاویر و عبارات نیستند. آنان پیام، صدا و یا نشانه نمی‌باشند، اگر چه ممکن است چنین قطعاتی داستان خطاب شود. داستان‌سرایی اساساً رابطه‌ای است. همانطور که گوش می‌دهیم، ما به ارزیابی داستان پرداخته، بسته به قصه‌گوی آن، کم و بیش 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 هنگامی‌که 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 رخدادی<sup>6</sup> 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،

<sup>6</sup> episodic



و بدین ترتیب کامل‌تر می‌توان ارزش‌های خود را که فیلسوف اخلاق چارلز تیلور<sup>7</sup> 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

<sup>7</sup> 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 امریکا 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 امریکایی 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 او باما ملحق شده بودند که می‌بایست بیوگرافی او باما 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 بایا<sup>8</sup> بیان شد. داستان اشلی نتیجه‌گیری از سخنرانی تاریخی او باما 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

<sup>8</sup> 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 فصح، 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 بنی‌اسراییل، به عنوان مثال، به «پاکدینان»<sup>9</sup> زمانی که در شمال امریکا 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، داستان ما 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

<sup>9</sup> 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. او باما 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 کینگ<sup>10</sup>، 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

<sup>10</sup> 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 ۹: ۳) 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 کلیساها، 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 آگینکورت<sup>11</sup>، 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 هینی<sup>12</sup>، «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 کری<sup>13</sup> است. اگر چه قسمت آخر، محقق نشد، اما نکته این است که او

<sup>11</sup> Agincourt

<sup>12</sup> Seamus Heaney

<sup>13</sup> John Kerry



داستان خود از حال را با یک انتخاب بسیار مشخص که از ما خواست برگزینیم به پایان برد. او با ما 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 اعضاء 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 قهرمانی 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 شائول<sup>14</sup> 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 مایوس 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

<sup>14</sup> 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.

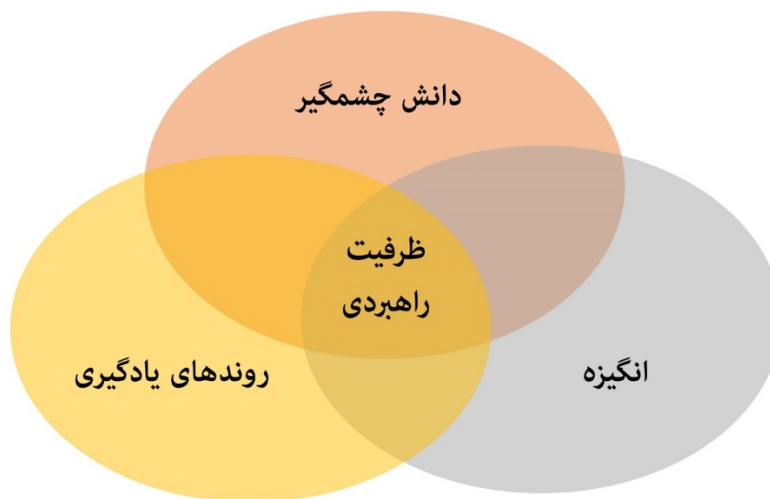
انگیزه محصول خلاق را تحت تأثیر قرار می‌دهد زیرا داشتن انگیزه، بر تمرکز فرد و جلب او به کار، توانایی تمرکز برای مدت طولانی، پشتکار، تمایل به خطر کردن، و توانایی حفظ انرژی بالا، اثر می‌گذارد. افراد با انگیزه، احتمال بیشتری برای انجام کار، به دست آوردن دانش و مهارت‌های مورد نیاز دارند. افراد در شرایطی که 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 راه‌حل‌های 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 راه‌حل‌های 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 راه‌حل‌های 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<sup>15</sup>، 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<sup>16</sup>، که شرکت بسیار بزرگ تولیدکننده مشروب با چهار هزار 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،

<sup>15</sup> Delano

<sup>16</sup> 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 وال‌استریت 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 ساکرامنتو<sup>17</sup> 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

<sup>17</sup> 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» مائو<sup>18</sup> می‌توان کمیته‌های محلی را سازماندهی کرد تعهد گرفت که اعتصاب امضا شده نقض نشود. بله، ما حتی می‌توانستیم شرکت شنلی را مجبور کنیم که به ما غذا و سرپناه بدهد. و همان‌طور که زاپاتا<sup>19</sup> «طرح دی آیالا»<sup>20</sup> را نوشت لوئیس والدز<sup>21</sup> پیشنهاد نمود که ما می‌توانیم «طرح دلانو»<sup>22</sup> را بنویسیم و آن را در هر شهر بخوانیم و از کارگران مزرعه آن محل خواهیم که آن را امضا نموده و آن را به شهر بعدی ببرند. سپس، چاوز پرسید، چرا باید اصلا 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»<sup>23</sup> 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 گوادالوپ<sup>24</sup>، قدیس حامی مکزیکو، پرتره امیلیانو زاپاتا رهبر کشاورزان، پلاکاردها در خواست توبه -

---

<sup>18</sup> Mao

<sup>19</sup> Zapata

<sup>20</sup> Plan de Ayala

<sup>21</sup> Luis Valdez

<sup>22</sup> Plan de Delano

<sup>23</sup> peregrinación

<sup>24</sup> 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 روم<sup>25</sup>، 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 کندی<sup>26</sup> برای شرکت در کمیته فرعی سنای ایالات‌متحده 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 کلاه‌خود 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 فرسنو<sup>27</sup> 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.

<sup>25</sup> Roberto Roman

<sup>26</sup> Robert Kennedy

<sup>27</sup> Fresno



در بعدازظهر ۳ آوریل، با رسیدن کارگران به استکتون<sup>28</sup>، 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. و هنگامی که این هویت در خطر باشد، انتخاب‌های راهکاری بسیار دشوار می‌گردد. در ساختار حکومتی شکننده، رهبران اغلب برای

<sup>28</sup> 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، حوزه‌های 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 موردنیاز 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 راهنماکننده 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 هاگمن<sup>29</sup> و دیگران وجود دارد. در پروژه با باشگاه سیرا<sup>30</sup> که در ادامه به طور کامل در این فصل شرح داده می‌شود، من و همکارم روت واگمن<sup>31</sup>، 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

<sup>29</sup> Richard Hackman

<sup>30</sup> Sierra

<sup>31</sup> 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 پلوسی<sup>32</sup> 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 خواهیم 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 صندوق 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،

<sup>32</sup> 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 گولد<sup>33</sup> 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

<sup>33</sup> Stephen Jay Gould



گسترده‌ترین منابع یعنی زمان است. همان‌طور که کار کانی گستریک<sup>34</sup> 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

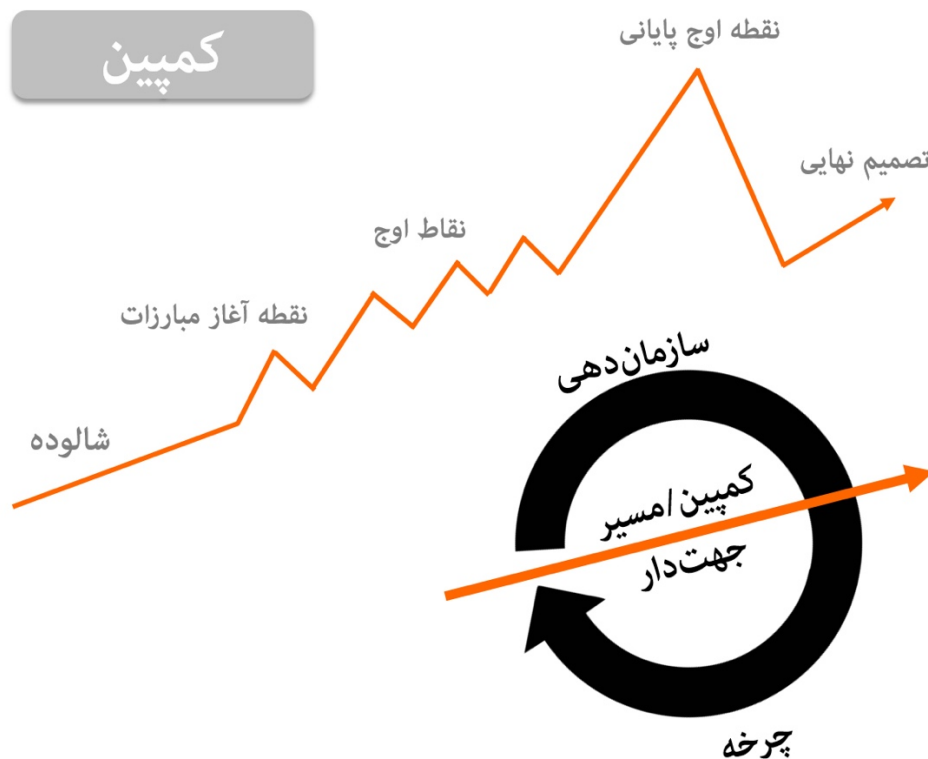
<sup>34</sup> Connie Gersick





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 انداز‌بندی 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 باز می‌گردیم، 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 دست‌یافتنی 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 سیتکین<sup>35</sup> 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 نحوه 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.

<sup>35</sup> 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 فریمن<sup>36</sup> 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 توکویل<sup>37</sup> 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

<sup>36</sup> Jo Freeman

<sup>37</sup> 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. خلاصی 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 و آگمن 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 اوپاما، 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 اظهار نظر) 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](http://www.yaldanetwork.com)

[www.facebook.com/yaldanetwork](https://www.facebook.com/yaldanetwork)

[www.aparat.com/yaldanetwork](http://www.aparat.com/yaldanetwork)

[telegram.me/yaldanetwork](https://telegram.me/yaldanetwork)

© 2016 Yalda Network

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