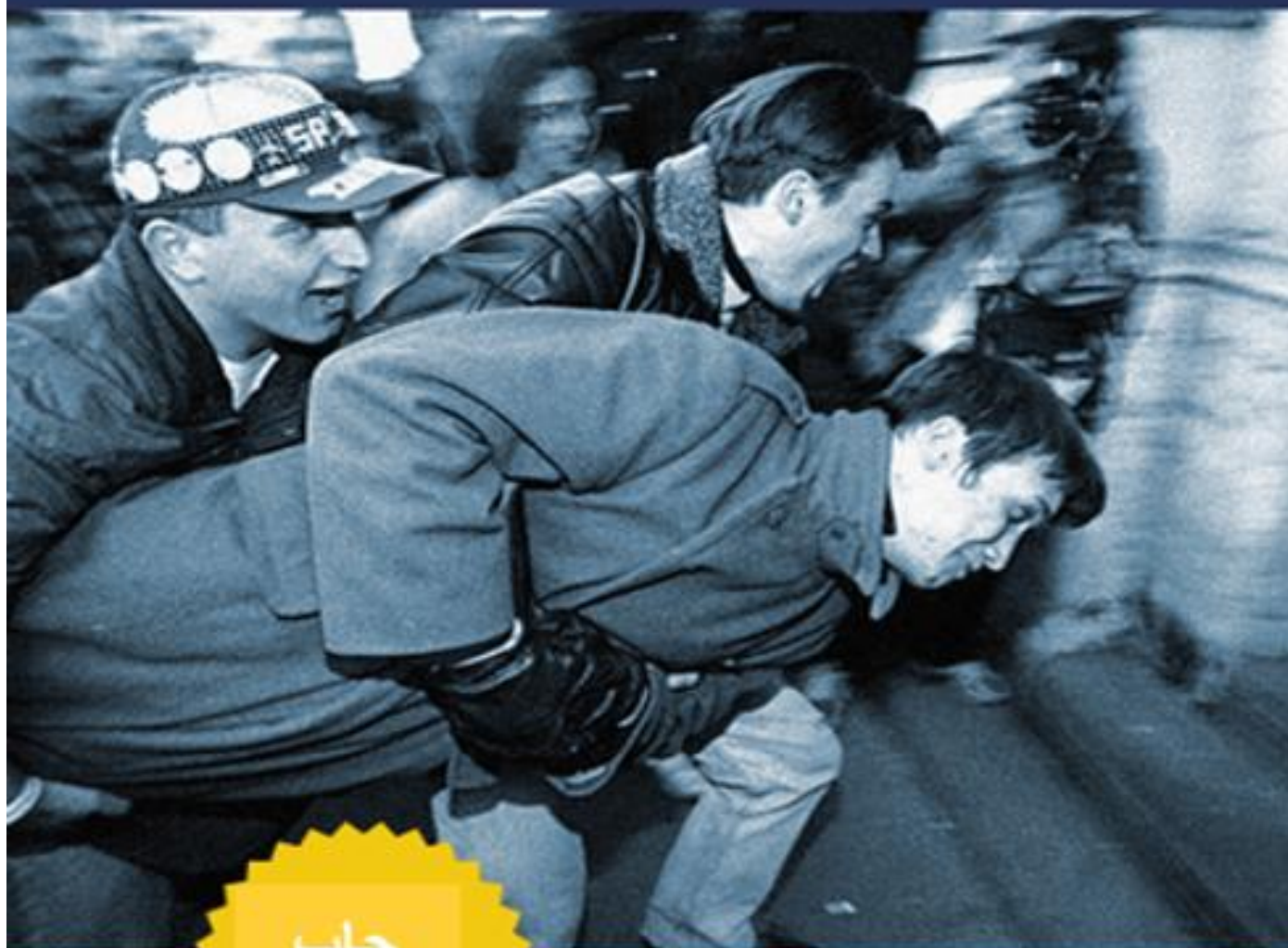


بهترین راه مقاومت مدنی

راهنمای گامبه‌گام طراحی کمپین‌های بی‌خشونت



چاپ
دوم

ایوان مارویچ

ICNC
International Center on
Nonviolent Conflict

ویراستاران: هاردی مریمن و امبر فرنچ
تماس: icnc@nonviolent-conflict.org
طراح: جوگارسیا

از انتشارات مرکز بین‌المللی مبارزات بی‌خشونت

۶۰۰ New Hampshire Ave. NW, Ste. ۷۱۰
Washington, D.C. ۲۰۰۳۷ USA

۲۰۱۸-۲۰۲۱
مرکز بین‌المللی مبارزات بی‌خشونت
ایوان ماروویچ
تمامی حقوق محفوظ است

چاپ اول: ۲۰۱۸
چاپ دوم: ۲۰۲۱

انتشارات آی سی ان سی
تصویر روی جلد: ایوان ماروویچ درب دفتر رئیس دانشگاه بلگراد را در اعتراضات دانشجویی ۱۹۹۶-۱۹۹۷ می‌شکند.

عکاس: میروسلاو پتروویچ

کپی‌رایت تصویر: Euromaidan
تظاهرات در کیف، اوکراین، بیست و نهم دسامبر ۲۰۱۳
عکاس: ماکسیمکو الکساندر

انتشارات آی سی ان سی مسئولیتی در قبال محتوای این کتاب ندارد:
دیدگاه‌ها و نظرات و موارد ارائه شده در این کتاب لزوماً نظر آی سی ان سی نیست و نویسنده مسئول محتویات ارائه شده در این کتاب است و آی سی ان سی در این زمینه تعهدی ندارد.

بهترین راه مقاومت مدنی

راهنمای گامبه‌گام طراحی کمپین‌های بی‌خشونت

چاپ دوم



فهرست مطالب:

پیشگفتار.....	٦
مقدمه	٧
١- کمپین‌های مقاومت مدنی.....	٩
کمپین چیست و چرا مهم است؟	٩
استراتژی، کمپین‌ها و تاکتیک‌ها چگونه به هم مرتبط هستند؟ چرا به هم وابستگی دارند؟	١٠
نحوه استفاده از این کتاب	١٣
٢- SWOT درک توانایی‌های خود و محیط	١٤
محدودیت‌های این ابزار.....	١٦
برگه آموزشی	١٨
٣- توسعه سناریو: پیش‌بینی نتایج احتمالی	٢٢
برگه آموزشی	٢٧
٤- معیار SMART (مشخص، قابل سنجش، دست‌یافتنی، مرتبط، زمان محدود): تنظیم اهداف کمپین.....	٣٢
مثال معیارهای SMART: راه‌پیمایی نمک‌گاندی	٣٤
برگه آموزشی	٣٦
٥- طیف متحدان: توصیف همراهان	٣٩
برگه آموزشی	٤٤
٦- چارچوب بینش: تجزیه و تحلیل باورها و احساسات ذی‌نفعان	٤٦
برگه آموزشی	٥٠
٧- همفکری گروهی: به‌کارگرفتن تاکتیک‌ها	٥٤
برگه آموزشی	٥٧
٨- تحلیل فایده و هزینه: انتخاب بهترین ایده	٦٠
برگه آموزشی	٦٤
٩- برنامه‌ریزی کمپین: همه را روی کاغذ بیاورید	٦٦
برگه آموزشی	٧٠
١٠- تاکتیک‌ها	٧٣
نوآوری تاکتیکی	٧٣
توالی تاکتیکی	٧٥
برنامه‌ریزی تاکتیکی	٧٥
شبیه‌سازی	٧٩
١١- دوره آموزشی کمپین	٨٦
مروری کوتاه بر دوره آموزشی برای آموزش دهندگان	٨٦

۸۷	برنامه‌ریزی دوره آموزشی کمپین
۸۸	مواد درسی دوره آموزشی طراحی کمپین
۹۲	۱۲- کارگاه آموزشی برنامه‌ریزی تاکتیکی
۹۴	پی نوشت
۹۵	پشت جلد

به یاد می آورم که در سال های ۱۹۹۰ بارها اسم اسلوبودان میلوسویچ دیکتاتور صربی را می شنیدم و مرتباً در اخبار رسانه های ایالات متحده درباره او صحبت می شد. میلوسویچ که از او گاهی به نام قصاب بالکان یاد می شود، مخالفین خود را تحت تعقیب قرار می داد و بعداً به جرم نسل کشی، جنایت جنگی و جنایت علیه بشریت محاکمه شد. زمانی که ارتش او در سال ۱۹۹۹ در کوزوو دست به پاکسازی قومی زد، ایالات متحده و چند کشور دیگر اقدام به بمباران یوگسلاوی کردند و او مجبور شد نیروهایش را عقب بکشد، ولی او را از قدرت کنار نگذاشتند. نهایتاً دیکتاتوری او در سال ۲۰۰۰ ساقط شد. در جامعه ای که او بیش از یک دهه برآن حکومت می کرد، مقاومت مدنی بی خشونتی راه اندازی شده بود. گروهی بنام آتپور (مقاومت) که توسط جوانان صربی تشکیل شده بود، به سرعت گسترش یافت و نقش بسیار مهمی در فرآیند سقوط میلوسویچ ایفا کرد. آتپور توسط تعدادی از جوانان فعال گسترش یافت و در طی دو سال رشد کرد و ده ها هزار نفر را در سراسر صربستان جذب کرد. جنبش به شیوه غیرمتمرکز و بومی در نقاط مختلف کشور گسترش یافت. آتپور، مردم را از بی علاقه گی سیاسی به بسیج سیاسی سوق داد و بر آموزش نیروهای سیاسی جدید و انتقال فرهنگ کنشگری اصرار داشت. آتپور روش های خلاقانه ای برای کنشگری بی خشونت ابداع کرد (طیف وسیعی از اعتراضات و بعداً اعتصابات و تحریم ها) به راه انداختن دیکتاتوری میلوسویچ را ناپایدار کند. آتپور جسور، باهوش و مدبر بود و موفق شد. ایوان ماروویچ، یکی از رهبران اصلی آتپور بود و داستان ها، دانش و تجربیاتی از زیستن در سال های بحرانی مبارزه مدنی بی خشونت علیه دیکتاتوری دارد. او همچنین در دو دهه گذشته به عنوان آموزش دهنده و متفکر اصلی در زمینه مقاومت مدنی بینش هایی به دست آورده، درس های فراوانی آموخته و با جنبش هایی که مشغول مبارزه با دیکتاتورهای سرکوبگر در کشورهای مختلف جهان هستند، همکاری کرده است. من خواندن این کتاب پر محتوا را به شدت توصیه می کنم. ایوان نظریات خود را منطقی و ساختاری ارائه می کند و هیچ فرمولی برای موفقیت پیشنهاد نمی کند (هر فعالی شرایط منحصر به فرد خود را دارد و باید خودش راه و روش را پیدا کند)، اما پرسش ها و تمرین های کلیدی را به اشتراک می گذارد تا خوانندگان جواب های خود را برای چگونگی سازماندهی کمپین موثر برای مقاومت بی خشونت پیدا کنند. اگر شما مایل به فعالیت هستید این کتاب به شما و سایر یاران فعال تان کمک می کند تا استراتژی لازم برای کسب حقوق، آزادی و عدالت را به دست آورید.

اگر از من درباره جنبش آتپور که من بخشی از آن بودم، پرسید و همین‌طور کمپین‌هایی که به اجرا گذاشتیم، می‌توانم درباره کمپین‌های «کارش تمام است» و «زمان آن است» به شما جواب بدهم. این کمپین‌ها برای جلب مشارکت هرچه بیشتر مردم در انتخابات ۲۴ سپتامبر ۲۰۰۰ در صربستان طراحی شده بود. انتخاباتی که مقدمه‌ای بر سقوط نهایی اسلوبودان میلوسویچ شد. می‌توانم درباره کمپین «شما را زیر نظر داریم» در پنجم اکتبر همان سال بگویم که درست پس از سقوط میلوسویچ اجرا کردیم و هدف آن هشدار به دولت جدید بود که آتپور بر عملکرد دولت نظارت دارد و از آن فاصله می‌گیرد. می‌توانم درباره کمپین "مشت سلام است" بگویم که هدف آن جذب نیرو برای آتپور بود و هزاران نفر به جنبش پیوستند.

می‌توانم درباره همه این‌ها صحبتی طولانی داشته باشم، ولی نمی‌توانم حتی درباره یک کمپین در سال اول فعالیت‌مان صحبت کنم. می‌توانم تمام روز را درباره تاکتیک‌ها (که ما آن را کنش می‌نامیدیم) صحبت کنم و نیز می‌توانم درباره بیانیه آینده صربستان و نیز سند استراتژیک آتپور صحبت کنم، ولی نمی‌توانم حتی یک کمپین از سال اول را نام ببرم. چرا؟ برای این که کمپینی نداشتیم.

آتپور از آغاز به لحاظ تاکتیکی بسیار نوآوری کرد و استراتژی درازمدتی را در طی چند ماه پس از تأسیس توسعه داد، اما مدتی طول کشید تا یاد بگیریم چگونه یک کمپین را به اجرا بگذاریم. دلیل آن این است که طرح و اجرای کمپین‌ها بسیار دشوار است. به نظر من به چند دلیل برنامه‌ریزی برای کمپین نیاز به کوشش بیشتری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک درازمدت و برنامه‌ریزی کوتاه مدت دارد. اول آن که استراتژی درازمدت به اندازه کافی گسترده است که با تغییرات محیطی و رویدادهای غیرقابل انتظاری که ممکن است در طی آن رخ دهد، سازگار شود (زمان آن معمولاً چند سال است). از طرف دیگر برنامه‌ریزی تاکتیک‌های کوتاه مدت به اندازه کافی کوتاه است (معمولاً چند روز یا چند هفته) که بتوان نتایج آن را مشاهده و ارزیابی کرده و در صورت لزوم تاکتیک‌های جدید و خلاقانه‌ای را به کار گرفته و آن را اصلاح کرد، اما کمپین‌ها متفاوت هستند. برخلاف استراتژی باید جزئیات آن روشن، اهداف آن مشخص و به خوبی تعریف شده و پیام آن واضح و سراسر باشد. کمپین‌ها باید با تغییرات محیطی مطابقت داشته و باید پشتیبان استراتژی درازمدت نیز باشند. از آن جا که تاثیرگذاری کمپین‌ها زمان بر است، ارزیابی آن‌ها نیز دشوارتر است و برخلاف تاکتیک‌ها، ماه‌ها باید صبر کرد تا بر اساس ارزیابی از تاثیرگذاری کمپین‌ها، تغییراتی در آن‌ها ایجاد کرد.

زمانی که برنامه‌ریزی ضعیف، کمپین‌ها را بی‌اثر می‌کند، با انتخاب دشواری مواجه می‌شوید. کمپین بی‌نتیجه را ادامه ندهید یا آن را لغو کنید. امیدوارم این کتاب به شما کمک کند تا از بروز این موقعیت نامطلوب جلوگیری کنید. این

کتاب حاوی برنامه‌ریزی است و ابزاری را معرفی می‌کند تا به شما در مورد پاسخ دادن به مهم‌ترین پرسش‌های کمپین کمک کند:

مهم‌ترین پرسش‌های کمپین:

۱- به چه چیزی می‌خواهید برسید (هدف کمپین چیست؟)

۲- چه چیزی را می‌خواهید بگویید (پیام کمپین چیست؟)

۳- چه کاری قرار است انجام بدهید (چه تاکتیک‌هایی را می‌خواهید پیاده کنید؟)

۴- به چه امکانات و سازمانی نیاز دارید؟

هدف از ابزار معرفی شده در این کتاب این است که فعالان و سازمان دهندگان درک بهتری از قابلیت‌های داخلی و شرایط بیرونی داشته باشند و اهداف مناسب خود را فرموله و مخاطبین مورد نظر خود را مشخص کنند. باید میزان درک مخاطبین خود را از شرایط تجزیه و تحلیل کنند و براساس آن پیامی را فرموله کرده و تصمیم بگیرند که کدام تاکتیک برای انتقال این پیام بهترین است.

هرکدام از این ابزار تعریف شده و به دقت جزئیات آن برای کسانی که از آن تاکنون استفاده نکرده‌اند، توضیح داده می‌شود. به دنبال این معرفی، نحوه استفاده از این ابزار در کارگاه آموزشی ارائه می‌شود. این کارگاه می‌تواند کارگاهی آموزشی درباره کمپین و یا برنامه‌ریزی برای طراحی کمپین مشخصی باشد. این کارگاه می‌تواند برای هم فعالان با تجربه و هم بی‌تجربه مناسب بوده و به گونه‌ای طراحی شده که برای مراحل مختلف جنبش بی‌خشونت در راه تحقق عدالت، حقوق انسانی و آزادی مفید باشد.

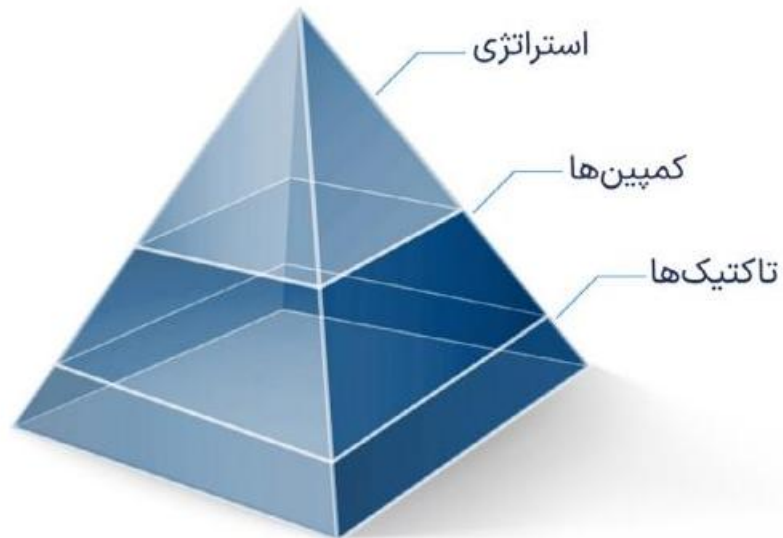
این ابزار با مدل‌های استاندارد همراه هستند که می‌توان آن‌ها را تقریباً در دوازده ساعت تکمیل کرد. به عنوان مثال طی یک آخر هفته در کارگاهی برای برنامه‌ریزی یک کمپین می‌توان تمامی مواد مورد نیاز را در مدل استاندارد (و یا جایگزین قابل قبول آن‌ها) شناسایی کرد. موادی که در اکثر موارد با حداقل هزینه در تمام مناطق دنیا در دسترس می‌باشند.

۱- کمپین‌های مقاومت مدنی

کمپین چیست و چرا مهم است؟

ریشه این لغت از کلمه "campus" لاتین می‌آید و معنی آن میدان است، ارتش‌ها در فصل بهار میدان را برای کمپین ترک می‌کردند که خود بخشی از عملیات برای جنگی بزرگتر بود. این اصطلاح هنوز هم توسط سربازان به کار گرفته می‌شود. این اصطلاح در خارج از ارتش در کسب و کارها، بازاریابی، سیاست و غیره نیز به کار گرفته می‌شود. کمپین‌ها به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها گفته می‌شود که برای دسترسی به هدفی خاص در یک استراتژی بزرگتر به اجرا گذاشته می‌شوند. بنابراین استراتژی شامل عملیات مختلفی است و کمپین‌ها را که خود از تاکتیک‌های مختلفی تشکیل شده‌اند، نیز شامل می‌شود. تاکتیک‌ها را معمولاً کنش و یا وظایف هم می‌نامند. تاکتیک‌ها کمپین‌ها را می‌سازند و کمپین‌ها همراه با سایر اقدامات مانند جذب افراد، آموزش و ارتباطات داخلی و خارجی در خدمت استراتژی می‌باشند. شکل یک را ببینید.

شکل ۱: استراتژی، کمپین‌ها و تاکتیک‌ها



کمپین‌ها برای بسیج و تعامل با مخاطبینی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرند. هدف آن‌ها تغییر دیدگاه‌ها، برداشت‌ها و حتی رفتار عامه مردم است. بنابراین اگر هدف از استراتژی شما افزایش مشارکت مردم است که

معمولا برای استراتژی سیاسی چنین است، کمپین‌ها نقشی حیاتی در استراتژی شما خواهند داشت. این مورد برای سیاست‌های نهادی (مانند لابی‌گری) و مبارزه‌ای که در خارج از نهادها صورت می‌گیرد و همچنین درباره مقاومت مدنی صادق است.

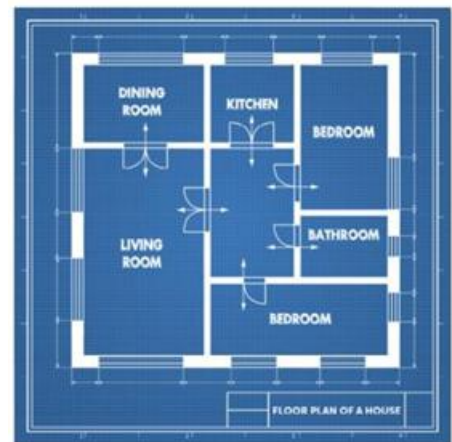
اغلب گفته می‌شود که فعالان تاکتیک‌ها را بر استراتژی ترجیح می‌دهند. بیشتر اوقات بین استراتژی و سطوح تاکتیکی هیچ ارتباطی وجود ندارد، حتی اگر تدوین استراتژی تکمیل شده باشد، و یا فعالان ممکن است موردی را در اتاق استراتژی طراحی کنند، ولی بداهه سازی کرده و در خیابان به گونه‌ای دیگر عمل کنند. فعالانی که استراتژی را خلق کرده‌اند اغلب اوقات در شگفت‌اند که چه گام‌های به‌خصوصی آن‌ها را به سمت استراتژی رهنمون می‌کند. آن‌ها ممکن است به اجرای تاکتیک‌های مشابه ادامه دهند و درعین حال برنامه استراتژیک هرگز به طور کامل اجرا نشود.

مقاومت مدنی راهی است که مردم عادی بدون این‌که عنوان، مقام و یا مزایایی داشته باشند، قدرت خود را بدون تهدید و یا خشونت فیزیکی به کار می‌گیرند

کمپین‌ها به علت این که می‌توانند پیوندی بین استراتژی و تاکتیک برقرار کنند، قابل استفاده هستند. پس از این که برنامه استراتژیک خود را تکمیل کردید، لازم نیست بلافاصله به جزئیات تاکتیک بپردازید. شما در ابتدا می‌توانید کمپین‌ها را به عنوان فازهای گسترده‌ای از استراتژی تعریف کنید. اهداف واقع بینانه کمپین نقطه عطفی است در راه رسیدن به اهداف استراتژی. شما می‌توانید این راه را به بخش‌های کوتاه‌تری تقسیم کنید.

استراتژی، کمپین‌ها و تاکتیک‌ها چگونه به هم مرتبط هستند؟ چرا به هم وابستگی دارند؟

فرض کنید استراتژی یک خانه است، در این صورت کمپین‌ها اتاق‌های مختلف آن خانه و تاکتیک‌ها عناصر سازنده خانه مانند دیوارها، پنجره‌ها و مبلمان هستند. این عناصر می‌توانند در خارج از خانه هم باشند، اما به تنهایی قابل استفاده نیستند. شما وقتی از این عناصر در داخل خانه استفاده می‌کنید، کاربرد آنها بستگی به اتاق دارد و به همین دلیل استفاده از آن‌ها متفاوت است. مثلا بین اتاق ناهارخوری و آشپزخانه. دری هست، درحالی که بین اتاق خواب و آشپزخانه دری وجود ندارد. (شکل ۲ را ببینید)



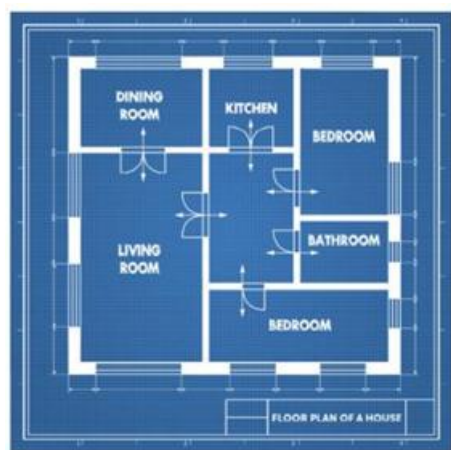
شکل ۲ نقشه طبقه برای خانه

همین را می‌توان درباره تاکتیک‌ها نیز گفت. شما می‌توانید تاکتیک‌ها را بدون استراتژی سازماندهی کنید، ولی خیلی

قابل استفاده نخواهد بود. حتی در یک استراتژی گسترده‌تر تاکتیک‌ها باید بخشی از یک کمپین بخصوص باشند تا بتوانند پیام‌ها را به مخاطبین موردنظرشان منتقل کنند.

برخلاف تاکتیک‌ها، کمپین‌ها نمی‌توانند بدون استراتژی وجود داشته باشند، آنچنان که اتاق‌ها نمی‌توانند بدون خانه وجود داشته باشند. حتی یک خانه یک اتاقه نیز خانه محسوب می‌شود، برای اینکه دارای ستون و سقف است. به همین دلیل استراتژی با یک کمپین هنوز هم استراتژی است و با چشم انداز، ماموریت و اهداف خاصی تعریف شده‌است. یک خانه مطلوب البته که محکم و استوار است، و البته باید کاربرد هم داشته باشد. برای اینکه مورد دوم درست از کار دربیاید، اتاق‌ها باید در ساختمان به بهترین نحو چیدمان شوند. استراتژی به چشم انداز و ماموریت و اهداف نیاز دارد و همچنین به کمپین‌هایی که کارکرد خوبی داشته باشند. هر اتاق در خانه استفاده خاصی دارد، اما از نظر کارکرد و ساختمان به هم مرتبط هستند. اتاق غذاخوری و آشپزخانه به لحاظ کارکردشان در مجاورت هم قراردارند. غذای آماده نباید زیاد طول بکشد تا به اتاق غذاخوری برسد. طراحی خانه آگاهانه و برای مقاصد خاص مرتبط با آن است.

موارد بالا در مورد کمپین‌ها هم صادق است. در استراتژی‌های فراگیر، کمپین‌ها پشت سر هم به اجرا در می‌آیند و قدم‌هایی هستند که به سمت هدف دراز مدت برداشته می‌شوند. آن‌ها همچنین بر روی یکدیگر ساخته می‌شوند به گونه‌ای که کمپین‌های نهایی از دستاورد کمپین‌های قبلی استفاده می‌کنند. (شکل ۳ را ببینید.)



شکل ۳ نقشه طبقه برای خانه

به عنوان مثال اگر استراتژی انتخابات را در نظر بگیریم، کمپین "برو بیرون و رای بده" مرکزیت طرح اصلی را دارد، اما بقیه کنش‌ها مانند نظارت بر انتخابات و آموزش رای دهندگان از آن پشتیبانی می‌کنند. سقف آن چشم‌انداز انتخاباتی آزاد و منصفانه و بنیاد آن ترویج مشارکت فعال مردم در انتخابات است. مبلمان این خانه تاکتیک‌هایی مانند گفت‌وگو با مردم در سالن‌های بزرگ، شرکت در جلسات، تشکیل کارگاه‌های آموزشی برای ناظران در انتخابات، مراجعه به خانه‌ها برای تشویق آن‌ها به شرکت در انتخابات و غیره می‌باشد.

استراتژی‌های طولانی‌تر و پیچیده‌تر با تعداد زیادی اتاق، راهرو و راه پله‌ها، نقشه‌های مفصل‌تری دارند. استراتژی‌های ساده‌تر یک یا دو اتاق دارند، اما مشخصه همه آن‌ها وابستگی متقابل است، وابستگی بین استراتژی، کمپین‌ها و تاکتیک‌ها.

هدف این کتاب کمک به شما برای طراحی کمپینی است که در خدمت استراتژی گسترده‌تر شما باشد (در کتابی

مطالعه موردی: کمپین‌های آتپور «کارش تمام است» و «وقتشه»

کمپین «کارش تمام است» کمپین اولیه آتپور (اما نه تنها کمپین) و به منظور بسیج رای دهندگان بود. هدف کلی آن علیرغم این واقعیت که در آن زمان انتخابات صربستان نه آزاد بود و نه عادلانه، سرنگونی میلوسویچ با استفاده از انتخابات بود.

هدف مشخص افزایش رای دهندگان به ویژه در میان رای دهندگان غیرسنتی و به طور کلی جوانان بود. از نظر تئوری اگر این افراد در روز انتخابات حاضر می‌شدند، رای خود را به اپوزیسیون می‌دادند و در نتیجه رای نسبی میلوسویچ زیر ۵۰ درصد می‌آمد. افزایش مشارکت رای دهندگان پیش شرطی اساسی برای رسیدن به اهداف گسترده استراتژیک بود. هر قدر ما بیشتر در انتخابات شرکت کنیم، پر کردن و دستکاری کردن صندوق‌های رای برای طرف مقابل مشکل‌تر می‌شود و هر چقدر بیشتر در انتخابات شرکت کنیم خشم ما نسبت به کسانی که می‌خواهند رای ما را بدزدند بیشتر می‌شود.

پیام کمپین همانگونه که شعار «کارش تمام است» به روشنی نشان می‌دهد، پیام اطمینان‌بخشی بود که پس از یک سلسله شکست‌های انتخاباتی که مخالفین را بی‌تفاوت و مشکوک کرده بود، مورد نیاز بود. علاوه بر پوسترها، تراکت‌ها و شعار معروف «کارش تمام است» (که روی پوسترهای میلوسویچ چسبانده می‌شد)، اجرای تئاتر خیابانی هم تدارک شده بود.

یک قدم جلوتر برداشتیم. استراتژی ما نه تنها شامل بسیج مردم برای رای دادن بود، بلکه شامل جلوگیری از تقلب و آراء جعلی نیز می‌شد. برای این منظور تصمیم گرفتیم کمپین موازی (وقتشه) را نیز به اجرا بگذاریم. این کمپین رای دهندگان بی‌تفاوتی را مورد نظر داشت که خواهان تغییر بودند، ولی نمی‌خواستند مواضع اپوزیسیون فعال «کارش تمام است» را داشته باشند.

برخلاف کمپین «کارش تمام است» در کمپین «وقتشه» کنسرت راک و تور سلبریتی‌ها و فعالیت‌های مشابه برگزار می‌شد تا مخاطبینی را که کمتر سیاسی هستند جذب کند. این کمپین برخلاف کمپین «کارش تمام است» که منحصراً توسط آتپور اجرا شد، توسط ائتلاف گسترده‌ای از سازمان‌ها که آتپور یکی از آنها بود به اجرا گذاشته شد. هر دو کمپین به اهداف خود دست یافتند و کورد مشارکت شکسته شد. (مشارکت در بین افراد زیر ۳۰ سال به ۷۰ درصد رسید) و میلوسویچ انتخابات را باخت.

جداگانه به این موضوع خواهیم پرداخت). طراحی کمپین حاصل تحلیل‌های دقیق و تفکری خلاقانه است. ابزار موجود در این کتاب به شما کمک می‌کنند گام به گام کمپین را برنامه‌ریزی کنید و پس از این که طرح کمپین خود را تکمیل کردید، قادر خواهید بود از اسناد قابل استفاده، مانند خلاصه کمپین، تقویم، بودجه و چارت سازمانی، بهره‌گیری لازم را بکنید.

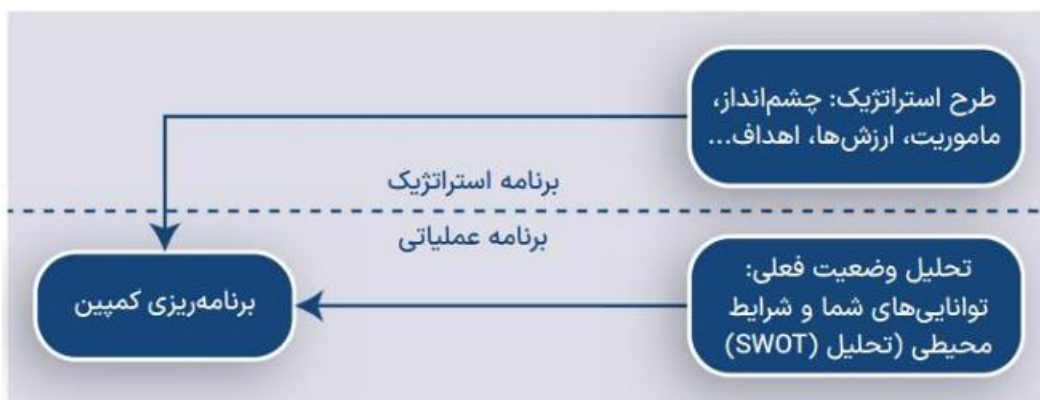
نحوه استفاده از این کتاب

چند فصل بعدی کتاب شامل مقدمه‌های مختصری است که ابزار مختلف برای طراحی کمپین‌های مختلف را توضیح می‌دهد و هرکدام از آن‌ها با دستورالعملی همراه است که گام‌به‌گام فرآیند استفاده از ابزار را در دوره شکل‌گیری کمپین نشان می‌دهد. خوانندگانی که دوره توسعه کمپینی را سازمان می‌دهند، باید مقدمه کوتاهی که قبل از دستورالعمل درباره ابزار می‌آید را بخوانند. زمانی که معرفی همه ابزار را خواندید، گام‌به‌گام، دستورالعمل‌ها و روند توضیحات را بررسی کنید. برای جزئیات بیشتر درباره دستورالعمل کمپین‌ها در چارچوب جنبش بی‌خشونت به "درس توسعه کمپین‌ها" مراجعه کنید.

شروع کنیم!

۲- SWOT درک توانایی‌های خود و محیط

زمانی که برای یک کمپین برنامه‌ریزی می‌کنید، قبل از هرچیز باید هدف عینی آن کمپین مشخص شود. این هدف عینی در خدمت چشم انداز، ماموریت و اهداف استراتژیکی است که در برنامه‌ریزی استراتژیک خود مشخص کرده‌اید. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک، برای شما مشخص می‌کند که چه کمپین‌هایی را باید به اجرا بگذارید. تعیین اهداف هر یک از این کمپین‌ها، نه فقط به برنامه‌ریزی استراتژیک شما بستگی دارد، بلکه به توانایی‌های فعلی شما و شرایط محیطی که در آن عمل می‌کنید هم وابسته است. باید برای تعریف هدف عینی کمپین، خود و محیط و مخالفان‌تان را بشناسید. قبل از اینکه به هدفی واقع بینانه و مرتبط با اهداف استراتژیک‌تان فکر کنید، باید درک درستی از تمام عوامل داخلی و خارجی و کسانی که می‌توانند کمک کنند و یا آسیب بزنند، داشته باشید.



ابزاری که به شما در شناسایی این عوامل کمک می‌کند، تحلیل SWOT نامیده می‌شود. SWOT مخفف نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است. این ابزار به آلبرت هامفری از انستیتوی تحقیقات استنفورد نسبت داده شده است، اگرچه او این نسبت را تکذیب کرد. از سال ۱۹۶۰ از این تحلیل برای برنامه‌ریزی کمپانی‌ها و کمپین‌های سیاسی و سازمان‌دهی جوامع برای تغییرات اجتماعی استفاده می‌شود.

قوت‌ها، توانمندی‌های داخلی هستند مانند منابع (نیروی انسانی و امکانات) مهارت‌ها و یا حتی عوامل ناملموس مانند اتحاد گروهی و یا تعهدی پایدار. ضعف‌ها، آسیب‌پذیری‌های داخلی (سازمانی) هستند که حرکت را کند می‌کنند و یا شما را به خطر می‌اندازند. تعداد کم فعالان و کمبود امکانات در این دسته قرار می‌گیرد. عواملی مانند عدم

گفته می‌شود که اگر خود و دشمنان را می‌شناسی، می‌توانی در صد نبرد، بدون یک شکست پیروز شوی. اگر خودت را می‌شناسی و دشمن را نمی‌شناسی ممکن است پیروز شوی و یا شکست بخوری. اگر نه خودت را می‌شناسی و نه دشمنت را، همیشه خودت را در خطر می‌اندازی.

- سان تزو، هنر جنگ

اشتیاق و یا ترس فلج کننده در بین برخی از فعالان نیز نقطه ضعف محسوب می شود. اگر چه آن ها از کمبود منابع کمتر ملموس هستند، ولی تحت کنترل بوده و شما می توانید در طول زمان آنها را تغییر دهید.

جدول ۱: ماتریس SWOT

عوامل	کمک کننده	آسیب زننده
داخلی	قوت ها	ضعف ها
خارجی	فرصت ها	تهدیدها

فرصت ها عوامل بیرونی و خارج از کنترل شما هستند، ولی برای کمپین ها فواید زیادی دارند. این فرصت ها فارغ از این که شما چه کاری انجام می دهید وجود دارند و استفاده از این فرصت ها در اختیار شماست. فرصت ها می توانند نقاط ضعفی برای مخالفین شما باشند. از جمله می توان از عدم مشروعیت و انشعاب درونی در بین آنها، نارضایتی عمومی که می تواند متحدین بالقوه و امکانات جدیدی به وجود بیاورد، نام برد .

تهدیدها نیز عوامل خارجی هستند که ممکن است به کمپین شما آسیب بزنند. آن ها خطرات بالقوه ای هستند که ممکن است هرگز محقق نشوند، اما اگر بشوند و شما برای آن برنامه ریزی نکرده باشید و یا عکس العمل مناسبی نداشته باشید ممکن است به کمپین آسیب برسانند و یا حتی نتایجی فاجعه بار داشته باشند. از جمله تهدیدات دیگر این است که ممکن است مخالف شما با تبلیغات منفی به کمپین شما آسیب رسانده و یا توسط پلیس شما را سرکوب کند و نیز می تواند از عوامل دیگر مانند خشونت فیزیکی برای برخورد با جنبش شما استفاده کند .

زمانی که تجزیه و تحلیل SWOT می کنید، بسیار مهم است که بین عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) که تحت کنترل شماست و عوامل خارجی که فارغ از این که هر کاری شما انجام بدهید وجود دارند (فرصت ها و تهدیدها) تمایز قائل شوید. برخی اوقات فعالان، جوانان ناراضی را لیست کرده و آن ها را نقطه قوت می پندارند، اگرچه این جوانان بخشی از سازمان نیستند، ولی می شود از آنها به عنوان فعالان بالقوه یاد کرد و نه نقطه قوت. به همین ترتیب عدم اعتماد در بین سازمان دهندگان بخش های داخلی را تهدید درون سازمانی تلقی می کنند و حال آنکه تهدید نیست، نقطه ضعفی در داخل جنبش شما است.

نکته دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد تضاد بین عوامل کمک کننده و عوامل آسیب زننده است. در جریان تحلیل SWOT برخی از فعالان نقاط قوت و ضعف را با هم اشتباه می گیرند، اما وقتی پای عوامل خارجی به میان می آید، مسئله چندان ساده نیست، تهدیدها گاهی فرصت می شوند و یا بالعکس. به عنوان مثال سرکوب ممکن است فرصت دیده شود، برای اینکه در تحلیل پس از سرکوب به این نتیجه می رسیم که نارضایتی مردم از

اقدامات سرکوبگرانه مخالفین جنبش درحقیقت به فرصت تبدیل شده است. حتی اگر نارضایتی وجود نداشته باشد، می توان از سرکوب های قبلی استفاده کرد و در مردم نارضایتی ایجاد کرد. باید توجه داشت که سرکوب بالقوه تهدید محسوب می شود .

در کمپین از فرصت ها استفاده و از تهدیدها اجتناب کنید (یا اثر آن ها را کاهش دهید). اما به خاطر داشته باشید که این عوامل را نمی شود مستقیما ایجاد و یا حذف کرد. به عنوان مثال بیکاری بالای جوانان فرصتی برای بسیج آن ها است، اما بسیج آنها به خودی خود اتفاق نمی افتد. لازم است از توانایی های سازمانی مانند راه اندازی کمپینی برای ارسال پیام های تاثیرگذار و یا ایجاد ظرفیت برای جذب نیروهای جوان استفاده شود. این کار را به عنوان مثال می توان با استفاده از شبکه های دانشگاهی کرد. با همان استدلالی که در بالا ذکر شد، ممکن است تهدید به سرکوب و یا سرکوب سازمان دهندگان هرگز عملی نشود، ولی مهم است که در صورت وقوع برای آن برنامه ریزی کنید.

محدودیت های این ابزار

تجزیه و تحلیل SWOT ابزار کاملی نیست و محدودیت هایی دارد. اول و مهم تر از همه این که همه عوامل به یک اندازه مهم نیستند. از آن جا که آنها جداگانه لیست شده اند، شما نمی توانید تعامل آن ها را با یکدیگر ببینید. به همین دلیل اگر از ابزار توسعه سناریو استفاده کرده و این عوامل را با توجه به داده های تجزیه و تحلیل SWOT به دقت بررسی کنید، کمک بسیاری خواهد کرد. محدودیت دیگر این است که تجزیه و تحلیل SWOT بر شرایط فعلی تاکید دارد، اما می شود آن را با اجرای موفق طرح استراتژیک تغییر داد و تاکید را بر تصویر بزرگتر و فرآیند درازمدت گذاشت.

جدول ۲. مثال‌هایی از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها

<p>نقاط قوت</p> <ul style="list-style-type: none"> • تیم ماهر و با انگیزه • چشم‌انداز جذاب برای عموم • پیام مناسب و ظرفیت تحویل آن 	<p>نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> • کمبود بودجه • حضور محدود در بخشی از کشور • انشعابات درونی و جو ناسازگاری
<p>فرصت‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود سازمان‌های مردمی محلی • اعتراضات خودجوش برای کمبود مواد غذایی • حقوق پایین در بوروکراسی دولتی 	<p>تهدیدها</p> <ul style="list-style-type: none"> • دستگیری احتمالی سازمان‌دهندگان • پوشش منفی رسانه‌های مغرض از کمپین • تنش بالا و خطر خشونت خودجوش

شرایطی که شما در آن کمپین را به اجرا می‌گذارید پویا است و امید آن است که با گذشت زمان در اثر کنش‌های شما تغییر کند و این تغییر در مورد توانایی‌های داخلی شما نیز صادق باشد. برای همین است که تجزیه و تحلیل مرتب SWOT به خصوص قبل از شروع کمپین می‌تواند بسیار موثر و مفید باشد.

برگه آموزشی

تحلیل SWOT

تحلیل	کارگروه کوچک	بدون جزوه	۶۰ دقیقه
-------	--------------	-----------	----------

خلاصه فشرده		
محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۵
۲. تقسیم شرکت کنندگان به چهار گروه	تمرین تقسیم	۵
۳. لیست کردن عوامل (نقاط قوت و ضعف و غیره)	کارگروه کوچک	۱۵
۴. گزارش گروه‌های کوچک	گزارش سریع گروه‌ها و بازخورد فوری	۳۰
۵. نتیجه‌گیری از تمرین‌ها	جمع‌بندی	۵
مجموع:		۶۰

مواد مورد نیاز	چه زمانی	برای چه
ماتریس از پیش ساخته شده SWOT (یادداشت شماره یک را ببینید)	ارائه	توضیح بصری
چهار ورق سفید کاغذ	کارگروه کوچک	لیست عوامل
چهار ماژیک		
نوار چسب	جمع‌بندی	الصاق لیست‌ها به دیوار

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
به مثالی فکر کنید که چگونه تحلیل SWOT به خود شما در کارتان کمک کرده است. آن را در قالب داستان کوتاهی در دو یا سه دقیقه بیان کنید.	شرکت کنندگان را بشمارید، تصمیم بگیرید که چگونه می‌خواهید آنها را به گروه‌های کوچک تقسیم کنید. از صف بندی یا متفرق کردن یا سایر روشها استفاده کنید. (پایین‌تر را ببینید)

فرآیند گام به گام

۵ دقیقه	ارائه	۱. معرفی ابزار
---------	-------	----------------

با توضیح این که چرا تحلیل SWOT را انجام می‌دهید، کار را شروع کنید. به شرکت‌کنندگان یادآوری کنید که شما دارید اهداف کمپین را تعریف نموده و اولین قدم را برای درک وضعیت فعلی، چه داخلی و چه خارجی برمی‌دارید. این به شما کمک می‌کند تا تصویری از توانایی‌های خود و نیز شرایط محیطی داشته باشید. یک ورق کاغذ را بردارید و آن را به چهار قسمت مساوی خط‌کشی کنید و در هر کدام از قسمت‌ها حروف T O W S را بنویسید. هر کدام از عوامل را توضیح داده و مثال بزنید، قوت‌ها و فرصت‌ها را به عنوان کمک‌کننده و ضعف‌ها و تهدیدها را به عنوان آسیب‌زننده علامت‌گذاری کنید. سپس نقاط قوت و ضعف را تحت عنوان درونی و فرصت‌ها و تهدیدها را تحت عنوان بیرونی مشخص کنید. تفاوت بین هر دو فاکتور را توضیح دهید (به عنوان مثال تفاوت بین فرصت‌ها و تهدیدها چیست؟) فرصت‌ها کمک‌کننده هستند و تهدیدها آسیب‌زننده. تفاوت بین نقاط ضعف و تهدیدها چیست؟ نقاط ضعف داخلی و تهدیدها خارجی است. بپرسید اگر سوالی دارند پاسخ بدهید.

۵ دقیقه	تمرین تقسیم	۲. تقسیم شرکت‌کنندگان به چهار گروه
---------	-------------	------------------------------------

ممکن است با توجه به تعداد نفرات جمع شما بخواهید از روش‌های متفاوتی برای تقسیم شرکت‌کنندگان به چهار گروه کوچک استفاده کنید. صف بندی روش موثری است. اگر تعداد شرکت‌کنندگان کم باشد (کمتر از ۲۰ نفر) از آن‌ها بخواهید تا به ترتیب تاریخ تولد و یا زمانی که صبح از خواب بیدار می‌شوند و یا هر معیار دلخواه دیگری، در صف بایستند. سپس در طول صف راه بروید و آن‌ها را به چهار گروه تقسیم کنید، به طوری که هر گروه تقریباً یک چهارم تعداد شرکت‌کنندگان باشد. اگر تعداد از ۲۰ نفر بیشتر باشد از آن‌ها بخواهید که مثلاً متولدین بین ژانویه و مارس در یک گوشه اتاق، و متولدین بین آوریل و ژوئن در گوشه دیگر اتاق جمع شوند و به این ترتیب آن‌ها را تقسیم کنید.

۱۵ دقیقه	کارگروه کوچک	۳. لیست کردن عوامل (نقاط قوت و ضعف و ..)
----------	--------------	--

پس از آن که تقسیم نفرات انجام شد، به هر کدام از گروه‌های کوچک وظیفه فهرست کردن یکی از عوامل را محول کنید. یک گروه کوچک نقاط قوت و گروه دیگر نقاط ضعف و گروه سوم فرصت‌ها و گروه چهارم تهدیدها را

لیست کنند. به هر گروه یک کاغذ بزرگ و ماژیک بدهید و از آن‌ها بخواهید که اگر سوالی دارند بپرسند و سپس به آن‌ها ۱۵ دقیقه وقت بدهید تا لیست‌ها را تهیه کرده و روی کاغذ بنویسند.

به محض این که گروه‌ها کار خود را شروع کردند، از آن‌ها بخواهید اگر سوالی دارند بپرسند و یا اگر به چیزی نیاز دارند با شما تماس بگیرند. پنج دقیقه بعد به آن‌ها نزدیک شوید و بگویید که در نیمه راه هستند. از هر گروه کوچک بخواهید فاکتورهایی را که تاکنون شناسایی کرده‌اند به شما نشان بدهند. در صورت لزوم آن‌ها را راهنمایی کنید به خصوص در مورد فاکتورهای داخلی و خارجی. سپس پنج دقیقه بعد یک دور دیگر بزنید و از آن‌ها بخواهید که جمع بندی کرده و لیست را نهایی کنند برای این که چند دقیقه بیشتر نمانده است. بعد از ۱۵ دقیقه از آن‌ها بخواهید که اوراق خود را بیاورند.

گزارش گروه‌های کوچک	گزارش سریع گروه‌ها و بازخورد فوری	۳۰ دقیقه
---------------------	-----------------------------------	----------

از گروه اول یک نفر داوطلب بخواهید (گروهی که نقاط قوت را ذکر کرده‌اند) بیاید و سریعاً یافته‌های خود را ارائه کند. پس از اتمام از اعضای گروه او بپرسید آیا می‌خواهند چیزی را اضافه کنند و بعد از شرکت کنندگان بپرسید که آیا آن‌ها نظری و یا سوالی دارند، به خصوص اگر بخواهند نقطه قوتی را که لیست نشده اضافه کنند. اگر در لیست عواملی وجود دارند که نقاط قوت نیستند، از گروه بپرسید که چرا آن‌ها را در لیست گنجانده‌اند ("آیا این عوامل کمک کننده هستند؟ آیا داخلی هستند؟"). بعد از ۶ تا ۷ دقیقه از گروه بخواهید که فرصت‌های خود را بر دیوار نصب کنند و همین روال را با سایر گروه‌ها ادامه بدهید. بطور جدی هر بحث طولانی را به بعد موکول کنید. از شرکت کنندگان بخواهید هر نظری را که دارند سریع بیان کنند و توضیح دهید که هدف از تحلیل SWOT فقط لیست کردن فاکتورهاست، بحث درباره مفاهیم و اثرات آن‌ها به بعد موکول می‌شود.

نتیجه‌گیری از تمرین‌ها	جمع‌بندی	۵ دقیقه
------------------------	----------	---------

از شرکت کنندگان به خاطر ارائه نظراتشان تشکر کنید و یک بار دیگر درباره تحلیل SWOT برایشان توضیح دهید و از تجربه خودتان درباره تحلیل SWOT بگویید که چگونه در کار به شما کمک کرده است و از آن‌ها دوباره بپرسید که آیا سوالی دارند یا نه.

پانوشت:

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

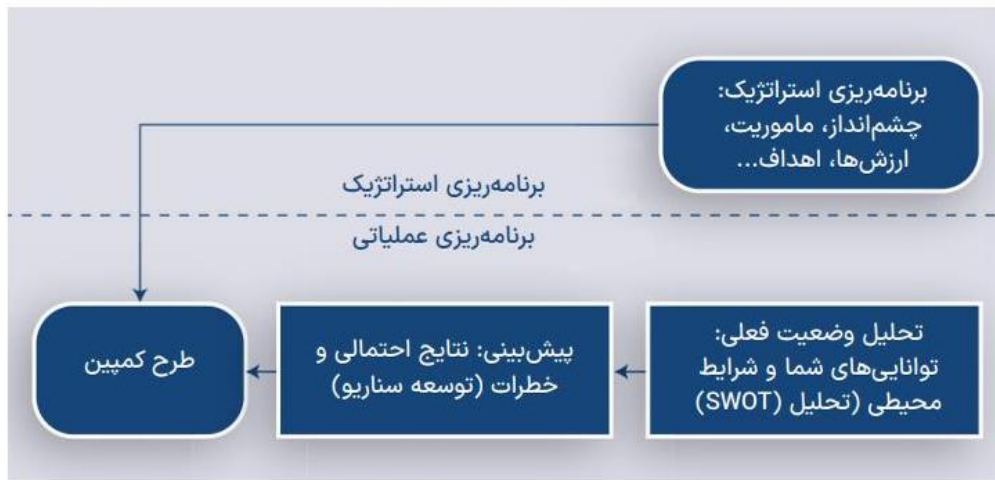
۱- ماتریس SWOT

	کمک‌کننده	آسیب‌زننده
داخلی	S	W
خارجی	O	T

اگر تعداد شرکت‌کنندگان خیلی کم باشد (کمتر از ۸ نفر) می‌توانید آن‌ها را به دو گروه تقسیم کنید، یک گروه عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و دیگری عوامل خارجی (فرصت و تهدیدها). در صورتی که تعداد شرکت‌کنندگان خیلی کمتر باشد (چهار و پایین‌تر) تقسیم آن‌ها به دو گروه معنی ندارد. کل گروه باید همه عوامل را فهرست کنند، عواملی که از نقاط قوت شروع و سپس با نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها ادامه می‌یابد. در این مورد فهرست کردن عوامل، زمان بیشتری را طلب خواهد کرد، اما نیازی به گزارش و بازخورد وجود ندارد.

۳- توسعه سناریو: پیش‌بینی نتایج احتمالی

برای مشخص کردن اهداف کمپین، شما ابتدا باید جریان فعلی حوادث را از نظرتوانایی‌های داخلی و محیطی تجزیه و تحلیل کنید. اهدافی که برای کمپین‌تان در نظر می‌گیرید از یک سو به این تجزیه و تحلیل بستگی خواهد داشت و از سوی دیگر به برنامه‌ریزی استراتژیک‌تان. اما قبل از تمرکز روی اهداف کمپین، مفید خواهد بود اگر بتوانید روند تغییرات را برای آینده نزدیک و میان مدت پیش‌بینی کنید.



تحلیل SWOT به شما تصویری از عوامل داخلی و خارجی در مقطعی خاص می‌دهد، اما درباره احتمال تعامل این عوامل در آینده به شما چیزی نمی‌گوید. مواردی که برای پیش‌بینی نتایج احتمالی و توسعه سناریو در نظر می‌گیرید، می‌تواند به شما برای وسعت بخشی به تحلیل SWOT کمک کند و برعکس برای پیش‌بینی اینکه کارها در کمپین شما چگونه پیش خواهد رفت، می‌توانید از اطلاعاتی که برای تحلیل SWOT به کار برده‌اید، استفاده نمایید.

برای توسعه سناریو در جهت طراحی کمپین از ابزاری استفاده می‌کنیم به نام تجزیه و تحلیل SWOT که توسط هینز و یهریچ از دانشگاه سانفرانسیسکو در کالیفرنیا ایالت متحده آمریکا شکل یافته است. براساس این ابزار در مسیر توسعه سناریو، شما نهایتاً با چهار سناریو مواجه می‌شوید که ممکن است هیچ کدام عملی نشوند، ولی در محدوده آن‌ها به یک سناریوی واقع بینانه خواهید رسید. توسعه سناریو نگاهی به عوامل لیست شده در تحلیل SWOT دارد و تلاش بر این است که پیش‌بینی شود چگونه آن‌ها در نحوه انجام امور در آینده برهم تأثیر می‌گذارند.

نقاط قوت	نقاط ضعف	
فرصت‌ها	BC سناریوی بهترین حالت و یا سناریوی آرزومندانه	MO سناریوی فرصت‌های از دست رفته و یا تلف شده
تهدیدها	CT سناریوی مقابله با تهدیدها یا سناریوی تجهیز	WC سناریوی بدترین حالت یا سناریوی کابوس

چهار سناریوی ممکن که با کمک این ابزار توسعه یافته است عبارت‌اند از: سناریوی بهترین حالت (BC)، سناریوی فرصت‌های از دست رفته (MO)، سناریوی مقابله با تهدیدها (CT)،

و سناریوی بدترین حالت (WC). هر سناریو به دوگانه خاصی از

عوامل داخلی و خارجی نگاه می‌کند و هدف آن پیش‌بینی تاثیر این

دوگانه بر تحولاتی است که اتفاق می‌افتد. سناریوی بهترین حالت

نگاهش به قوت‌ها و فرصت‌هاست، شرایطی را پیش‌بینی می‌کند که

تهدیدها هرگز جامه عمل نپوشیده و ضعف‌ها بی‌اهمیت باشند. این

مورد گرچه غیر واقعی است، ولی هدف آن مرزبندی در طرف مثبت

اتفاقات است. این بهترین حالتی است که می‌توانید امید داشته باشید. این سناریو به فرصت‌ها نگاه می‌کند و اینکه

چگونه نقاط قوت شما می‌تواند از فرصت‌ها بهره‌برداری کند. سناریوی فرصت‌های از دست رفته و یا سناریوی

اتلاف، نگاهش تنها به نقاط ضعف و فرصت‌هاست، تحولاتی را پیش‌بینی می‌کند که تهدیدها و فرصت‌ها عملی

نمی‌شوند، ولی نقاط ضعف خود را نشان می‌دهند. این مورد هم غیر واقعی است، اما هدف آن مرزبندی در

طرف منفی و یا "تقصیرهای ما" است. این موردی است که باید نگران باشید، این سناریو نگاهی به فرصت‌های

ایجاد شده دارد و این که چگونه به دلیل ضعف‌های شما تلف شده و یا از دست می‌رود.

سناریوی رویارویی با تهدیدها که سناریوی بسیج نیز نامیده می‌شود، نگاهش به تهدیدها و نقاط قوت است.

موردی را پیش‌بینی می‌کند که فرصت‌ها موجود نیستند و فقط تهدیدها وجود دارند. در این مورد تهدیدها با

نقاط قوت شما روبرو می‌شوند و نقاط ضعف هرگز خود را نشان نمی‌دهند. این مورد نیز غیر واقعی است، ولی

مرزبندی در طرف مثبت و "موفقیت غیر منتظره" است. این موردی است که شما جان به درمی‌برید و علیرغم

همه انتظارات پیروز می‌شوید.

مورد سناریوی بدترین حالت نگاهش تنها به تهدیدها و نقاط ضعف است. موردی است که عوامل کمک دهنده

همه کنش‌ها، خطر ساز هستند، احتیاط خطر را دور نمی‌کند (امکان ندارد) باید خطر را محاسبه و قاطعانه اقدام کرد.

- نیکولا ماکیاولی
شاهزاده

داخلی و خارجی، فرصت‌ها و یا نقاط قوتی وجود ندارند، این سناریو در محدوده طرف منفی و "بدون امید" قرار دارد. در این مورد همه چیز ممکن است به خطا رود و یک فاجعه کامل به وجود آید.

زمانی که روی سناریوها کار می‌کنید لازم است که فقط به عواملی نگاه کنید که بر سناریوها تاثیر می‌گذارند و بقیه عوامل را کاملا نادیده بگیرید. به عنوان مثال در سناریوی بدترین حالت تهدیدها فقط با نقاط ضعف روبرو می‌شوند و اثر این تهدیدها ویرانگر است. سرکوب سازمان‌دهندگان کمپین تنها با اختلافات درونی آنها حاصل خواهد شد و نتیجه آن اغراق در سرکوبگری است. از سوی دیگر رویارویی با تهدیدها تنها با نقاط قوت

ممکن خواهد شد. سرکوب باید با تیمی ماهر و انگیزه دار و با ظرفیت روبروشود و همین سبب می‌شود که نتیجه عکس بدهد.

سناریوها باید در قالب یک داستان ارائه شوند و روایتی غیر واقع بینانه داشته باشند. در حقیقت از اغراق استقبال کنیم، زیرا تصاویر واضحی در حافظه شما خود را نشان خواهند داد که حوادث چگونه روی خواهند داد. از سناریوی بهترین حالت ممکن تا سناریوی بدترین حالت فاجعه بار. این چهار سناریو به شما کمک خواهد کرد تا اهمیت عوامل خاصی را درک کنید. به عنوان مثال چرا مهم است که یک ضعف بخصوص را از بین ببرید (برای این که اثر بعضی از تهدیدها را تشدید می‌کند) و یا چرا باید بر برخی از فرصت‌ها تمرکز کنید (برای اینکه بتوانید با نقاط قوت خود از فرصت‌ها بهره‌گیری کنید).

توسعه سناریوهای BC و WC ساده‌تر است، اما در دو مورد دیگر خطراتی وجود دارد. گاهی اوقات فعالان نمی‌توانند کمک کنند، اما فرصت‌ها را در سناریوهای CT یا استفاده از نقاط قوت در سناریوهای MO را می‌بینند. برای همین است که درک داستان "تقصیر ماست" در سناریوی فرصت از دست رفته و روایت "پیروزی غیرمنتظره" در سناریوی رویارویی با تهدیدها بسیار مهم است. در زیر نحوه نگاه به این دو سناریو بررسی می‌شود.

توسعه سناریو اهداف محدودی دارد و نباید آن را به عنوان وسیله‌ای برای پیش‌بینی دید، بلکه ابزاری است که تخیل شما را درباره دامنه نتایج ممکن گسترش می‌دهد. سناریوهای توسعه یافته توسط این ابزار در پس ذهن شما می‌ماند و زمانی که شما به شکل‌دهی کمپین خود ادامه می‌دهید به عنوان چارچوبی عمل می‌کند که احتمالا حوادث در آن رخ می‌دهد.

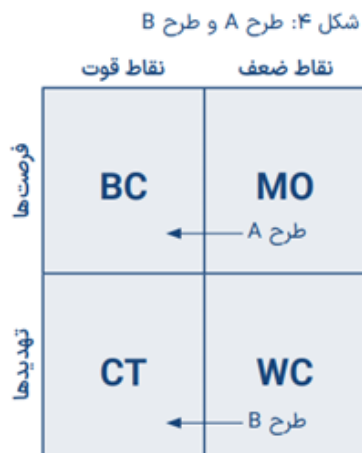
آینده نانوشته است. بهترین سناریوها وجود دارند. بدترین سناریوها هم وجود دارند، نوشتن درباره هر دو مورد بسیار سرگرم کننده است، البته اگر شما نویسنده داستان‌های علمی - تخیلی باشید. اما هیچ کدام از آن‌ها در دنیای واقعی اتفاق نمی‌افتند. در دنیای واقعی همیشه سناریویی پربین و خف اتفاق می‌افتد.

- بروس استرلینگ

جدول ۴: نمونه‌هایی از سناریوهای BC، MO، CT و WC

نقاط قوت	نقاط ضعف	
<ul style="list-style-type: none"> تیم ماهر و با انگیزه چشم‌اندازی جذاب برای عموم پیام مناسب و ظرفیت ارائه آن 	<ul style="list-style-type: none"> کمبود منابع مالی حضور محدود در بخش‌هایی از کشور انشعابات داخلی و فضای تفرقه‌انگیز 	
فرصت‌ها	BC	MO
<ul style="list-style-type: none"> وجود سازمان‌های مردمی و محلی اعتراضات خودجوش برای کمبود مواد غذایی حقوق پایین در بوروکراسی دولتی 	<p>در نتیجه کمپین شما ائتلافی گسترده از سازمان‌های محلی و مردمی به وجود می‌آید. مردم را برای کمبود مواد غذایی بسیج کرده و با اعتراضات بوروکرات‌های ناراضی ارتباط برقرار می‌کنید.</p>	<p>کمپین شما گرفتار رقابت‌های میان سازمان‌های محلی می‌شود. تحت‌الشعاع اعتراضات خودجوش قرار گرفته و به حاشیه رانده می‌شوید.</p>
تهدیدها	CT	WC
<ul style="list-style-type: none"> دستگیری احتمالی سازمان‌دهندگان کمپین پوشش منفی رسانه‌های مغرض از کمپین تنش بالا و خطر خشونت 	<p>اخبار بازداشتی‌ها در میان مردم پخش می‌شود و سرکوب نتیجه عکس می‌دهد. کمپین شما از سرکوب جان به در برده و ادامه پیدا می‌کند.</p>	<p>پس از بازداشت‌ها کمپین شما به خاطر درگیری درونی متهم کردن یکدیگر دچار بحران می‌شود. خشونت بالا می‌گیرد رسانه‌ها شما را سرزنش می‌کنند و کمپین فرو می‌پاشد.</p>

در حقیقت دو طرف وجود دارد که شما می‌توانید سناریوهای خود را با استفاده از این ابزار توسعه دهید، اولی طرح کمپین یا طرح A است که جزئیات تلاش شما را برای حرکت از سناریوی MO به BC نشان می‌دهد. طرح



درباره استفاده از فرصت‌ها و نقاط قوت است و درعین حال استفاده از فرصت‌ها برای از بین بردن نقاط ضعف و یا حداقل کاستن از آنهاست. طرح دیگری را که باید توسعه دهید طرح اضطراری و یا طرح B است. این طرح جزئیات تلاش شما را برای حرکت از سناریوی WC به CT نشان می‌دهد. این طرح درباره استفاده از نقاط قوت خود برای رویارویی با تهدیدها و به حداقل رساندن نقاط ضعف است.

طرح A طرح کمپین شما است. زمانی که شما اهداف کمپین خود را مشخص

می‌کنید، در حقیقت دارید اهداف طرح A را مشخص می‌کنید. طرح B در واقع طرح اضطراری شماست این طرح در صورتی به اجرا گذاشته می‌شود که تهدیدهای فهرست شده در تحلیل SWOT شروع به عملی شدن می‌کنند. ایده آل هر جنبشی این است که تنها کمپینی را که به اجرا می‌گذارد، کمپین طرح A باشد. طرح B باید از قبل مشخص شده باشد، برای این که اگر تهدیدها به اجرا درآیند فرصتی برای اجرای طرح واکنش در برابر تهدیدها وجود ندارد.

مقابله با نقاط ضعف بخشی از هر دو طرح است و معنای آن این است که فارغ از این که اوضاع چگونه پیش برود، ظرفیت‌سازی برای کاهش نقاط ضعف ضروری است. اگرچه ظرفیت‌سازی نمی‌تواند هدف اولیه کمپین باشد، ولی کمپین‌ها می‌توانند برای جنبش و یا سازمان شما از طریق جذب مردم ظرفیت‌سازی کنند. اتحاد به وجود بیاورند، کمک‌های مالی و حمایت را افزایش دهند و یا سبب حضور فعالان در بخش‌هایی از کشور شوند. به عنوان مثال پس از تکمیل توسعه سناریو آماده هستید که اولین قدم را برای طراحی کمپین بردارید: اهداف کمپین برای طرح‌های A و B .

برگه آموزشی

توسعه سناریو: پیش‌بینی نتایج احتمالی

۹۰ دقیقه	جزوه	کارگروه کوچک	خلاقیت
----------	------	--------------	--------

خلاصه فشرده		
زمان (دقیقه)	فعالیت	محتوا
۵	ارائه	۱. معرفی ابزار
۵	تمرین تقسیم	۲. تقسیم شرکت کنندگان به چهار گروه
۱۵	کارگروه کوچک	۳. توسعه سناریوهای (BC, MO, CT, WC)
۴۵	گزارش سریع گروه‌ها و بازخورد فوری	۴. گزارش گروه‌های کوچک
۱۰	کار انفرادی	۵. نوشتن سناریوها
۵	جمع‌بندی	۶. پایان تمرین‌ها
۹۰		جمع

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
ماتریس سناریوی از پیش ساخته شده	ارائه	توضیح بصری
	جمع‌بندی	
برچسب‌ها با اندازه‌های مختلف	تمرین هر گروه	تقسیم شرکت کنندگان در گروه‌ها
SWOT و جزوه توسعه سناریو	کار انفرادی	روی کاغذ آوردن سناریوها

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
	مطمئن شوید که شرکت کنندگان به موارد لیست شده در SWOT دسترسی دارند (بهتر است لیست آنها بر دیوار نصب شود)

فرآیند گام به گام

۵ دقیقه	ارائه	۱. معرفی ابزار
---------	-------	----------------

توضیح دهید که چرا در حال توسعه دادن سناریو هستید؟ به شرکت کنندگان بگویید که شما دارید هدف کمپین را مشخص می کنید و یادآور شوید که هنگام تحلیل SWOT، تمام عوامل را لیست کرده‌اید: عوامل داخلی و خارجی، کمک کننده و آسیب زننده. اکنون باید ببینید که این عوامل چه نقشی را در آینده بازی خواهند کرد، از اسلاید یا ورق کاغذی که ماتریس سناریو را نشان می دهد استفاده کنید (و یا ورقی را در چهار قسمت مساوی خط کشی کرده و بر روی هر قسمت WC, BC, MO, CT را بنویسید. به یادداشت پایانی شماره ۱ مراجعه کنید).

چهار سناریو را توضیح داده و برای هر کدام یک مثال بزنید: سناریوی بهترین حالت، فرصت از دست رفته، رویارویی با تهدیدها و سناریوی بدترین حالت (یک مثال در یادداشت پایینی شماره ۲ آورده شده است). نشان دهید که عوامل مختلف در تحلیل SWOT سناریوهای مختلفی را تولید می کنند (قوت و فرصت سناریوی بهترین حالت و ضعف و فرصت، سناریوی فرصت از دست رفته را تولید می کنند و به همین ترتیب بقیه موارد). تفاوت بین دو سناریو را توضیح دهید (به عنوان مثال تفاوت بین سناریوی بدترین حالت و سناریوی "پیروزی غیرمنتظره").

در سناریوی بدترین حالت هر چیزی که می توانست به خطا برود، رفت، از جمله واکنش شما به تهدیدها و حال آن که در سناریوی (پیروزی غیرمنتظره) توانستید با استفاده از نقاط قوت خود بر تهدیدها غلبه کنید. بپرسید آیا کسی سوالی دارد.

۵ دقیقه	تمرین تقسیم	۲. تقسیم شرکت کنندگان به چهار گروه
---------	-------------	------------------------------------

از شرکت کنندگان بخواهید که در همان گروه‌هایی باشند که هنگام تمرین فهرست کردن عوامل در تحلیل SWOT حضور داشتند. اول سراغ گروه نقاط قوت بروید و از هر کدام بخواهید که یک چوب را از بین یک دسته چوب بیرون بکشند، نیمی از گروه را که چوب های درازتری دارند به گوشه اتاق بفرستید (گوشه BC) و نیم دیگر را به گوشه CT. این کار را با گروه نقاط ضعف نیز تکرار کنید، نیمی از گروه را به گوشه MO و نیم دیگر را به گوشه WC بفرستید. بعد از این شما شرکت کنندگان را به چهار گروه کوچک جدید تقسیم کرده‌اید. پس از تقسیم کردن آن‌ها، به هر گروه وظیفه توسعه یک سناریو را محول کنید.

* گروه گوشه BC، سناریوی بهترین حالت را توسعه دهد و تنها به نقاط قوت و فرصت‌ها توجه و نقاط ضعف و تهدیدها را نادیده بگیرد.

* گروه گوشه MO، سناریوی فرصت‌های از دست رفته را توسعه دهد و تنها به فرصت‌ها و ضعف‌ها توجه و نقاط قوت و تهدیدها را نادیده بگیرد.

* گروه گوشه CT، باید سناریوی مقابله با تهدیدها را توسعه بدهد و تنها به نقاط قوت و تهدیدها توجه کرده و ضعف‌ها و فرصت‌ها را نادیده بگیرد.

* گروه گوشه WC، باید سناریوی بدترین حالت را توسعه دهد و به نقاط ضعف و تهدیدها توجه نموده و نقاط قوت و فرصت‌ها را نادیده بگیرد.

توضیح دهید که هدف از این تمرین توسعه سناریوهای واقع بینانه نیست، بلکه سناریوهایی است که ممکن به نظر می‌رسند. حتی اگر غیرمحتمل و بسیار افراطی باشند. هدف از این کار تعیین محدوده‌ای است که ممکن است در آینده ظاهر شود. از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا پرسشی دارند و سپس به آن‌ها بگویید که ۱۵ دقیقه فرصت دارند تا سناریویی را توسعه داده و به صورت یک طرح نمایشی در زمانی که گروه‌ها دوباره دورهم جمع می‌شوند، اجرا کنند.

۱۵ دقیقه	کارگروه کوچک	۳. توسعه سناریوهای (BC, MO, CT, WC)
----------	--------------	-------------------------------------

به محض این که گروه‌ها کار خود را شروع کردند به آن‌ها نزدیک شوید و از آن‌ها بپرسید که اگر سوالی دارند بپرسند و یا اگر به چیزی نیاز دارند با شما تماس بگیرند. پنج دقیقه بعد به آن‌ها نزدیک شوید و بگویید که در نیمه راه هستید. از هرگروه کوچک بخواهید فاکتورهایی را که تاکنون شناسایی کرده‌اند به شما نشان بدهند. در صورت لزوم آن‌ها را راهنمایی کنید، به خصوص در مورد فاکتورهای داخلی و خارجی. سپس ۵ دقیقه بعد یک دوردیگر بزنید و از آن‌ها بخواهید که جمع بندی کرده و لیست را نهایی کنند برای این که چند دقیقه بیشتر نمانده است. بعد از ۱۵ دقیقه از آن‌ها بخواهید که اوراق خود را بیاورند.

۴۵ دقیقه	گزارش سریع گروه‌ها و بازخورد فوری	۴. گزارش گروه‌های کوچک
----------	-----------------------------------	------------------------

به شرکت‌کنندگان بگویید که اکنون هر سناریو را به صورت نمایشی درآورده و در مورد آن بحث خواهید کرد. با سناریوی فرصت‌های از دست رفته شروع کرده و با بدترین سناریو ادامه دهید. سپس بعد از بحثی کوتاه به دو سناریوی باقی مانده خواهید پرداخت. از اعضای گروه MO بخواهید به صحنه بیایند و نمایش خود را اجرا کنند. وقتی نمایش آن‌ها پایان یافت از اعضای گروه BC بخواهید که نمایش خود را اجرا کنند. زمانی که اجرای گروه BC پایان یافت از شرکت‌کنندگان بخواهید که نظر خود را درباره آن‌چه که دیده‌اند بیان کنند و از آن‌ها بپرسید که تفاوت اصلی بین دو سناریو چیست؟ چرا گروه BC توانست از فرصت‌ها استفاده کند؟ بزرگترین نقطه ضعف گروه

MO چه بود؟ پس از بیست دقیقه به بحث پایان دهید. اکنون از گروه WC بخواهید که نمایش خود را درباره بدترین سناریو اجرا کنند. پس از پایان اجرای آن‌ها از گروه CT بخواهید که به صحنه بیایند و قطعه نمایشی خود را اجرا کنند. پس از آن از شرکت‌کنندگان بخواهید که عقیده خود را درباره این دو قطعه نمایشی ابراز کنند. از آن‌ها تفاوت اصلی بین دو سناریو را بپرسید. چرا گروه CT توانست با تهدیدها مقابله کند؟ چرا تهدیدها این قدر برای گروه WC ویرانگر بودند؟ زمان باقیمانده را به بحث اختصاص بدهید.

۵. سناریوها را بنویسید	کار انفرادی	۱۰ دقیقه
------------------------	-------------	----------

جزوه‌های SWOT و سناریو را بین شرکت‌کنندگان توزیع کنید و از آن‌ها بخواهید عوامل لیست شده را که بر روی دیوار اتاق نصب شده‌اند، بنویسند و سپس چهار سناریوی را که به تازگی نمایش آن‌ها را دیده‌اند کتباً شرح دهند. به آن‌ها توضیح بدهید که بعداً زمانی که اهداف کمپین را مشخص می‌کنید از این اطلاعات استفاده خواهید کرد.

۶. پایان تمرین‌ها	جمع‌بندی	۵ دقیقه
-------------------	----------	---------

از شرکت‌کنندگان به خاطر قطعات نمایشی تشکر کنید و بار دیگر ماتریس سناریو را به آن‌ها نشان دهید. دو فلش بکشید یکی از MO تا BC و آن را طرح A نام بگذارید و دیگری از WC تا CT و آن را طرح B بنامید. به شرکت‌کنندگان توضیح دهید که شما آماده‌اید که طرح‌های دو کمپین را توسعه بدهید: طرح A و طرح B. طرح A شما را از سناریوی فرصت‌های از دست رفته به سمت بهترین سناریو می‌برد. طرح دوم، طرح اضطراری و یا همان طرح B است، این طرح را در صورتی که طرح A کار نکند به اجرا می‌گذارید، این طرح شما را از بدترین سناریو به سمت سناریوی مقابله با تهدیدها حرکت می‌دهد. از شرکت‌کنندگان بپرسید که اگر سوالی دارند بپرسند و سپس شروع کنید.

پانوشته‌ها:

یادداشت شماره ۱:

نقاط قوت	نقاط ضعف	
فرصت‌ها	MO سناریوی فرصت‌های از دست رفته و برپادرفته	BC سناریوی بهترین حالت یا خوش‌خیالانه
تهدیدها	WC سناریوی بدترین حالت یا کابوس‌وار	CT سناریوی مقابله با تهدیدها و بسیج نیرو

ماتریس سناریوها:

فرض کنید پسری داریم که می‌خواهد با دختری ازدواج کند. نقطه قوت او جذاب و خوش تیپ بودن است، اما نقطه ضعفش این است که فقیر است. یک فرصت این است که دختر عاشق او باشد، اما تهدید این است که والدین دختر دوست دارند دخترشان با کسی که پولدار باشد ازدواج کند. بهترین سناریو این است که پسر جذاب و خوش قیافه است و دختر هم عاشق او است، بنابراین آنها ازدواج می‌کنند. سناریوی فرصت‌های از دست رفته این است که دختر عاشق پسر است، اما پسر بی‌پول است، بنابراین جرات نمی‌کند خواستگاری کند، و ترجیحاً بیشتر دنبال کار می‌گردد. سناریوی مقابله با

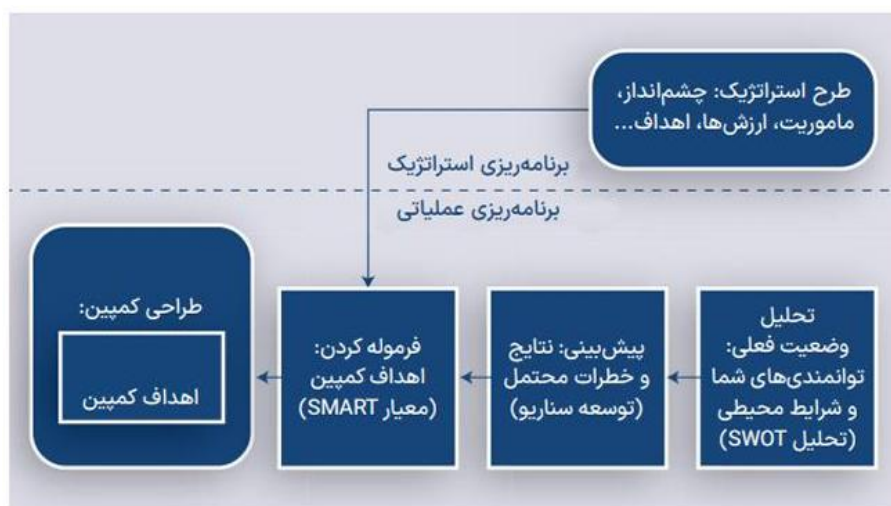
	S	W
O	BC	MO
H	CT	WC

تهدیدها این است که پسر جذاب و خوش تیپ موفق می‌شود والدین دختر را مجذوب خود کند، بنابراین آنها با ازدواج مخالفت نمی‌کنند. بدترین سناریو این است که پسر که فقیر است و والدین دختر هم او را متقاعد کنند که باید به دنبال همسر بهتری باشد. همانطور که می‌بینید، در سناریوهای BC و MO شما به والدین دختر اهمیت نمی‌دهید و در سناریوهای CT و WC به دختر اهمیت نمی‌دهید. در سناریوهای BC و CT برای شما مهم نیست که پسر فقیر است، در حالی که در سناریوهای WC و MO برای شما مهم نیست که پسر جذاب و خوش تیپ باشد. همه این سناریوها بعید هستند، اما مرزهایی را مشخص می‌کنند که در آن سناریوی واقعی‌تر اتفاق می‌افتد.

۴- معیار SMART (مشخص، قابل سنجش، دست یافتنی، مرتبط، زمان محدود): تنظیم اهداف کمپین

اولین عنصر برای طراحی کمپین، تعیین هدف کمپین است. هدف کمپین به این سوال شما پاسخ می‌دهد که با این کمپین به چه می‌خواهید برسید؟ هدف کمپین را برنامه استراتژیک‌تان، تحلیل‌تان از شرایط فعلی، توانمندی‌های شما و محیطی که قرار است در آن عمل کنید، مشخص می‌کند. اهداف خوب کمپین، اهداف درازمدت استراتژیک شما را همان‌طور که در برنامه‌تان آورده‌اید، ارتقاء می‌بخشند. هدف‌گذاری خوب این مسئله را که عوامل داخلی و خارجی می‌توانند کمک‌کننده و نیز آسیب‌زننده باشند، در نظر می‌گیرد. (شما آن‌ها را در تحلیل SWOT کاملاً درک کرده‌اید).

کمپین خوب می‌تواند تمام تحولات آینده را از سناریوی بدترین حالت تا بهترین حالت آزمایش کند. حالاتی که می‌توانند بر اثر تعامل عوامل مختلف به وجود آیند و شما نیز قادر به پیش‌بینی آن خواهید بود (استفاده از توسعه سناریو).



در رسیدن به اهداف کمپین، می‌توانید از معیارهای SMART استفاده کرده و به اهداف SMART برسید. مخفف SMART را اولین بار "جرج دوران" در سال ۱۹۸۱ به کار گرفت و معیارهای SMART به مدیریت پیتر دراگر در زمینه مفاهیم اهداف نسبت داده می‌شود. این حروف در معیارهای مختلفی نیز در طول سال‌ها به کار برده شده‌است، اما رایج‌ترین کاربرد این حروف مخفف کلمات زیر است:

S مشخص (specific)

M قابل سنجش (measurable)

A دست یافتنی (achievable)

R مرتبط (relevant)

T زمان محدود (time-bounded)

معیار S "مشخص" بر اهداف روشن به جای اهداف مبهم تاکید دارد. اهداف مشخص درباره تغییر رفتار هستند نه درباره تغییر عقیده. آگاهی دادن و تلاش برای اصلاحات نمونه‌ای از اهداف مبهم است، اما جمع‌آوری ۱۰ هزار امضا و یا ارائه طرحی به پارلمان نمونه‌هایی از اهداف مشخص هستند. معیار دوم اشاره به اهمیت سنجش دارد. سنجش اهداف پس از پایان کمپین اهمیت زیادی برای ثبت پیروزی دارد و همچنین توانایی شما برای تعیین میزان پیشرفت بسیار اهمیت دارد. سنجش میزان پیشرفت برای بعضی از کمپین‌ها امکان دارد (مانند کمپین جمع کردن طومار، شما به آسانی می‌توانید در طول کمپین میزان پیشرفت را مشخص کنید) ولی برای بقیه کمپین‌ها، باید تا پایان کمپین منتظر بمانید تا میزان پیشرفت را مشخص کنید (مانند کمپین‌های انتخاباتی). اما حتی در این موارد شما باید راه‌هایی را پیدا کنید که میزان پیشرفت را بسنجید و در صورت لزوم تنظیماتی در کمپین صورت دهید.

اهداف همچنین باید دست یافتنی باشند نه غیرواقعی، این بدان معناست که باید هدف را به دقت انتخاب کنید و انتخاب آن باید بر اساس تحلیل دقیق شما از توانایی‌ها، شرایط محیطی و مهم‌تر از همه باتوجه به نقاط قوت شما برای کنترل عوامل کمک‌کننده داخلی باشد. ترغیب مردم به پیوستن و حمایت از کوشش‌ها تا حدود زیادی بستگی به این معیار دارد. بهترین روش برای ثبت پیروزی‌ها، استفاده از پیروزی‌های کوچک است (دسترسی و نهایتاً به دست آوردن اهداف).

می‌گوییم آن هدف مرتبط است در صورتی که به هدف بلندمدت شما مربوط باشد. هدف بلندمدتی که در طرح استراتژیک شما منظور شده و شما آن را در خدمت اهداف بلندمدت استراتژی خود می‌بینید. این معیار به شما کمک می‌کند تا تمام کمپین‌ها در چارچوب استراتژیک بگذارید و در نتیجه شما می‌دانید که چرا کمپین به خصوصی را به اجرا گذاشته‌اید. بسیاری از مردم بیانیه‌های شما را نمی‌خوانند، ولی از طریق کنش‌های شما در جریان کمپین قرار می‌گیرند. بنابراین آن‌ها باید بتوانند استراتژی شما را از طریق کمپین‌ها ببینند و درک کنند. برای این است که باید رابطه روشنی بین اهداف عینی کمپین و اهداف استراتژیک وجود داشته باشد.

اهداف با "زمان محدود" مشخص می‌کنند که چگونه و چه زمانی باید کمپین پایان یابد. کمپین‌ها نباید پایان ناپذیر باشند، باید شروع و پایانی سازماندهی شده و در چارچوب زمانی مشخص داشته باشند. این مورد حتی در صورتی که

شما به اهداف خود نرسیده و یا به نتایج مورد انتظاران نرسیده‌اید هم صادق است. زمانی که کمپین پایان گرفت شما می‌توانید موفقیت آن را بسنجید. کمپین‌ها معمولاً به ندرت کاملاً شکست می‌خورند و یا کاملاً پیروزی‌شوند، و این مسئله به شما نشان می‌دهد که چه چیزی کار کرده و چه چیزی کار نکرده و به شما درباره کمپین‌های آینده می‌آموزاند.

مثال معیارهای SMART: راه‌پیمایی نمک گاندی

یکی از مهم‌ترین کمپین‌ها در مبارزه بی‌خشونت هند برای استقلال از سلطه بریتانیا، راه‌پیمایی نمک بود. گاندی در نامه‌ای به نایب‌السلطنه درست قبل از راه‌پیمایی ۳۸۰ کیلومتری به سمت اقیانوس هند، اعلام کرد که قصد استحصال نمک از آب دریا را داشته و قانون نمک را خواهد شکست. در این نامه او هدف کمپین را که به چالش کشیدن انحصار انگلیس بر نمک بود، بیان کرد. کمپینی که نهایتاً به حکمرانی انگلیس بر هندوستان پایان داد: "اگر نامه من تاثیری بر شما نگذارد، من در یازدهم این ماه به اتفاق همکارانم در اشرام، قوانین نمک شما را نادیده می‌گیریم، من این مالیات شما را از نظر مردم فقیر بسیار ناعادلانه می‌بینم. با توجه به این که جنبش حاکمیت و خودمختاری برای فقیرترین مردم این سرزمین حیاتی است، شروع مبارزه مقابله با این بی‌عدالتی است.

نامه گاندی به لرد ایروین نایب السلطنه در دوم مارس ۱۹۳۰

تحلیل راه‌پیمایی نمک گاندی با استفاده از معیارهای SMART

مشخص	«...نادیده گرفتن قوانین نمک.»
قابل اندازه‌گیری	من قدم پیش می‌گذارم [...] تا این قانون را نادیده بگیرم...
دست‌یافتنی	من قدم پیش می‌گذارم تا به اتفاق همکارانم در اشرام...
مرتبط	من این مالیات شما را از نظر مردم فقیر بسیار ناعادلانه می‌بینم. با توجه به این که جنبش حاکمیت و خودمختاری برای فقیرترین مردم این سرزمین حیاتی است، شروع مبارزه مقابله با این بی‌عدالتی است.
زمان محدود	در یازدهم این ماه من شروع خواهم کرد.

بسیار مهم است که به تفاوت بین هدف و تاثیر کمپین راه‌پیمایی نمک توجه شود. گاندی دست به نافرمانی مدنی زد و قوانین نمک را در ساعت شش و نیم صبح روز ششم آوریل زیر پا گذاشت. به عبارت دیگر هدف مشخص کمپین محقق شد. این حرکت به خودی

خود سمبولیک بود، ولی ویژگی‌های مهم و گسترده‌ای داشت و نگرش مردم هند را درباره حاکمیت هندوستان تغییر داد و سبب شد که تعداد زیادی از هندی‌ها به مبارزه برای استقلال بپیوندند.

پس از آن که از تحلیل SWOT و توسعه سناریو برای فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی خود استفاده کردید، می‌توانید از معیار SMART برای رسیدن به اهداف طرح کمپین (طرح A) و طرح اضطراری (طرح B) استفاده کنید. هدف طرح A مشخص است. اگر از فرصت‌های طلایی استفاده کرده و از سناریوی فرصت از دست رفته فاصله گرفته

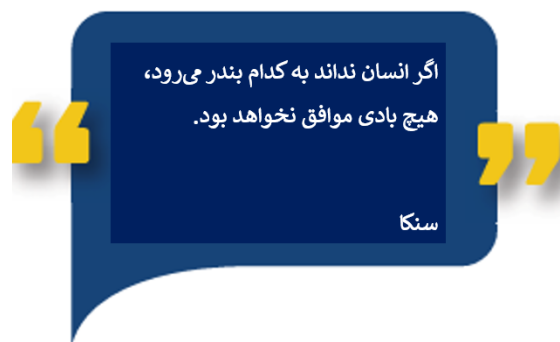
و به سمت سناریوی بهترین حالت حرکت کند. این فرصت‌ها قابل سنجش است، در صورتی که میزان استفاده از فرصت‌ها را ارزیابی کرده و آن‌ها را سنجش کنید. نقاط ضعف نیز قابل سنجش است، اگر شما بتوانید نقاط ضعف خود را قبل از شروع کمپین و پس از خاتمه کمپین باهم مقایسه کنید و مشخص کنید که آیا نقاط ضعف شما کاهش پیدا کرده و یا به کلی از بین رفته‌اند.

هدف طرح B مشخص است. اگر راه مقابله با تهدیدهای جدی را بشناسد و از بدترین سناریو فاصله گرفته و به سمت سناریوی (پیروزی غیر منتظره) حرکت می‌کند. تهدیدها قابل سنجش هستند در صورتی که بتوانید مشخص کنید که آیا آن‌ها کاهش یافته‌اند- مخصوصاً اگر بتوانید مشخص کنید که آیا نقاط ضعف در اثر این تهدیدها بدتر شده‌اند. اهداف هر دو طرح A و B دست

یافتنی هستند در صورتی که از نقاط قوت خود واقع‌بینانه استفاده کنید. برای این که نقاط قوت عواملی مثبت بوده و در کنترل شما هستند. آن‌ها "مرتبط" هستند در صورتی که به اهداف استراتژیک شما ربط داشته باشند. آن‌ها "محدوده زمانی" دارند اگر کمپین آغاز و پایان داشته باشد، تاریخ آغاز و پایان می‌تواند دقیق و یا نسبی باشد.

(در رابطه با رویدادهای خارجی یا سایر برنامه‌ریزی‌های کمپین).

یادداشتی در حاشیه: می‌توان از معیار SMART برای مشخص کردن اهداف استراتژیک استفاده کرد، اما این بهترین روش استفاده از این ابزار نیست. برای این که برنامه استراتژیک گسترده بوده و اهداف مشخص را شامل نمی‌شود. مشخص کردن نتایج طرح استراتژیک نیز مشکل‌ساز است، چون گاهی اجرای استراتژی سال‌ها طول می‌کشد. شما می‌توانید میزان پیشرفت را بسیار آسان‌تر از نتایج مشخص کنید. اهداف استراتژیک همیشه دست یافتنی به نظر نمی‌رسند، حداقل در آغاز. برای این که ظرفیت مورد نیاز برای رسیدن به آن‌ها در طول زمان و زمانی که استراتژی به آرامی شکل می‌گیرد، ساخته می‌شود. تصور زمان محدود نیز بسیار مشکل است، برای این که آینده دور "زمان محدود" نیست و ممکن است ۵ تا ۱۰ سال و حتی بیشتر طول بکشد. اما اهداف استراتژیک هنوز می‌توانند مرتبط باشند و این اهداف باید به چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها مربوط باشند.



برگه آموزشی

توسعه سناریو: معیار SMART			
---------------------------	--	--	--

تحلیلی	کار انفرادی	جزوه	۳۰ دقیقه
--------	-------------	------	----------

خلاصه فشرده		
محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۱۰
۲. نوشتن اهداف	کار انفرادی (از جزوه تحلیل SMART استفاده کنید)	۱۵
۳. نتیجه گیری از تمرین	پایان	۵
مجموع		۳۰

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
فلیپ چارت با معیارهای SMART	ارائه	توضیح بصری
گزینش بخش‌هایی از نامه گاندی	ارائه	مثال
جزوه SWOT	کار انفرادی	نوشتن اهداف
قلم‌ها		

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
گزیده نامه گاندی به لرد ایروین را روی یک کاغذ بزرگ بنویسید. (پانوش شماره ۱)	مطمئن باشید که شرکت‌کنندگان دسترسی به اهداف لیست شده دارند. (ایده‌آل آن است که روی دیوار نصب شوند)

فرآیند گام به گام

۱. معرفی ابزار	ارائه	۱۰ دقیقه
----------------	-------	----------

توضیح دهید که چگونه معیارهای SMART شما را در ایجاد اهداف روشن و قابل درک راهنمایی می‌کند. صفحه کاغذی را که معیارها در آن لیست شده‌اند، نشان داده و توضیح دهید. از شرکت‌کنندگان بخواهید که برای مخفف هر حرف در معیار SMART مثالی بزنند.

بخشی از نامه گاندی را روی چارت و یا روی دیوارپشت سرتان نشان دهید (پانوش ۱ را نگاه کنید). به طور خلاصه کمپین راه‌پیمایی نمک را برای شرکت‌کنندگان توضیح دهید و سپس بخشی از نامه گاندی به لرد اروین که کمپین را مشخص کرده با صدای بلند برایشان بخوانید. از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا هدف این کمپین "مشخص" است، از آن‌ها بخواهید آن قسمت از نامه را بخوانند و از آن‌ها بپرسید آیا قابل سنجش است و نیز بپرسید آیا دست یافتنی است. اگر پاسخ آن‌ها آری بود، بپرسید چرا؟ بپرسید که چگونه مرتبط است. بپرسید که آیا محدود به زمان است. زیر بخشی از نامه که یک معیار را نشان می‌دهد خط بکشید. سپس از شرکت‌کنندگان بخواهید که اهداف SMART خود را درست کنند.

نوشتن اهداف	کار انفرادی (از جزوه تحلیل SMART استفاده کنید)	۱۵ دقیقه
-------------	--	----------

جزوه SMART را توزیع کنید. از شرکت‌کنندگان بخواهید یک هدف را انتخاب کرده و آن را با پاسخ دادن به سؤالات فهرست شده در جزوه (چه چیزی، چه موقع، چگونه و چرا) در قالب یک هدف عینی بازنویسی کنند. چند دقیقه به آن‌ها فرصت دهید تا کار را کامل کنند. سپس از آن‌ها بخواهید که جزوه را به فرد سمت راست خود بدهند و به این کار ادامه بدهند تا زمانی که از آن‌ها بخواهید توقف کنند.

پس از توقف، از شرکت‌کنندگان بخواهید که هدفی را که در دست دارند بخوانند و اگر فکر می‌کنند که با هر کدام از معیارهای SMART مطابقت دارد، خانه مناسب را در جزوه‌های توزیع شده علامت بزنند. از آن‌ها بپرسید آیا پیشنهادی برای بهبود اهداف در جزوه‌ها دارند و از آن‌ها بپرسید که آیا همه خانه‌ها را علامت گذاری کرده‌اند و یا ایده‌های تازه‌ای دارند. چند دقیقه به آن‌ها فرصت بدهید و سپس از آن‌ها بخواهید که جزوه را به نفر بغل دستی خود بدهند و آن قدر این کار را ادامه بدهند تا جزوه اصلی خودشان به دستشان برسد. به شرکت‌کنندگان بگویید که در صورت لزوم تغییراتی در اهداف خود با توجه به پیشنهاداتی که داده شده بدهند.

نتیجه‌گیری از تمرین	بحث	۵ دقیقه
---------------------	-----	---------

از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا اهدافی دارند که با معیارهای SMART نمی‌خواند، اگر دارند به آن‌ها پیشنهاداتی برای بهبود آن‌ها بدهید. از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا در پایان تمرین سوالی دارند.

SMART: S - specific M - measurable A - achievable R - relevant T - time-bound

۱- بخشی از نامه گاندی به لرد اروین نایب السلطنه در دوم مارس ۱۹۳۰

اگر نامه من تاثیری بر شما نگذارد، من در یازدهم این ماه به اتفاق همکارانم در آشرام، قوانین نمک شما را نادیده می‌گیریم. من این مالیات شما را از نظر مردم فقیر بسیار ناعادلانه می‌بینم. با توجه به این که جنبش حاکمیت و خودمختاری برای فقیرترین مردم این سرزمین حیاتی است، شروع مبارزه مقابله با این بی‌عدالتی است.

۲- جزوه معیار SMART اسمارت مانند این است:

هدف کمپین

چه کاری می‌خواهیم بکنیم؟

چه زمانی می‌خواهیم این کار را بکنیم؟

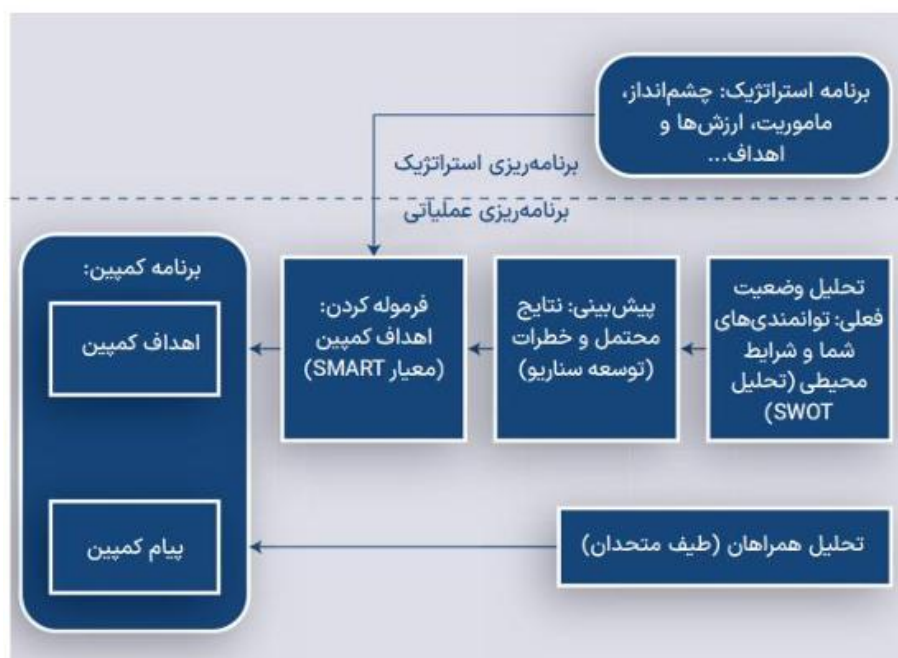
چرا این کار را می‌خواهیم بکنیم؟

چگونه می‌خواهیم این کار را بکنیم؟

<input type="checkbox"/>	مشخص؟
<input type="checkbox"/>	قابل سنجش؟
<input type="checkbox"/>	دست‌یافتنی؟
<input type="checkbox"/>	مربوط؟
<input type="checkbox"/>	زمان محدود؟

۵- طیف متحدان: توصیف همراهان

در مرکز هر کمپینی پیام آن قرار دارد. می‌توان گفت، کمپین برای این توسعه یافته‌است که پیام را منتقل کند. تمام تاکتیک‌ها، همه فعالیت‌های یک کمپین و همه مواد و محتوای آن، همان پیام را بارها و بارها تکرار و تقویت می‌کنند؛ پیامی که برای مخاطبان هدف مختلف به صورت ویژه و متناسب تنظیم می‌شود. هدف این پیام در نهایت تغییر رفتار مردم است، نه فقط تغییر نگرش‌ها و باورهایشان. به همین دلیل، کمپین‌ها باید برای مدتی طولانی (معمولا ماه‌ها) ادامه یابند تا پیام فرصت نفوذ پیدا کرده و بتواند تغییر ایجاد کند.



برای تعیین پیام کمپین ابتدا باید مخاطبین مورد هدف و گیرندگان پیام را تعریف کنید. کمپین شما نمی‌تواند بر هرکسی در جامعه اثر بگذارد، بنابراین باید به روشنی مشخص کنید که چه کسانی و از چه طریقی با مسائل کمپین شما ارتباط دارند، چه از حامیان مواضع شما در مورد مسائل مطروحه باشند و چه نباشند. به عنوان مثال اگر مسئله مطرح شده آموزش است، مخاطبین دانش آموزان، معلمان، مدیران و حتی والدین دانش آموزان هستند. اگر موضوع کشاورزی باشد در آن صورت کشاورزان، دهقانان بدون زمین، زمین داران و کارگران مزارع و همه کسانی که مستقیم و یا غیرمستقیم به کشاورزی مرتبط هستند، مخاطبین شما خواهند بود. هر موضوعی را در نظر بگیرید و مردم را در آن موضوع بخصوص مورد تحقیق قرار دهید، خواهید دید که همه افراد مواضع یکسانی ندارند، برخی حمایت می‌کنند، برخی مخالف‌اند و برخی بی‌طرف‌اند. حتی درهربخشی از

جمعیت، همه به یک میزان مخالف یا موافق نخواهند بود و به یک میزان نسبت به موضوع اشتیاق و یا تعهد نخواهند داشت. به همین دلیل است که پیام باید به دقت برای مخاطبان طراحی شود و با برداشت آن‌ها مطابقت داشته و مرتبط به موقعیت آن‌ها باشد و در آن‌ها ایجاد علاقه کرده و نهایتاً تغییرات مطلوب را در رفتارشان ایجاد کند. ابزاری که به شما کمک می‌کند تا بتوانید بین مخاطبین با اهداف مختلف تمایز قائل شوید "طیف متحدان" است (شکل ۵ را ببینید). این ابزار تقریباً نیم قرن پیش توسط جرج لیک و مارتین اوپنهایمر برای "آموزش برای تغییر" به وجود آمد. این ابزار حاوی این مفهوم است که مخاطبینی که در نظر گرفته‌اید، یک پارچه نیستند، بلکه تقسیم شده و در سرتاسر طیف پخش شده‌اند. در نتیجه پیام کمپین شما باید متشکل از پیام‌های فرعی باشد که هرکدام بخش بخصوصی از گروه را هدف قرار دهد.

شکل ۵. طیف متحدان



اگر از مدل طیف برای مشخص کردن مخاطبین مورد هدف خود استفاده می‌کنید، می‌توانید آن‌ها را در چند بخش دسته‌بندی کنید. در سمت چپ طیف متحدان فعال و گروه‌هایی وجود دارند که در مورد موضوعات کمپین مواضع مشترکی با شما دارند. حاضران کاری انجام بدهند (پیشنهاد کمک بدهند و یا منابع در اختیار شما بگذارند، از کمپین شما حمایت و یا از طرق دیگر به شما کمک کنند). این‌ها کسانی هستند که در کمپین فعال‌اند. کمپین شما می‌تواند روی آن‌ها حساب کند.

در بخشی دیگر به اصطلاح متحدان غیرفعال هستند، افراد و گروه‌هایی که از کمپین شما غیرفعالانه حمایت می‌کنند و در مواضع با شما مشترک هستند، بدون این که بدانند کمپینی برای مقابله وجود دارد. این‌ها افرادی هستند که کمپین شما می‌تواند با کمترین تلاش، آن‌ها را به متحدین فعال تبدیل کند. برای این که آن‌ها نسبت به

معتبر بودن مواضع شما اعتقاد پیدا کرده، ولی تاکنون فرصت همکاری برای ایشان فراهم نشده است.

دربخش میانی که اکثر اوقات بیشترین هستند، کسانی هستند که بی طرف اند، آن‌ها نه از مواضع شما حمایت می‌کنند و نه با آن مخالف‌اند. آن‌ها یا آگاه نیستند و یا بی طرف‌اند، در هر صورت نه شما می‌توانید آن‌ها را بسیج کنید و نه مخالفین شما.

در سمت راست کسانی هستند که با شما و کمپین شما مخالفند، ولی غیرفعال هستند. آن‌ها هیچ فعالیتی که منجر به تضعیف شما بشود، نمی‌کنند. اما این افراد در طرف شما نبوده و با مواضع شما مخالف‌اند. حتی اگر عزم آن‌ها قوی نباشد بازهم مخالف غیرفعال شما محسوب می‌شوند.

طرف راست طیف مخالفان فعال هستند. افراد و گروه‌هایی که هرکاری را برای تضعیف شما انجام می‌دهند. این افراد مخالف مواضع شما هستند و فعالانه تلاش می‌کنند تا با مواضع و تلاش‌های شما مبارزه کنند.

ایده اصلی پشت طیف متحدین، شناسایی همراهان و جا دادن آن‌ها در طیف، بسته به مواضع آن‌ها درباره موضوعات و اشتیاق آن‌ها برای مبارزه است. کمپین شما باید چنان تاثیر خاصی روی این افراد بگذارد تا یک قدم به مواضع شما نزدیک‌تر شوند. به عنوان مثال یک قدم به سمت چپ بردارند (شکل ۵)، به عبارت دیگر هدف شما این نیست که یک مخالف فعال را به یک موافق فعال تبدیل کنید (و نه حتی مخالفین غیرفعال و یا بی طرف را به متحدین فعال تبدیل کنید). هدف شما باید این باشد که آن‌ها یک قدم به سمت چپ طیف حرکت کنند، شما باید مخالفین فعال را به مخالفین غیرفعال و یا بی طرف و افراد بی طرف را به متحدین غیرفعال و نهایتاً به متحدین فعال تبدیل کنید. باید توجه داشته باشید که

مطالعه موردی: جنبش حقوق مدنی ایالات متحده

در سال ۱۹۶۴ کمیته هماهنگی بی‌خسونت دانشجویان «SNCC»، از جمله پیشگامان اصلی حقوق مدنی در جنوب آمریکا، تحلیلی از «روش طیف متحدین» انجام داد. آن‌ها اطمینان پیدا کردند که تعداد زیادی متحدان غیرفعال دارند که دانشجویان در شمال کشور هستند. آن‌ها نسبت به جنبش سمپاتی دارند، ولی نقطه‌ای برای ورود به جنبش ندارند. این دانشجویان نیازی به آموزش و یا متقاعد شدن ندارند، تنها کافیست از آن‌ها دعوت شود.

SNCC برای تبدیل کردن آن‌ها از متحدین غیرفعال به متحدین فعال تعدادی اتوبوس به شمال فرستاد تا آن‌ها را برای مبارزه تحت عنوان «تایستان آزادی» به جنوب بیاورد. دانشجویان به جنوب آمدند و بسیاری از آن‌ها در فرآیند مبارزه رادیکال شدند. آن‌ها شاهد لینچ کردن و خشونت پلیس و اوباش خشمگین سفید بودند. تنها به خاطر این‌که فعالان سیاه سعی می‌کردند که رای بدهند.

دانشجویان به والدینشان نامه می‌نوشتند و والدین آن‌ها رابطه شخصی با مبارزه برقرار می‌کردند. این مسبب تغییر جهت دیگری شد و خانواده آن‌ها به متحدین فعال تبدیل شدند و این مورد را در محل کار و شبکه‌های اجتماعی مطرح می‌کردند. دانشجویان در پاییز به مدرسه برگشتند و این مبارزه را در محیط دانشگاه سازماندهی کردند. تغییر جهت بیشتر. نتیجه: چشم‌انداز سیاسی در ایالات متحده دچار دگرگونی عمیقی شد. باید بر این مسئله تاکید کنیم و بسیار مهم است که این حمایت‌های آشکار مانند خودجوش نبود، بلکه نتیجه استراتژی عامدانه جنبش بود که تا امروز درس‌های عمیقی برای دیگر جنبش‌ها فراهم آورده است.

جاشوا کان راسل، طیف متحدین، گرفتاری زیبا

مخالفین شما بیکار نمی‌نشینند و آن‌ها هم سعی دارند که افراد را به سمت خود جذب کنند.

با توفیق در ایجاد یک حرکت جزئی به سمت چپ در بین بخش‌هایی از جمعیت، تاثیر قابل توجهی بر شرایط کلی خواهید گذاشت. این حرکت جزئی اثر مهمی در تغییر موضع بسیاری از کسانی خواهد گذاشت که از تغییر شرایط بهره خواهند برد. تغییرات رفتاری که شما به دنبال ایجاد آن هستید نسبتاً کوچک و در نتیجه واقع‌بینانه خواهد بود. لازم نیست مخالفین خود را متقاعد کنید که مواضع آن‌ها اشتباه است. سعی کنید در عزم آن‌ها برای مخالفت خلل ایجاد کنید. لازم نیست مخالفین غیرفعال شما کاملاً تغییر عقیده بدهند و مواضع خود را رها کنند. همین که مواضع آن‌ها تضعیف شده و بی‌طرف شوند، کافیست. افراد بی‌طرف لازم نیست نقش فعالی در کمپین شما داشته باشند. شما کافیست سمپاتی بیشتری در آن‌ها نسبت به آرمان خود ایجاد کنید. حمایت فعالان و تعامل چیزی است که از متحدان فعال خود می‌خواهید، آن‌ها متقاعد شده‌اند که مواضع شما درست است.

وقتی می‌خواهید از جدول طیف متحدین استفاده کنید، ابتدا افراد مورد بررسی را لیست کنید. شناسایی متحدین فعال و مخالفین فعال بسیار آسان است، ولی شناسایی بقیه گروه‌ها و افراد تحلیلی موشکافانه نیاز دارد. این افراد اکنون در حاشیه مبارزه درباره اهداف جنبش قرار دارند. ممکن است حرکت پاندولی آن‌ها به سمت شما بسیار حیاتی باشد، برای این که سبب می‌شود، جمعیت انبوهی، دیگر در مورد مسائل ساکت ننشینند. بسیج این جمعیت سبب ایجاد فشار بیشتر به کسانی می‌شود که با شما مخالف‌اند و آن‌ها یا دست از مخالفت برمی‌دارند و یا به شما می‌پیوندند.

نکته مهم دیگری که باید به خاطر بسپارید این است که می‌خواهید تغییرات تدریجی در رفتار مردمی ایجاد کنید که هدف کمپین شما هستند. از این نظر مخالفان فعال اهمیت زیادی برای شما ندارند، تنها می‌خواهید اراده آن‌ها را برای مبارزه با خودتان کاهش دهید. علاقه شما بیشتر برای تاثیرگذاری بر بخش میانه طیف است. بی‌طرف‌ها و متحدین غیرفعال و مخالفین غیرفعال. اما برای هربخش، تغییر رفتاری مورد نظر کمی متفاوت است و پیام شما باید آن را در نظر بگیرد. تغییر رفتاری مطلوب برای متحدان غیرفعال این است که آن‌ها را فعال‌تر کنید. یعنی در کمپین شما فعال شوند، بی‌طرف‌ها سمپاتی خود را برای کمپین افزایش دهند و مخالفان غیرفعال در مورد مواضع خود دچار تردید شوند. حتی در داخل هر بخش گروه‌هایی هستند که باید پیام‌های متفاوتی برای آن‌ها ارسال شود، به عنوان مثال جوانان بی‌طرف و بازنشستگان بی‌طرف.

اگر تنها یک ابزار وجود داشته باشد که به نحو دراماتیکی پویایی مقاومت مدنی را آشکار می‌کند، ابزار طیف متحدین است. این ابزار سطوح مختلف حمایت را در بین گروه‌های مختلف و نیز تغییر جهت تدریجی وفاداری را نشان می‌دهد. یک قدم به سمت چپ هدف مبارزه بی‌خشونت است. برای همین است که ابزار طیف متحدین

علاوه بر آن که برای توسعه پیام کمپین به کار می‌رود، می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای معرفی مقاومت مدنی در گستره وسیعی مورد استفاده قرار بگیرد.

برگه آموزشی

طیف متحدان

تحلیلی	کار انفرادی	جزوه	۳۰ دقیقه
--------	-------------	------	----------

محتوا		
وظیفه	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۵
۲. فهرست همراهان	کار گروهی	۱۰
۳. قرار دادن همراهان در طیف	کار گروهی	۱۰
۴. پایان تمرین	جمع بندی	۵
مجموع		۳۰

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
یادداشت‌های چسب دار	کار گروهی	فهرست همراهان
طیف متحدین پیش‌ساخته (پانوشت ۱)		سازماندهی همراهان

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
	امکان دسترسی به اهداف کمپین را فراهم کنید. ایده‌آل آن است که روی دیوار اتاق نصب کنید.

فرآیند گام به گام

۱. معرفی ابزار	ارائه	۵ دقیقه
----------------	-------	---------

با توضیح درباره این که چرا از طیف متحدین استفاده می‌شود، شروع کنید. به شرکت کنندگان یادآوری کنید که شما اهداف کمپین را تهیه کرده‌اید، ولی هنوز نیاز دارید که پیام کمپین را طراحی کنید. اولین قدم برای توسعه پیام این است که مخاطبین مورد هدف را به وضوح تعریف کنید و این ابزار به شما کمک خواهد کرد. ورق از پیش تعیین شده که در آن ابزار طیف توضیح داده شده را نمایش دهید و یا آن را روی تخته بکشید. هر بخش طیف را توضیح داده و

برای آن مثال بزنید، تفاوت بین متحدین فعال و غیرفعال و مخالفین فعال و غیرفعال را توضیح دهید. بخش بی طرف طیف را توضیح دهید. از آن‌ها بپرسید که آیا سوالی دارند یا نه.

۲. فهرست همراهان	کارگروهی	۱۰ دقیقه
------------------	----------	----------

یادداشت‌های چسب‌دار را بین شرکت‌کنندگان توزیع کنید و از آن‌ها بخواهید که قلم‌هایشان را بیرون بیاورند. از شرکت‌کنندگان بخواهید که سریعاً به گروهی رسمی یا غیررسمی فکر کنند که به نحوی به موضوع کمپین شما مرتبط هستند. از شرکت‌کنندگان بخواهید که نام گروه را بر روی یادداشت‌های چسب‌دار بنویسند. سپس اسم گروهی را که نوشته‌اند، با صدای بلند اعلام کنند. اگر اسم گروه را کس دیگری هم ذکر کرده، به دنبال پیدا کردن گروه دیگری بروند.

۳. قرار دادن همراهان در طیف	کارگروهی	۱۰ دقیقه
-----------------------------	----------	----------

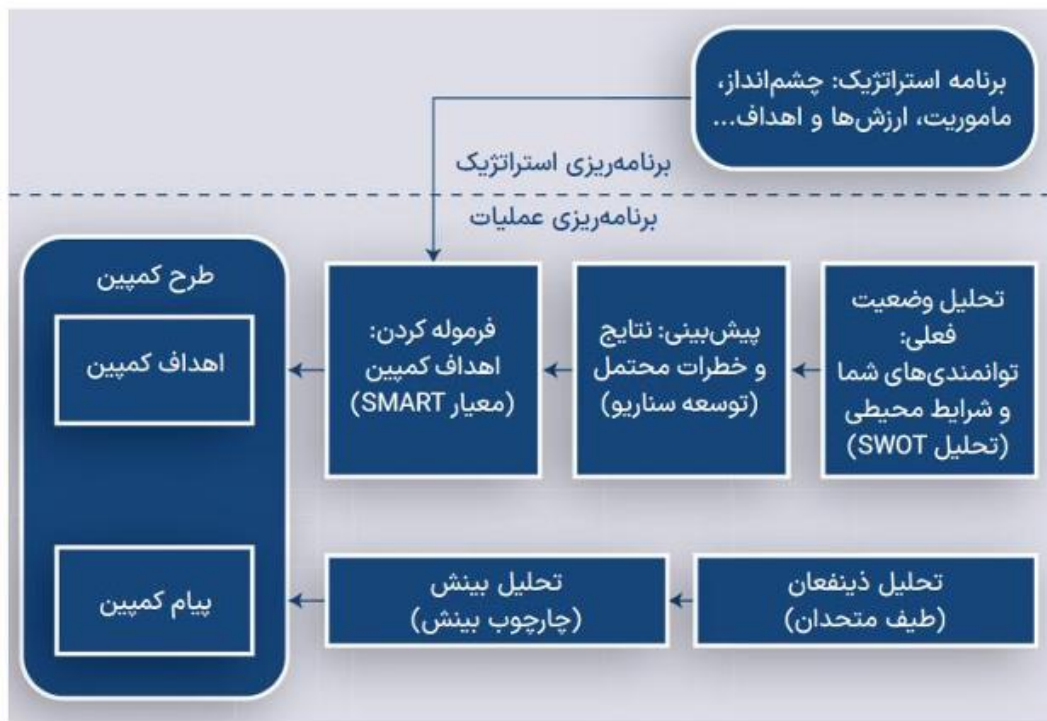
از شرکت‌کنندگان بخواهید که یک به یک به تابلوی طیف نزدیک شده و یادداشت‌های خود را در بخش مناسبی از تابلوی طیف بچسبانند. از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا با جای انتخاب شده توسط گروه موافقت یا نه؟ مختصراً درباره عدم توافق بحث کرده و سپس به نفر بعدی بروید. توجه داشته باشید که گاهی یک گروه در یک یا دو بخش متفاوت تقسیم می‌شوند، مانند مطبوعات مترقی، مطبوعات اصلی، مطبوعات دولتی، مسیحیان بنیادگرا و مسیحیان معتقد به الهیات آزادی‌بخش. مهم است که این تفاوت‌ها را در بین دسته‌بندی‌های متفاوت جمعیت عمیقاً درک کنید. پس از آن که یادداشت‌های چسب‌دار به تابلو الصاق شدند از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا همه بخش‌ها پر شدند، آیا گروه‌های دیگری باقی مانده‌اند که باید به طیف اضافه شوند.

۴. پایان تمرین	جمع بندی	۵ دقیقه
----------------	----------	---------

از شرکت‌کنندگان درباره اطلاعات داده شده تشکر کنید و مجدداً درباره هدف طیف متحدین توضیح دهید و از آن‌ها بپرسید که آیا سوالی دارند.

۶- چارچوب بینش: تجزیه و تحلیل باورها و احساسات ذی‌نفعان

پیام‌رسانی در کمپین شما نقشی اساسی دارد و اگر با دقت طراحی شود تاثیر بسیار زیادی خواهد داشت. برای همین است که درک مخاطبین مورد هدف برای موفقیت کمپین حیاتی است. زمانی که شما ذی‌نفعان مختلف را شناسایی کرده و آن‌ها را در طیف متحدین قرار دادید، بینش آن‌ها را تحلیل کنید. با این کار در فرآیند توسعه پیامتان، می‌توانید پیام بهینه را تولید کنید. پیام‌ها باید به دقت برای هر گروه از مخاطبین طراحی شود. درک بینش مخاطبین کلید طراحی پیامی است که در بین آن‌ها پژواک داشته باشد. به عبارت دیگر شما باید بدانید که در رابطه با پیام کمپین با چه کسی صحبت می‌کنید و آن‌ها از کجا می‌آیند. در این صورت می‌توانید چیزی به آن‌ها بگویید که به سمت شما جلب شوند.



ابزاری که به شما کمک می‌کند تا این بینش‌ها را درک کنید، چارچوب بینش نامیده می‌شود. نسخه‌ای که در این جا از آن استفاده می‌شود اصلاح شده چارچوب پیام تولی (منسوب به استراتژیست سیاسی پل تولی) است که معمولاً در کمپین‌های انتخاباتی از آن استفاده می‌شود. چارچوب پیام اصلی به کاندیدها کمک می‌کند تا در بین بقیه کاندیدها برجسته‌تر به نظر برسند. نسخه اصلاح شده که در این جا عرضه می‌شود، چارچوب بینش نامیده می‌شود و نه تنها به مخالفین فعال شما در انتخابات، بلکه به هر کدام از بخش‌های تعریف شده در طیف متحدان نیز نظر دارد. چارچوب بینش چهارقسمت دارد:

عنوان قسمت اول "درباره ما" است. در این قسمت هر چیزی که درباره خود و کمپین تان می گوید را لیست کنید. این قسمت عناصر ارتباطات استراتژیک و هویت به معنی برند را منعکس می کند. این انعکاس برند باید شامل نوع سازمان و جنبش شما و ائتلاف شما با دیگران باشد و باید تمام بیانیه ها و اظهارات شما درباره کمپینی که راه اندازی کرده اید را انعکاس دهد و نیز این که "شما کی هستید، چه می خواهید و چرا" را نیز قید می کند. نه تنها بینش وسیع شما (هدف) و ماموریت (وسيله)، بلکه خواسته ها و نارضایتی های شما را نیز مشخص می کند. عنوان بخش دوم "ما درباره آن ها" است و بینش های گروه مخاطب مورد هدف را لیست می کند. زمانی که چارچوب بینش مخالفین فعال و غیرفعال را مشخص می کنید، برداشت خود درباره آن ها را بنویسید، مشابه چارچوب پیام تولی. اما زمانی که شما چارچوب بینش را برای بی طرف ها و متحدین غیرفعال تهیه می کنید، برداشت خود را از آن گروه مخاطب مورد هدف به خصوص، از جمله برداشت های غلطی که درباره آن ها دارید را قید کنید.

ما درباره آن ها	ما درباره ما
آن ها درباره آن ها	آن ها درباره ما

دربخش سوم "آن ها درباره ما" برداشت ها و یا برداشت های غلط مخاطبین ویژه مورد هدف از کمپین شما لیست می شود. زمانی که شما بی طرف ها و مخالفین فعال و یا غیرفعال را مشخص می کنید، باید روشن کنید که چه تردیدهایی درباره شما دارند. زمانی که متحدین غیرفعال را مشخص می کنید، باید دلیل عدم علاقه آن ها به مشارکت فعالانه در کمپین را نیز مشخص کنید.

چهارمین و آخرین بخش "آن ها درباره آن ها" است. شما در این بخش برداشت های مخاطبین مورد هدف را درباره خودشان و این که به چه دلیل دربخشی ازطیف قرار گرفته اند، لیست می کنید. درباره بی طرف ها باید بدانید که چرا آن ها بی طرف هستند و نیز برسید که آیا می دانند یا نمی دانند که بی تفاوت هستند. درباره مخالفین فعال و غیرفعال، باید دریابید که چرا آن ها به عقاید خود پایبند هستند و دلیل موضع سوال برانگیزشان درباره مسائل چیست. درمورد متحدین غیرفعال باید دریابید که چرا آن ها علیرغم این که موضع شان درباره مسائل با شما یکی است، غیرفعال باقی مانده اند.

معنی محدودیت های زبان من،
محدودیت های دنیای من است.
- لودویگ ویتگنشتاین

توجه: برای ساده تر کردن تحلیل و جا دادن آن در کارگاه آموزشی، می توانید از احساس دیگران و اطلاعاتی که راجع به آن ها دارید، استفاده کنید.

زمانی که این برداشت‌ها لیست شده و مورد بحث قرار گرفته و نهایی شدند، شما می‌توانید چارچوب بینش را مورد استفاده قرار داده و از طریق پیام‌های طراحی شده بل بین خودتان و مخاطبین مورد هدف بنزید. تحلیل مخاطبین مورد هدف و برداشت‌های آن‌ها زمینه را برای توسعه پیام فراهم می‌کند و به شما اطلاعات مورد نیاز درباره طراحی "پیام کمپین" را می‌دهد که باید معیارهای خاصی داشته باشد:

- پیام باید روشن باشد. باید مشکلات و پیشنهادات و یا پرسش را به روشنی و زبانی ساده با مخاطبین مورد هدف در میان بگذارد.
- پیام باید جذاب باشد تا توجه مخاطبین را جلب کرده و تاثیری ماندگار بر آن‌ها بگذارد.
- و سرانجام پیام باید تغییر دهنده رفتار باشد تا نهایتاً مخاطبین مورد هدف را وادار کند یک قدم به چپ بردارند و درطیف متحدین قرار بگیرند.

پیام شما برای مخاطبین خاص باید شامل دو بخش باشد:

بخش اول پیام مسائل مطرح شده در کمپین را از دید و برداشت‌های "آن‌ها در برابر آن‌ها" بیان می‌کند. از برداشت‌های غلط شما درباره هدف لیست شده در بخش "ما درباره ما" پرهیز کرده و حتی با آن مقابله می‌کند.

در بخش دوم، کمپین شما را به گروهی متصل می‌کند که از "ما درباره ما" استفاده کرده و با "آن‌ها درباره ما" مقابله می‌کنند. در بخش اول پیام‌ها مشکلات را نه تنها از زاویه شما بلکه از زاویه مخاطبین مورد هدف نیز بیان می‌کند. به طور مثال اگر کمپین درباره خشونت پلیس است و مخاطبین مورد هدف افسران پلیس هستند، شما نباید مشکل را نقض حقوق بشر بدانید، بلکه باید سوء استفاده از نیروی پلیس بدانید که افسران برای مبارزه با جنایت به آن ملحق

مثال چارچوب بینش: خشونت پلیس	
ما درباره ما: <ul style="list-style-type: none"> • ما معترضینی مسالمت‌جو هستیم. • به حقوق ما باید احترام گذاشته شود. • زمانی که تظاهرات می‌کنیم کار غیرقانونی انجام نمی‌دهیم. 	ما درباره آن‌ها: <ul style="list-style-type: none"> • پلیس‌ها خشن و غیر پاسخگو هستند. • پلیس‌ها کار خود را که مبارزه با جنایتکاران است انجام نمی‌دهند به جای آن با ناراضیان مسالمت‌جو مبارزه می‌کنند. • پلیس گارد رژیم است.
آن‌ها درباره ما: <ul style="list-style-type: none"> • معترضین اخلاغر و سرکش هستند. • معترضین کار ما را دشوارتر می‌کنند. • معترضین باید از کانال‌های قانونی صدای ناراضیاتی‌شان را به گوش بقیه برسانند. 	آن‌ها درباره آن‌ها: <ul style="list-style-type: none"> • ما از مردم محافظت می‌کنیم و نگهبان آرامش هستیم. • ما با جانین مبارزه و نظم را برقرار می‌کنیم. ولی از ما قدردانی نمی‌شود. • ما فقط دستورات را اجرا می‌کنیم.
پیام (موضوع گفتگو) <ul style="list-style-type: none"> • ما از پلیس می‌خواهیم از مردم محافظت کنند، آرامش را برقرار سازند، با جرم و جنایت بجنگند و از بی‌نظمی جلوگیری کنند. • ما می‌دانیم که پلیس هم همین را می‌خواهد و باید به آن‌ها اجازه داده شود که بر همین موضوعات تمرکز کنند، نه این‌که از قدرت خود علیه ناراضیاتی‌های قانونی سیاسی و اجتماعی استفاده کنند. • مشکل ما پلیس نیست، مشکل دستوراتی است که به آن‌ها داده می‌شود. • ما معترضینی مسالمت‌جو هستیم و تظاهرات مسالمت‌آمیز مسیری قانونی است که صدای ناراضیاتی و خواسته‌های خود را به گوش بقیه می‌رسانیم. • ما باید با همدیگر باشیم تا آرامش را حفظ و از بی‌نظمی جلوگیری کنیم. این هدف ماست. 	

شده‌اند، نه اینکه ناراضیان دموکراتیک را سرکوب و مردم بی‌گناه را شکنجه کنند.

بخش دوم شامل پیشنهاد یا پرسش شما از مخاطبین مورد هدف است. چه می‌خواهید که آن‌ها انجام دهند و چه می‌خواهید که انجام ندهند. در مورد بالا مثلاً پیشنهاد به افسران این است که از زور علیه فعالان استفاده نکنند. این پیشنهاد توسط این حقیقت پشتیبانی می‌شود که شما معترضینی مسالمت‌جو هستید و خواسته شما صلح و ثبات است. در این مرحله پیام کمپین شکل گفتگو درباره موضوعات و بیانیه به خود می‌گیرد. این بیانیه یا مستقلاً تنها ابراز عقیده است و یا این که در مخالفت با رقیب و برای رد کردن ادعاهای آن‌هاست. این پیام‌ها عمدتاً فشرده و موجز و اغلب به صورت عبارت یا یک جمله واحد است. گاهی هم برای تأکید بر بخشی از آن از علائم استفاده می‌کنند. مانند نقطه یا مربع و غیره. این موضوعات نمی‌توانند مستقیماً در کمپین مورد استفاده قرار بگیرند، بلکه همزمان با شکل گرفتن کمپین به عنوان محملی برای ارتباط شما با مردم مورد استفاده قرار می‌گیرند. شما این موضوعات مورد گفت‌وگو را در شکل دادن شعارها و نمایش‌های سمعی و بصری به کار می‌گیرید. از آن‌ها برای توسعه دادن تاکتیک‌ها، نوشتن مقالات و یا سخنرانی‌ها استفاده می‌کنید.

چارچوب بینش ابزاری تحلیلی است که به اندازه کافی به شما اطلاعات می‌دهد تا بخش خلاقانه پیام را توسعه دهید. با همه این‌ها هرچقدر که چارچوب بینش خوب مشخص شده باشد، تضمینی برای موفقیت کمپین و پیام آن نیست. موفقیت هنوز نیاز به سرمایه‌گذاری خلاقانه در شعارها، تاکتیک‌ها و محتوای کمپین و انتشار پیام دارد. اما چارچوب بینش ضعیف نمی‌تواند پیام بهینه‌ای را تولید کند، حتی اگر در مراحل پایانی برنامه‌ریزی خلاقیت نشان دهید.

برگه آموزشی

چارچوب بینش

تحلیلی	کار گروهی	جزوه	۳۰ دقیقه
--------	-----------	------	----------

خلاصه فشرده

محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۵
۲. تقسیم شرکت کنندگان به چهار گروه	تقسیم برای تمرین	۵
۳. لیست بینش‌ها	کار در گروه‌های کوچک	۱۵
۴. گزارش گروه‌های کوچک	عرضه و بحث	۳۰
۵. پایان تمرین	جمع بندی	۵
مجموع		۶۰

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
ورق آماده از طیف متحدین	ارائه	توضیح بصری
	جمع بندی	
تیله‌هایی با رنگ‌های مختلف	تقسیم برای تمرین	تقسیم شرکت کنندگان
ورقه‌های بزرگ کاغذ	کار در گروه کوچک	ایجاد چارچوب بینش
قلم‌ها		

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
پنج سنگ تیله یا اشیای کوچکتر به رنگهای مختلف، یکی برای هر نفر، هر رنگ باید در حدود یک پنجم تعداد کل تیله‌ها باشد	مطمئن شوید که هر نفر به مخاطبین مورد هدف نشان داده شده در طیف متحدین دسترسی داشته باشد (ایده‌آل آن است که بر روی دیوار اتاق نصب شود)

فرآیند گام به گام

۱. معرفی ابزار	ارائه	۵ دقیقه
----------------	-------	---------

توضیح دهید که چرا چارچوب بینش درست می‌کنید. ذی‌نفعان مختلف را در طیف متحدین نشان دهید. سپس توضیح دهید که هر گروه برداشت متفاوتی از شما و کمپین شما دارد و اگر می‌خواهید پیام خود را چنان درست طراحی کنید تا در میان هر یک از این گروه‌ها طنین‌انداز شود، باید این برداشت‌ها را درک کنید... توضیح دهید که نه تنها باید بدانید که آنها در مورد شما و کمپین شما چه فکری می‌کنند، بلکه باید بدانید که آنها در مورد خود چه فکر می‌کنند. در عین حال، باید نظر خود را در مورد خود بیان کنید و برداشت فعلی خود را از آنها مشخص کنید... این کار باید برای هر گروهی در طیف انجام شود.

۲. تقسیم شرکت کنندگان به چهار گروه	تقسیم برای تمرین	۵ دقیقه
------------------------------------	------------------	---------

از شرکت کنندگان بخواهید هرکدام یک سنگ تپله بردارند و هر رنگ را به بخش بخصوصی درطیف متحدین اختصاص دهند. یکی به متحدین فعال و دیگری به متحدین غیرفعال و به همین ترتیب. از شرکت کنندگان بخواهید چهار گروه کوچک با توجه به رنگ تپله‌هایی که برداشته‌اند تشکیل دهند. زمانی که تقسیم کامل شد از هرکدام از گروه‌ها بخواهید که وظیفه لیست کردن بینش‌های گروه‌ها را دربخش‌های مربوطه از طیف به عهده بگیرند و آنها را در چهار بخش چارچوب بینش قرار دهند. آنها باید این برداشت‌ها را لیست کنند، برداشتی که خودتان از خودتان دارید، "ما درباره ما"، برداشتی که شما از مخاطبین مورد هدف خود دارید "ما درباره آنها"، برداشتی که مخاطبین درباره شما دارند "آنها درباره ما" و سرانجام برداشتی که آنها درباره خودشان دارند "آنها درباره آنها". به آنها ورقه‌های بزرگ کاغذ و ماژیک بدهید (یک ورق برای هر گروه کوچک). از آنها بخواهید اگر سوالی دارند بپرسند و ۱۵ دقیقه وقت بدهید تا لیست‌ها را حاضر کنند.

۳. لیست بینش‌ها	کار در گروه‌های کوچک	۱۵ دقیقه
-----------------	----------------------	----------

به محض این که گروه‌ها کار خود را شروع کردند، به آنها نزدیک شوید و از آنها بخواهید اگر سوالی دارند بپرسند و یا اگر به چیزی نیاز دارند، با شما تماس بگیرند. پنج دقیقه بعد به آنها نزدیک شوید و بگویید که در نیمه راه هستند. از هر گروه کوچک بخواهید فاکتورهایی را که تاکنون شناسایی کرده‌اند به شما نشان بدهند. در صورت لزوم آنها را راهنمایی کنید. به خصوص درمورد فاکتورهای داخلی و خارجی. سپس پنج دقیقه بعد یک دور دیگر بزنید و

از آن‌ها بخواهید که جمع بندی کرده و لیست را نهایی کنند. برای این که چند دقیقه بیشتر نمانده است. بعد از ۱۵ دقیقه از آن‌ها بخواهید که اوراق خود را بیاورند.

۴. گزارش گروه‌های کوچک	عرضه و بحث	۳۰ دقیقه
------------------------	------------	----------

به شرکت کنندگان بگویید که اکنون با ابزار "چارچوب بینش" درباره هر بخشی در طیف بحث خواهید کرد و شروع آن با متحدین فعال و پس از آن با متحدین غیرفعال خواهد بود. پس از آن بحث کوتاهی خواهید داشت، سپس درمورد مخالفین فعال و غیرفعال بحث خواهد شد و سرانجام درباره بی طرف‌ها نیز سخن خواهد رفت. از اعضای گروه کوچک متحدین فعال بخواهید که به صحنه بیایند و چارچوب بینش خود را عرضه کنند. پس از پایان کار آن‌ها از گروه متحدین غیرفعال بخواهید که بیایند و چارچوب بینش خود را عرضه کنند. بعد از پایان کار دومین گروه از شرکت کنندگان بخواهید که اگر فکری درباره این دو بینش دارند بیان کنند. از آن‌ها بپرسید که تفاوت اصلی بین متحدان فعال و غیرفعال چیست. جدا از این که هر دو مواضع مشترکی درباره مسائل کمپین دارند، در چه چیز دیگری اشتراک دارند؟ چگونه می‌توانید متحدین غیرفعال را به متحدین فعال تبدیل کنید؟ پس از ده دقیقه سراغ گروه دیگر بروید.

از اعضای گروه کوچک مخالفین فعال بخواهید که به صحنه بیایند و چارچوب بینش خود را عرضه کنند. پس از پایان کار آن‌ها از گروه مخالفین غیرفعال بخواهید که بیایند و چارچوب بینش خود را عرضه کنند. بعد از پایان کار دومین گروه از شرکت کنندگان بخواهید که اگر فکری درباره این دو بینش دارند بیان کنند. از آن‌ها بپرسید که تفاوت اصلی بین مخالفین فعال و غیرفعال چیست. جدا از این که هر دو مواضع مشترکی درباره مسائل کمپین دارند، در چه چیزی دیگری اشتراک دارند؟ چگونه می‌توانید مخالفین فعال را به مخالفین غیرفعال تبدیل کنید؟ پس از ده دقیقه سراغ گروه دیگر بروید.

از گروه کوچک بی طرف‌ها بخواهید که چارچوب بینش خود را ارائه دهند. پس از آن که کار آن‌ها تمام شد از شرکت کنندگان بخواهید که نظر و پیشنهاد بدهند. از آن‌ها بخواهید که فرق اصلی بین بی طرف‌ها و متحدین غیرفعال و نیز اشتراک مواضع آن‌ها را شرح دهند. از آن‌ها بپرسید چگونه می‌توانید بی طرف‌ها را به متحدین غیرفعال و مخالفین غیرفعال را به بی طرف‌ها تبدیل کنید. پس از ده دقیقه بحث را به پایان برسانید.

۵. پایان تمرین	جمع بندی	۵ دقیقه
----------------	----------	---------

از شرکت کنندگان برای عرضه و نمایش طیف متحدین برای آخرین بار تشکر کنید و تذکر بدهید که می خواهید هر گروه موضع خود رایک قدم به سمت چپ ببرد و از چارچوب بینش استفاده کرده و پیام مناسبی را برای هرگروه تهیه کند. پیام باید بر اساس برداشت آن‌ها از خودشان تهیه شده باشد و سعی کنند پلی بین این برداشت‌ها با برداشت از شما و کمپین بزنند. با برداشت‌های غلط آن‌ها درباره شما و شما درباره آن‌ها مقابله کنید. بپرسید اگر در پایان سوالی دارند، مطرح کنند.

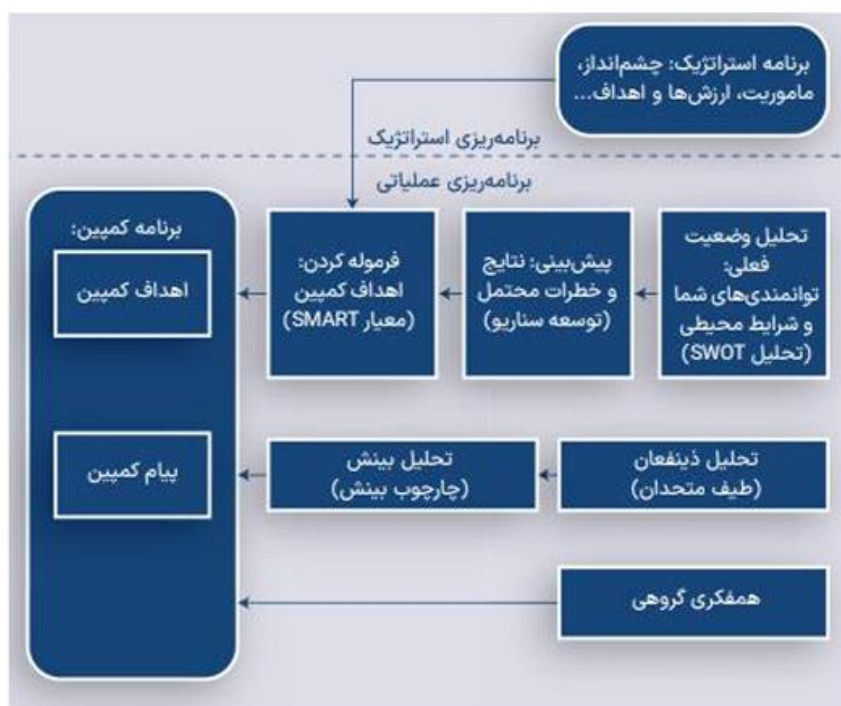
یادداشت:

جدول بینش‌ها

ما درباره آن‌ها	ما درباره ما
آن‌ها درباره آن‌ها	آن‌ها درباره ما

۷- همفکری گروهی: به کارگرفتن تاکتیک‌ها

سرانجام پس از تحلیل‌های انجام شده برای خلق یک پیام، طراحی بخش خلاقانه کمپین می‌تواند آغاز شود. پیامی که با استفاده از "چارچوب بینش" توسعه یافته و از طریق موضوعات مورد بحث ارائه شده، هنوز برای توزیع مناسب نیست. باید فشرده شده و اصلاح شود تا بتواند برای مقاصد مختلف پخش شود: مصالح کمپین، تاکتیک‌ها، مقالات، سخنرانی‌ها، رسانه‌های اجتماعی و غیره. خلق موضوعات مورد بحث باید پس از بحث گروهی به شیوه‌های مناسبی به مخاطبین مورد نظر منتقل شود.



ابزاری که می‌تواند به شما در این فرآیند خلاقانه کمک کند "همفکری گروهی برای حل مسائل نام دارد" این اصطلاح توسط الکس فایکنی آذربورن در کتاب کاربرد تخیل در سال ۱۹۵۳ به کارگرفته شد.

برای موفقیت در همفکری گروهی برای حل مسائل:

- قضاوت را به تاخیر بیندازید
- به کمیت برسید

دلیل به تاخیر انداختن قضاوت این است که به ایده‌ها فرصت تولید بدهید. مشارکت کنندگان در همفکری گروهی نباید درباره ایده دیگران و یا ایده‌های خود به دو دلیل قضاوت کنند. اول این که قضاوت تمرکز را به جای

ایده‌های بالقوه جدید بر روی ایده‌هایی که تاکنون مطرح شده، می‌گذارد. دوم آن که با قضاوت سریع ممکن است بعضی افراد از ابراز ایده‌های نو و یا غیرمعارف دلسرد شوند. برای این که فکر خواهند کرد این ایده‌ها با انتقادات سخت مواجه شده و یا حتی مورد تمسخر واقع خواهند شد. جایی برای نقد در همفکری گروهی برای حل مسائل نیست، نقد باید به بعد موقوف شود. به جای آن باید خلاقیت و ارتباط تشویق شده و افراد باید ایده‌های یکدیگر را گسترش دهند.

آزبورن می‌گوید ما باید به دنبال تولید هرچه بیشتر ایده باشیم، زیرا به نظر او کمیت بعداً به کیفیت منجر خواهد شد. مجموعه بزرگی از ایده‌هایی خواهید داشت که از بین آن‌ها می‌توان بهترین‌ها را انتخاب کرد. آزبورن معتقد بود که در طول جلسات همفکری گروهی، باید خودداری افراد از ابراز ایده‌های جدید را کاهش داد. خلق ایده‌های جدید را تشویق کرد و خلاقیت گروه را افزایش داد.

آزبورن همچنین خاطرنشان می‌کند که همفکری گروهی تنها باید به یک سوال خاص بپردازد و معتقد بود که مطرح کردن سوالات زیاد، جلسات را ناکارآمد می‌کند. برای این است که همفکری گروهی باید تحلیل دقیق ذی‌نفعان، بینش آن‌ها، و آن دسته از ذی‌نفعان حاضر که پیام به صورت موضوع مورد بحث به آن‌ها داده شده است را دنبال کند. بنابراین بحث گروهی باید به هرکدام از موضوعات مورد بحث جداگانه نگاه کند. ایده‌هایی که در همفکری گروهی شکل می‌گیرند همزمان با تغییر در پیشرفت جلسات، می‌توانند در جهات مختلف حرکت کنند. ایده‌ها می‌توانند تغییر شکل دهند و یا به چند قسمت تقسیم شوند. شعارها می‌توانند تاکتیک شوند، تاکتیک‌ها می‌توانند پوستر شوند و پوسترها می‌توانند ویدیو شوند. خود ایده‌ها می‌توانند از یک ایده اولیه که توسط یک شرکت کننده داده شده، منشعب شده و به چند شکل مختلف تبدیل شوند و یا تغییر یافته‌ای از نسخه اصلی باشند و هرکدام فرآیند تکمیل خود را در بحث آزاد پیدا کنند.

کسی نمی‌تواند پیش‌بینی کند که یک ایده به کجا خواهد انجامید، برای این که کسی نمی‌داند ارتباط ذهنی مردم با یک ایده وقتی آن را می‌شنوند، چگونه خواهد بود و چه تاثیری روی آن‌ها می‌گذارد. به عنوان مثال جلسات بحث آزاد، کلیدی بر خلق معروف ترین شعار اتپور: "او تمام شد" بودند. این شعار در کمپین مبارزات انتخاباتی سال ۲۰۰۰ در صربستان بود که نهایتاً منجر به شکست اسلوبودان میلوسویچ شد. در یکی از جلسات یکی از فعالان مشاهده کرد که مخفف شعار "برویم رای بدهیم" در زبان صربی شبیه "او تمام شد" است و به این ترتیب این شعار خلق شد. هنوز هم این شعار یکی از بهترین شعارها در تاریخ مبارزات سیاسی صربستان است.

پس از آن که به تعداد کافی ایده به وجود آمد، گروه می‌تواند ایده‌ها را بیشتر توسعه داده و آن‌ها را با جزئیات بیشتر توضیح دهد. این کار می‌تواند انفرادی یا با گروهی کوچک انجام شود، مردم می‌توانند ایده‌های خود یا ایده‌های

دیگران را برگزیده و بیشتر آن را توسعه دهند. تنها پس از این مرحله است که می‌توانید درباره ایده‌ها قضاوت کنید و یا اظهارنظر و انتقاد کرده و یا پیشنهاد برای بهتر شدن بدهید.

فاز پالایش مرحله‌ای است که ایده‌ها توسعه یافته و به صورت راه‌حل‌های عملی برای عناصر مختلف کمپین شما در می‌آیند. هرکدام از آن‌ها پیام‌های کمپین را منتقل می‌کنند و نتیجه آن تغییر در رفتار در بخش‌های مختلف طیف متحدین است، اگرچه ممکن است این تغییرات کوچک باشد. ایده‌های پالایش شده را می‌توان با استفاده از تحلیل مزایا/هزینه انتخاب کرد. برای تعیین هزینه‌های انسانی و منابع و خطراتی که از هر ایده ناشی می‌شود، باید زمانی را صرف سازماندهی و اجرای آن کرد. مزایا را می‌توان با نگاه کردن به پیام کمپین و تغییرات رفتار مطلوب در مخاطبین مورد هدف تعیین کرد.

همفکری گروهی نمی‌تواند برای انتخاب تاکتیک‌ها و یا تصمیمات کلی درباره پیام‌های کمپین مورد استفاده قرار بگیرد. پیام‌های کمپین نتیجه فرآیند تحلیلی و با استفاده از ابزارهای "طیف متحدین" و "چارچوب بینش" توسعه یافته است و تاکتیک‌ها باید با بحث گروهی ایجاد شده و انتخاب آن‌ها بر اساس تحلیل مزایا و هزینه باشد. بنابراین همفکری گروهی مانند میان‌پرده‌ای خلاقانه بین "تحلیل ذی‌نفعان" و "انتخاب تاکتیک‌ها" عمل می‌کند.

به این معنی که این تاکتیک‌ها را با تاکتیک‌های قبلی که براساس تحلیل ذی‌نفعان انجام شده، مقایسه می‌کند.

همفکری گروهی اگر مرتباً انجام شود، بهترین نتایج را به بارمی‌آورد، حتی اگر ایده‌هایی که با این تمرین به وجود آمده زیاد قابل استفاده نباشند. اما

با گذر زمان فرصت‌های جدید به وجود می‌آیند که بخشی از این ایده‌ها مفید و در شرایط جدید قابل استفاده خواهند بود.



برگه آموزشی

همفکری گروهی			
--------------	--	--	--

تحلیلی	کارگروه‌های کوچک	بدون جزوه	۷۵ دقیقه
--------	------------------	-----------	----------

خلاصه فشرده		
محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۵
۲. خلق ایده‌ها	همفکری گروهی	۲۰
۳. توسعه ایده‌ها	کار انفرادی یا دو نفره / گروه‌های کوچک	۱۵
۴. پالایش ایده‌ها	بحث گروهی	۳۰
۵. پایان تمرین	جمع بندی	۵
مجموع		۷۵

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
دفترچه یادداشت	کار انفرادی	توسعه ایده‌ها
قلم‌ها		

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
	دسترسی به پیام کمپین را فراهم کنید ایده آل آن است که روی دیوار اتاق نصب شود

فرآیند گام به گام

۱. معرفی ابزار	ارائه	۵ دقیقه
----------------	-------	---------

گفتگو را با گفتن این جمله به شرکت کنندگان آغاز کنید: زمان آن است که خلاق باشید. به آن‌ها یادآوری کنید که پس از مشخص کردن مخاطبین مورد هدف و تحلیل برداشت‌های آن‌ها، اکنون می‌توانید در ایده‌های مختلف برای تاکتیک‌ها، شعارها و مواد کمپین کندوکاو کنید تا بتوانید پیام خود را به مخاطبین انتقال دهید. فرآیند همفکری

گروهی را توضیح دهید. به شرکت کنندگان بگویید که می‌توانند نیم ساعت را صرف خلق انبوهی از ایده‌ها بکنند. از قضاوت و اظهارنظر و انتقاد خودداری کنند. اظهارنظرها و انتقادها بعداً در فرآیند مطرح خواهند شد. زمانی که انبوه ایده‌ها خلق شد، می‌توانید بهترین‌ها را از مجموعه انتخاب کنید. بپرسید اگر سوالی دارند مطرح کنند. تکرار کنید که هدف همفکری گروهی، خلق انبوهی از ایده‌ها است.

۲۰ دقیقه	همفکری گروهی	۲. خلق ایده‌ها
----------	--------------	----------------

از شرکت کنندگان بخواهید که ایده‌های خود را برای شعارها، تاکتیک‌ها و مصالح کمپین و غیره، با صدای بلند اعلام کنند. پس از بحث، اگر کسی درباره ایده‌های قبلی اظهار نظر کرد، در بحث دخالت کرده و او را تشویق کنید که به جای ایده‌های قبلی، ایده‌های جدیدی را خلق کند. به گروه یادآوری کنید که هدف آن است که در نیم ساعت بیشترین ایده‌های جدید خلق شود. در نیمه راه فرآیند (پس از ۱۵ دقیقه)، از کسانی که تاکنون صحبت نکرده‌اند بخواهید که ایده‌های خود را با گروه در میان بگذارند.

۱۵ دقیقه	کار انفرادی یا کار دو نفره / گروه‌های کوچک	۳. توسعه ایده‌ها
----------	--	------------------

از شرکت کنندگان بخواهید دفترچه‌های خود را درآورده و جداگانه روی ایده‌های خود کار کنند و کوشش کنند که آن‌ها را بیشتر توسعه دهند. شرکت کنندگانی که ایده‌هایشان مشابه هم است می‌توانند دوفنری یا درگروهی کوچک باهم کارکنند. ۱۵ دقیقه بعد از گروه بخواهید که برگه‌های خود را بیاورند.

۳۰ دقیقه	بحث گروهی	۴. پالایش ایده‌ها
----------	-----------	-------------------

از یکی از داوطلبان بخواهید که سریعاً ایده خود را مطرح کند. پس از آن از شرکت کنندگان بپرسید که آیا نظر و سوالی دارند، مخصوصاً اگر نظری دارند که می‌تواند ایده را بهبود بخشد. در صورت لزوم از شرکت کنندگان بخواهید که روشن کنند چگونه ایده آن‌ها درچارچوب کمپین تحقق خواهد یافت. آیا آن‌ها ایده خود را به صورت پوستر، شعار، تاکتیک و یا چیز دیگری ارائه خواهند کرد؟ اطمینان حاصل کنید که بحث درباره مزایا و هزینه تاکتیک‌های عرضه شده به بعد موکول شود. از شرکت کنندگان بخواهید که کوتاه اظهارنظر کنند. تاکید کنید که هدف بحث در گروه، خلق ایده‌ها است و بحث درباره عملکرد و قابل استفاده بودن آن‌ها بعداً انجام خواهد شد.

۵. پایان تمرین	جمع بندی	۵ دقیقه
----------------	----------	---------

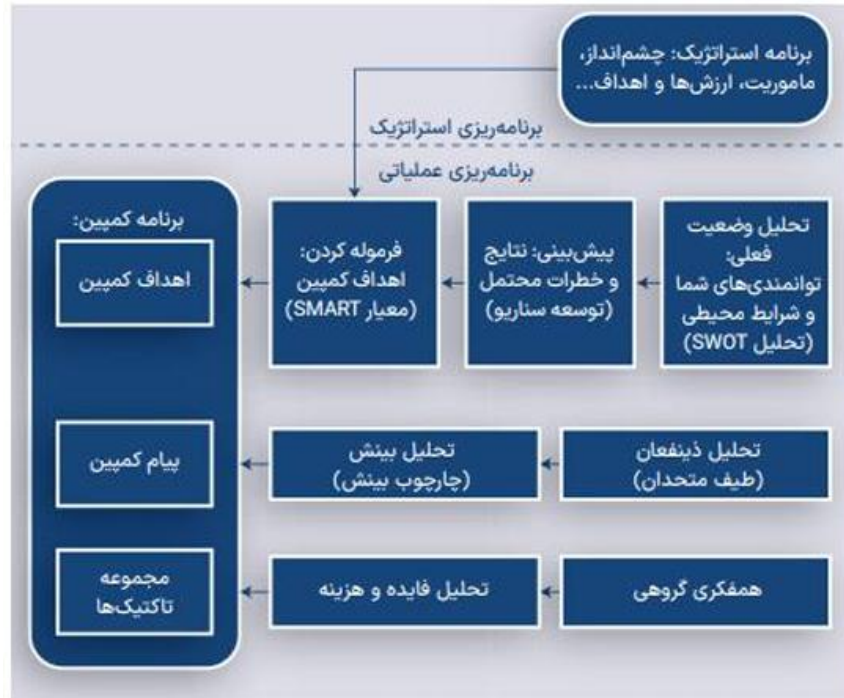
از شرکت کنندگان به خاطر اظهارنظرهایشان تشکر کنید و یک بار دیگر درباره هدف همفکری گروهی توضیح دهید. مثالی از تجربیات خود بزنید و بیان کنید که چگونه همفکری گروهی به شما در انجام کارتان کمک کرده است. تاکید کنید که خلاقیت آزاد شده در این جلسه براساس کارهای تحلیلی جلسات قبل صورت گرفته است و این که خلاقیت بدون تحلیل برخی اوقات هدر می‌رود. از آن‌ها بخواهید اگر سوالی دارند مطرح کنند.

پانوشت:

گاهی اوقات بهتر است که یکی از داوطلبان را مامور کنید تا از بحث گروهی یادداشت برداری کند، زیرا ممکن است در طول جلسه برخی ایده‌ها اگر ثبت نشوند، از یاد بروند.

۸- تحلیل فایده و هزینه: انتخاب بهترین ایده

پیام کمپین از طریق تاکتیک‌ها و امکانات کمپین منتقل می‌شود. هر تاکتیک، پوستر و یا اعلامیه می‌تواند برای انتقال پیام کمپین استفاده شود، اما نه همه تاکتیک‌هایی که در همفکری گروهی مطرح شده‌است. پوسترها و سایر وسیله‌ها می‌توانند به طوریکسان عمل کنند. منابع مورد استفاده برای اجرای هرکدام از این عملیات یکسان نیست. می‌دانید که منابع محدود است و باید به دقت مصرف شود تا بیشترین اثر را در کمپین داشته باشد. به همین دلیل باید تاکتیک‌هایی را که اولویت دارند، برای استفاده در کمپین انتخاب کنید. شما مجموعه بزرگی از تاکتیک‌های مختلف دارید که می‌توانید بعداً، آن‌ها را توسعه داده و در زمان برنامه‌ریزی تاکتیک‌ها از آن‌ها استفاده کنید، ولی در حال حاضر برای انتخاب یک تاکتیک بخصوص باید فایده و هزینه را مقایسه کرده و بسنجید.



به همین دلیل است که تحلیل فایده و هزینه باید پس از همفکری گروهی باشد. در جریان همفکری گروهی هدف، خلق تعداد زیادی ایده بود و نگرانی از منابع مورد نیاز نداشتید. هنوز خطراتی که ناشی از ایده‌ها و تاکتیک‌هایی که در رسیدن به هدف بسیار موثر هستند به حساب نیآورده بودید. مطمئن هستید که ایده‌های شما با تاکتیک‌ها و شعارها، پیام‌های کمپین را منتقل می‌کنند، اما برآورد نکرده‌اید که چقدر خوب می‌توانند این کار را انجام دهند، مخصوصاً از نظر مقایسه بین آن‌ها. اما در جریان اجرای کمپین، این کار را خواهید کرد. باید تاکتیک‌هایی را انتخاب کنید که تاثیر بیشتری با هزینه مشابه داشته باشند، زیرا اکثر کمپین‌ها با منابع محدود کاری کنند.

تحلیل فایده و هزینه می‌تواند گسترده باشد. با مثال‌هایی از کسب و کار در جهان می‌توان نشان داد که چقدر این کار می‌تواند دقیق باشد. البته کمپین‌ها در جنبش‌ها از کمپین‌ها در کسب و کارها متفاوت هستند. کمپین‌های مرتبط با جنبش‌ها می‌توانند خارج از محدوده داوطلبان و حمایت کنندگان خود، منابع مورد نیاز را تهیه کرده و در نتیجه پیام کمپین را تقویت کنند. وقتی کمپینی را راه می‌اندازید، امیدوارید که مردم از آن حمایت کنند و پیام شما را بدون این که رسماً به کمپین ببینند به دیگران انتقال دهند. در آن صورت کمپین می‌تواند همه‌گیر شود بدون این که توانایی‌های سازمان‌دهندگان کمپین آن را محدود کند. ولی هنوز شما به تحلیل فایده و هزینه تاکتیک‌ها نیاز دارید. تاکتیک‌هایی با هزینه کمتر را اول اجرا کنید و تاکتیک‌هایی با هزینه بیشتر را به بعد، به زمانی که کمپین کاملاً راه افتاد و توانایی شما افزایش یافت، موکول کنید.

تحلیل ساده فایده و هزینه در مورد کمپین شما تخمینی گروهی از فایده و هزینه تاکتیک‌ها است که برآمده از همفکری گروهی است. تحلیل شما به جای آن که متکی بر نظر یک متخصص باشد، متکی به خردجمعی و ریشه‌های مردمی و برگرفته از عقاید گروهی از افراد است. مشاهده شده‌است که این تخمین‌های جمعی، انحراف فردی را خنثی می‌کنند و برآوردها چنان خوب است که برخی اوقات از برآوردهای متخصصین بهتر است. برداشت جالبی از این پدیده در کتابی تحت عنوان خردجمعی، نوشته جیمز سورویکی ارائه شده‌است.

برای یافتن ایده‌هایی درباره هزینه و فایده مربوط به تاکتیک‌هایی که در جلسه همفکری گروهی توسعه یافته است، هر تاکتیک باید جداگانه به گروهی که فایده و هزینه را تحلیل می‌کنند داده شود. هر شرکت‌کننده در تحلیل، مستقلاً هزینه و فایده تاکتیک‌ها را برآورد می‌کند.

هزینه‌ها موارد زیر را پوشش می‌دهند:

- منابع ضروری (منابع انسانی، مصالح مورد نیاز و زمانی که برای طراحی و اجرای تاکتیک‌ها مورد نیاز است)
- ظرفیت سازماندهی (مهارت مورد نیاز، هماهنگی‌های لازم برای اجرای تاکتیک)
- خطرات مرتبط با تاکتیک، مانند خشونت (احتمال سرکوب، واکنش خشونت‌آمیز مخاطبین و یا خشونت جناح رادیکال در کمپین)
- هزینه‌های اعتبار اجتماعی، انسجام، اشتیاق و غیره در تیم کمپین.

در تخمین فایده شما می‌توانید در ابتدا ببینید که چگونه تاکتیک به خوبی توانسته پیام کمپین را منتقل کند و در تغییر رفتار گروه مورد هدف در جهت مطلوب نفوذ یابد (بنا بر تحلیل طیف متحدین).

برخی از عوامل دیگر که باید در نظر گرفته شوند عبارت‌اند از:

- آیا تاکتیک علاوه بر گروهی که مستقیماً مورد هدف قرار گرفته، در بقیه گروه‌ها نیز موج درست کرده‌است؟

- آیا تاکتیک فرصت‌هایی برای جذب فعالان جدید فراهم کرده‌است؟

- آیا سازمان را تقویت کرده و اگر کرده تا چه حدی؟

- آیا فرصتی برای فراگیری به سازمان‌های دیگر فراهم کرده و فرصتی برای ائتلاف بالقوه ایجاد کرده‌است؟

- به طور کلی آیا تاکتیک مورد بررسی در مجموع استراتژی جنبش را بهبود بخشیده‌است؟

همه از هزینه‌ها و فایده‌های بالقوه تاکتیک آگاه نیستند. به همین دلیل است که خرد جمعی لازم است. عامل دیگری را که باید در نظر داشته باشید این است که زمانی که برنامه‌ریزی تاکتیکی می‌کنید، می‌توان هزینه‌ها را بیشتر کاهش داد و برای افزایش فایده‌ها فکر کرد. در این مرحله می‌توانید تمام جزئیات را دور بریزید، از منابع استفاده بهینه بکنید، خطرات را کاهش دهید و به فکر افزایش فایده تاکتیک باشید. در این مرحله زمانی که در برنامه‌ریزی کمپین‌تان برای اولین بار به سراغ انتخاب از مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها می‌روید، باید برآوردی اولیه از هزینه و فایده هر تاکتیک داشته باشید تا بدانید که آیا باید آن را به عنوان بخشی از کمپین انتخاب کنید یا نه و سپس به سراغ تجزیه و تحلیل دقیق بروید.

هدف از تحلیل هزینه/ فایده ایجاد تمایز بین تاکتیک‌های مختلف و قراردادن آن‌ها در یکی از گروه‌های زیر است:

- هزینه پایین/ فایده بالا

- هزینه پایین/ فایده پایین

- هزینه بالا/ فایده بالا

- هزینه بالا/ فایده پایین

واضح است که تاکتیک‌هایی با هزینه کم و فایده زیاد ایده‌آل هستند. فایده زیادی تولید می‌کنند، حال آن‌که هزینه پایینی دارند. پس از آن تاکتیک‌هایی با هزینه کم و فایده کم است. این تاکتیک‌ها از نظر هزینه ارزان هستند، اگرچه ممکن است فایده زیادی نداشته باشند. پس از این، تاکتیک‌های با هزینه زیاد و فایده زیاد قرار دارد. اینجاست که باید خط بکشید، برخی از این تاکتیک‌ها بالای خط هستند و شما آن را در مجموعه تاکتیک‌های ممکن برای کمپین خود منظور می‌کنید، برای این که فایده بالای آن‌ها هزینه را توجیه می‌کند و برخی از آن‌ها که فایده‌شان هزینه را توجیه نمی‌کند باید کنار گذاشته شود. تاکتیک‌هایی با هزینه بالا و فایده کم معمولاً کنار گذاشته شده و مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.

برای انجام این تحلیل به شاخصی برای فایده و هزینه احتیاج دارید. می‌توان آن را با روش ساده باینری انجام داد (هزینه بالا در برابر هزینه کم و یا بدون فایده و فایده کم در برابر فایده بسیار زیاد) و یا شاخص پیچیده‌تری، به عنوان مثال یک تا ده. مزیت روش‌های باینری این است که تخمین‌ها را به حد افراط می‌کشاند و در نتیجه انتخاب کردن ساده‌تر است. برای این که بین دو گزینه کاملاً متضاد انتخاب می‌کنید. اما این روش فاقد دقت و ظرافت است و برای همین است که برخی اوقات استفاده از شاخص‌های پیچیده‌تر مناسب‌تر است. درعین حال مشکل شاخص‌های پیچیده آن است که نتایج را در میانه نشان می‌دهند و در نتیجه ممکن است تاکتیک‌هایی داشته باشید که برآورد هزینه آن‌ها بین ۴ تا ۶ باشد و حتی یکی از آن‌ها در حد حداقل و حداکثر مانند یک یا دو یا نه و ده نباشند.

هرکدام از شاخص‌ها را که انتخاب می‌کنید، باید بدانید که در پایان تخمین‌ها، تاکتیک‌ها باید در بین یکی از چهارگروه یادشده بالا قرار بگیرند. حتی اگر تاکتیکی با تخمین ۴.۹ در بین تاکتیک‌های کم هزینه و تاکتیکی با تخمین ۵.۱ در بخش تاکتیک‌های پرهزینه قرار بگیرد. خوب است که جدولی با دو محور داشته باشید. یکی برای هزینه و دیگری برای فایده. بعد از رای‌گیری هرکدام از تاکتیک‌ها را در جدول قرار دهید. خطی بکشید تا تاکتیک‌هایی را که ارزش پیگیری دارند، از تاکتیک‌هایی که در مجموعه نیستند و ارزش پیگیری ندارند، جدا کند. ترسیم این خط دلخواه است و می‌شود بعداً آن را کشید. خط را به گونه‌ای بکشید که تاکتیک‌هایی که هزینه آن‌ها از حدی بیشتر و فایده آن‌ها از حدی کمتر است یا ترکیبی از آن دو است، کنار بگذارد. یا می‌توانید خط را به گونه‌ای بکشید که تاکتیک‌هایی که امتیاز آن‌ها از حدی کمتر است زیر خط قرار بگیرند. رده بندی لازم نیست که کامل باشد، بلکه باید به گونه‌ای باشد که بشود تصمیمات را دنبال کرد.

هنگامی که خط را کشیدید، مجموعه تاکتیک‌های اتان را می‌توانید بعداً در تمرین برنامه‌ریزی تاکتیکی مورد استفاده قرار دهید. مهم است که تاکتیک‌هایی که در مجموعه قرار نگرفته‌اند را حفظ کنید تا بعداً روی آن‌ها کار شده و هزینه آن کاهش یابد. آن‌ها همچنین می‌توانند الهام بخشی برای خلق تاکتیک‌های جایگزین و کم‌هزینه باشند. علاوه بر آن ممکن است بعضی تاکتیک‌ها علیرغم فایده زیادی که ممکن است برای کمپین داشته باشند، به علت هزینه بالا به مجموعه راه نیابند. اجرای این تاکتیک‌ها در ابتدای کمپین مشکل است، ولی بعداً که کمپین سرعت می‌گیرد و گزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی ظاهر می‌شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

برگه آموزشی

تحلیل فایده و هزینه

تحلیلی	کار گروه‌های کوچک	بدون جزوه	۳۰ دقیقه
--------	-------------------	-----------	----------

خلاصه فشرده

محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۱۰
۲. برآورد تاکتیک‌ها	برآورد گروه	۱۵
۳. پایان تمرین	جمع بندی	۵
مجموع		۳۰

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
تخته سیاه کوچک برای هر شرکت کننده	برآورد گروهی	برآورد تاکتیک‌ها
گچ		

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
	دسترسی به تاکتیک‌های تولید شده در همفکری گروهی را فراهم کنید. ایده آل آن است که هر شرکت کننده یک تاکتیک در دفترچه یادداشت خود داشته باشد

فرآیند گام به گام

۱. معرفی ابزار	ارائه	۱۰ دقیقه
----------------	-------	----------

توضیح دهید که چرا هزینه/فایده را تحلیل می‌کنید. به شرکت کنندگان یادآوری کنید که چند تاکتیک را به کار گرفته و آن‌ها را پالایش کنند. از آن‌ها بخواهید تاکتیک‌ها را تخمین بزنند و در پایان بپرسید که آیا سوالی دارند یا نه.

۲. برآورد تاکتیک‌ها	برآورد گروه	۱۵ دقیقه
---------------------	-------------	----------

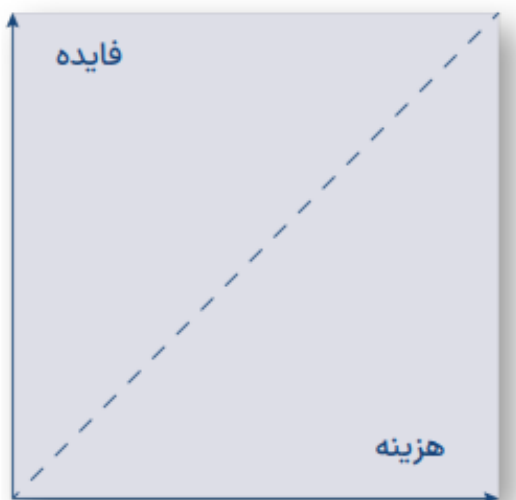
از شرکت کنندگان بخواهید که تاکتیک‌ها، مصالح کمپین و غیره را در یک یا دو جمله بیان کنند. سپس از آن‌ها بخواهید شماره‌ای را روی تخته سیاه برای تاکتیک ارائه شده بنویسند: اول هزینه تاکتیک و سپس فایده آن. پس از چند ثانیه از آن‌ها بخواهید که میانگین ارزش را برای هزینه و فایده محاسبه کنند. تاکتیک را در جدول هزینه/فایده قرار دهید، محور X میزان هزینه و محور Y میزان فایده باشد. برای هرکدام از تاکتیک‌ها فرآیند را تکرار کنید. پس از ۱۵ دقیقه و یا پس از تخمین تاکتیک‌ها، از همه بخاطر نظراتشان تشکر کنید و جدول هزینه/فایده را با همه تاکتیک‌هایی که در جدول هستند به آن‌ها نشان دهید.

۵ دقیقه	جمع بندی	۳. پایان تمرین
---------	----------	----------------

خطی را در جدول هزینه/فایده بکشید که تاکتیک‌ها را به دودسته تقسیم کند: آن‌ها که هزینه بالاتر و فایده کمتری دارند و آن‌ها که هزینه کمتر و فایده بالاتری دارند. خط می‌تواند مورب بوده و زاویه ۴۵ درجه با هر کدام از محورها داشته باشد. البته می‌توانید هر زاویه‌ای که دلتان می‌خواهد انتخاب کنید، به شرطی که تاکتیک‌ها را به دوگروه نسبتاً مساوی تقسیم کند. لیست تاکتیک‌هایی که بالای خط تقسیم قرار گرفته‌اند را بخوانید. از یکی از داوطلبان بخواهید یادداشت بردارد. از همه تشکر کنید و بگویید که تمام عناصر برای طراحی کمپین اکنون آماده شده است. به آن‌ها برای کارشان تبریک بگویید و جلسه را خاتمه دهید.

پانوشته‌ها:

منحنی هزینه/فایده



۹- برنامه‌ریزی کمپین: همه را رو کاغذ بیاورید

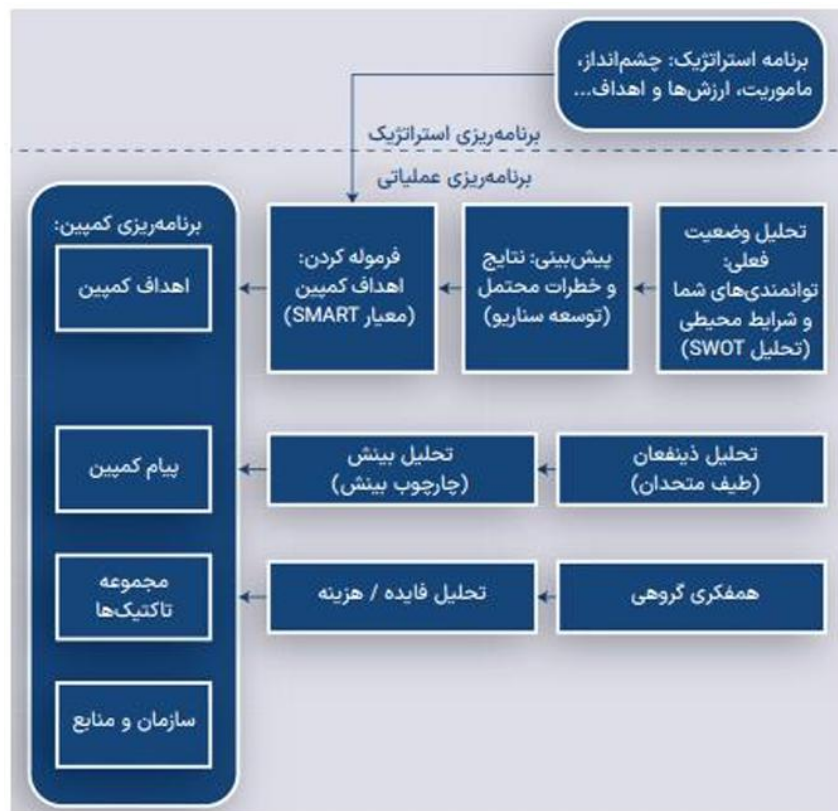
طرح کمپین یک سند داخلی است که عضو کمپین می‌تواند از آن به عنوان مرجع استفاده کند. اما از آن برای جلب همکاری افراد در کمپین، برای درخواست کمک و به‌دست آوردن امکانات، برای مذاکره با بقیه ذی‌نفعان و برای ایجاد ائتلافی حول کمپین نیز استفاده می‌شود. سند نسبتاً کوتاهی است که می‌شود آن را در چهار بخش خلاصه کرد:

۱- اهداف کمپین

۲- پیام کمپین

۳- تاکتیک‌ها

۴- سازمان و منابع



در بخش اول، اهداف کمپین اطمینان داده می‌شود که معیار SMART رعایت شده‌است. اهداف باید خاص، قابل سنجش، دست‌یافتنی، مرتبط و محدود به زمان باشند. این بخش از برنامه‌ریزی کمپین به شما می‌گوید که چه

طرح کمپین (الگو)

زمینه:

چه کسی کمپین را راه‌اندازی می‌کند و موضوع کمپین چیست؟ موضوع چگونه با چشم‌انداز و مأموریت شما مرتبط است؟

هدف:

با کمپین خود به چه اهداف خاصی می‌خواهید برسید؟ چگونه می‌خواهید موفقیت را بسنجید؟ چرا فکر می‌کنید این اهداف قابل دستیابی هستند؟ چگونه به استراتژی گسترده‌تر شما مرتبط است؟ کمپین چه مدت طول می‌کشد؟

پیام:

با کمپین خود چه کسانی را هدف قرار می‌دهید؟ بر چه گروه‌هایی و چه بخشی از جامعه می‌خواهید تأثیر بگذارید؟ در نتیجه کمپین چه تغییر رفتاری را می‌خواهید در مخاطبین مورد هدف خود ببینید؟ چه خواهید گفت؟ چه پیامی را منتقل خواهید کرد؟ لحن شما چگونه خواهد بود؟ این پیام چگونه توسط اهداف استراتژیک شما پشتیبانی می‌شود (چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها)؟

شعار اصلی کمپین چیست؟ از چه شعارها یا تصاویر دیگری می‌توان استفاده کرد؟

تاکتیک‌ها:

قرار است در کمپین چه تاکتیک‌هایی (یا چه نوع تاکتیک‌هایی) داشته باشید؟ کمپین شما چه فعالیت‌هایی نیاز دارد؟ راه‌اندازی کمپین چگونه خواهد بود؟ پس از راه‌اندازی چه مراحل را طی خواهد کرد؟ از چه تاکتیک‌ها و مصالح کمپینی در هر مرحله استفاده خواهید کرد؟ کمپین چگونه به پایان می‌رسد؟ آیا تاکتیک‌های بالقوه‌ای وجود دارند تا اگر فرصتی بروز کند مورد استفاده قرار گیرند؟

منابع:

برای اجرای موفقیت‌آمیز کمپین چه تعداد داوطلب، فعال و سازمان‌دهنده مورد نیاز است؟

برای اجرای کمپین چه مصالح و منابعی مورد نیاز خواهد بود؟ جدول زمانی کمپین چیست؟ چه زمانی شروع می‌شود و چه زمانی پایان می‌یابد؟ چه پشتیبانی لجستیکی برای حمایت از کمپین مورد نیاز است؟

سازمان:

نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها چیست و چگونه توزیع شده است؟ تصمیمات چگونه گرفته می‌شود؟ کانال‌ها برای ارتباطات داخلی چیست؟ یک فعال در داخل کمپین از چه سطحی از خودمختاری برخوردار است؟ مردم از چه راه‌هایی می‌توانند از کمپین پشتیبانی کنند؟

چیزی را می‌خواهید با کمپین خود به دست آورید و نیز چرا می‌خواهید این کار را انجام دهید. باید ببینید که چگونه هدف شما با استراتژی گسترده‌تر مرتبط است و چگونه شما را به اهداف بلند مدت خود نزدیک‌تر می‌کند. برنامه استراتژیک خود را تعریف کنید.

بخش دوم بر پیام کمپین تمرکز دارد و به شما می‌گوید که با پیام خود چه گروهی را هدف قرار داده‌اید، چه نوع تغییر رفتاری را می‌خواهید ببینید و مشخصاً چگونه می‌خواهید با این گروه مخاطب تماس برقرار کنید. این بخش حاوی اطلاعات حاصل از تحلیل ذی‌نفعان است که قبلاً انجام داده‌اید و از پیامی که برای کمپین طراحی کرده‌اید، به‌عنوان سرفصل‌های گفتگو استفاده می‌کند.

بخش سوم تاکتیک‌هایی که در طول کمپین باید اجرا شود، مصالحی که در کمپین استفاده می‌شود و روش‌هایی که برای انتقال پیام مورد استفاده قرار

می‌گیرد را لیست می‌کند. این بخش همچنین اطلاعاتی درباره برنامه زمانی کمپین، مراحل و آماده سازی ارائه می‌کند و همچنین مشخص می‌کند که چگونه و چه زمانی کمپین به پایان می‌رسد.

بخش چهارم و نهایی به ظرفیت سازماندهی و منابع مورد نیاز برای اجرای کمپین می‌پردازد. در این بخش کمیت

مصالح کمپین، تعداد داوطلبان و سازمان دهندگان مورد نیاز برای اجرای کمپین و تاکتیک‌ها تخمین زده می‌شود و همچنین زمان لازم برای راه‌اندازی و اجرای کمپین و نیز سایر منابع از جمله پول مورد نیاز برای حمایت سازمان کمپین را برآورد می‌کند. این بخش همچنین تصمیم‌گیری و میزان اختیارات محلی و ارتباطات داخلی را نیز مشخص می‌کند.

زمانی که طرح کمپین کامل شد، می‌توان از آن برای توسعه اسناد مورد نیاز و تعریف کامل کمپین استفاده کرد. این اسناد شامل موارد زیر می‌باشند:

- خلاصه کمپین
- تقویم کمپین
- بودجه کمپین
- طرح سازمانی کمپین

خلاصه کمپین سندی دقیق‌تر از طرح کمپین است. این یک سند فنی است که معمولاً توسط مشتریان برای آژانس‌های بازاریابی تهیه می‌شود و نوعی دستورالعمل به شمار می‌آید. این سند به آژانس می‌گوید که با کمپین خود می‌خواهید به چه چیزی برسید، مخاطب هدف شما چه کسانی هستند و پیام شما چه خواهد بود. این سند ضرب‌الاجل‌ها و نقاط عطف را مشخص کرده و بودجه پیش‌بینی‌شده را نیز در اختیار آژانس قرار می‌دهد. آژانس‌ها در پاسخ به این سند، چیزی به نام *خلاصه خلاقانه* ارائه می‌کنند؛ که در واقع برداشت و تحلیل آن‌ها از تمام عناصر موجود در خلاصه کمپین (مانند هدف، مخاطب، پیام و غیره) است، همراه با یک برنامه زمان‌بندی پیشنهادی و هرگونه درخواست اضافه‌ای که ممکن است از سوی مشتری وجود داشته باشد.

سازمان‌ها ممکن است از آژانس‌های بازاریابی بیرون از خودشان کمک نگیرند، اما خوب است خلاصه‌ای از کمپین برای تیم‌هایشان تهیه کنند تا آنان در هنگام توسعه مصالح کمپین و طراحی تاکتیکی به عنوان مرجع از آن استفاده کنند. خلاصه کمپین را می‌توان از روی برنامه‌ریزی کمپین درست کرد. تفاوت اصلی این دو در جزئیات است. برای این که خلاصه کمپین برای کسانی تهیه می‌شود که یا کمی اطلاعات درباره سازمان پشت سر کمپین دارند و یا اصلاً اطلاعی در این مورد ندارند و اطلاعی هم از فرآیند برنامه‌ریزی برای کمپین ندارند.

سند دیگری که باید پس از طرح کمپین آماده شود، تقویم مفصل کمپین است. تاریخ شروع و پایان کمپین و نیز مراحل بین راه‌اندازی کمپین و نتیجه‌گیری از آن را نشان می‌دهد. تاکتیک‌ها در این دوره به گونه‌ای پخش می‌شوند که به کمپین شتاب داده و ضرب‌الاجل کامل کردن مصالح کمپین و توزیع آن‌ها نیز رعایت شود.

بودجه کمپین هزینه‌های پیش‌بینی شده کمپین را مشخص می‌کند، از جمله هزینه اجرای تاکتیک‌ها و تولید و توزیع مصالح کمپین و پرداخت به رسانه‌ها و مخارج لجستیکی برای حمایت از سازمان کمپین (ارتباطات، حمل و نقل، غذا، پرداخت و غیره).

طرح سازماندهی کمپین سندی برای جریان کار است و به شیوه بصری نشان می‌دهد که چه کسی چه تصمیمی در کمپین می‌گیرد و کانال‌های ارتباطی چگونه هستند و چه کسی مسئول چه چیزی در کمپین است، مانند کار کردن با داوطلبان، روابط عمومی، تامین مالی و مسائل حقوقی.

جدا از این اسناد، از طرح کمپین می‌توان برای اصطلاحاً گام کوتاه که آن را گاهی "داخل آسانسور" می‌نامند نیز استفاده کرد. از این شیوه می‌توان برای ترغیب افراد و گروه‌های علاقه‌مند (بخش غیر فعال در طیف متحدین) استفاده کرد. دلیل این که آن را داخل آسانسور می‌نامند این است که می‌شود پیام را خیلی مختصر در زمان کوتاه حرکت آسانسور منتقل کرد. تصور کنید که دارید وارد آسانسور می‌شوید و یک متحد بالقوه در کنار شما ایستاده است. شما یک دقیقه وقت دارید که با آن شخص گفت‌وگو کرده و علاقه او را به کمپین جلب کنید.

تمام اطلاعات مربوط به داخل آسانسور از طرح کمپین گرفته شده است. این روش شامل چند جمله با لحنی جذاب و آرام و گرفته شده از درک "چارچوب بینش" مخاطبین است. (چارچوب بینش برای مخاطبین غیرفعال را ببینید)

اگر در برخورد درون آسانسور علاقه‌ای در شخص ایجاد شد و خواست که درباره کمپین بیشتر بداند، تمام پاسخ‌ها را می‌توان از طرح کمپین گرفت و مهم‌تر از آن این که آن شخص چگونه می‌تواند کمک کرده و از کمپین پشتیبانی کند. شیوه داخل آسانسور باید تمرین شود و زمانی که به خوبی یاد گرفتید می‌توانید از آن در موارد متعددی در مجامع رسمی و غیررسمی استفاده کنید.

برگه آموزشی

برنامه ریزی کمپین

تحلیلی	کار گروهی	جزوه	۶۰ دقیقه
--------	-----------	------	----------

خلاصه فشرده		
محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)
۱. معرفی ابزار	ارائه	۵
۲. تقسیم شرکت کنندگان در ۴ گروه کوچک	تمرین تقسیم	۵
۳. بخش های طرح کمپین را بنویسید	کارگروه کوچک	۳۰
۴. عرضه طرح کمپین	عرضه و بحث	۱۵
۵. پایان تمرین	جمع بندی	۵
مجموع		۶۰

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
قلم	کارگروه کوچک	نوشتن طرح کمپین
جزوه طرح کمپین		

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
	قبل از جلسه امکان دسترسی به اهداف کمپین و پیام کمپین و مجموعه تاکتیک ها را فراهم کنید (ایده آل آن است که بر روی دیوار نصب کنید)

فرآیند گام به گام

۱. معرفی ابزار	ارائه	۵ دقیقه
----------------	-------	---------

با تشریح هدف از طرح کمپین شروع کنید. به شرکت کنندگان یادآور شوید که شما اهداف کمپین، پیام کمپین و مجموعه تاکتیک‌هایی را که مورد نیاز برای تهیه یک سند است، دارید و آن سند برنامه‌ریزی کمپین است. این برنامه مرجعی خواهد بود که شما از آن برای گسترش بیشتر کمپین و ایجاد مصالح کمپین و اجرای تاکتیک‌ها یا سازماندهی رویدادها استفاده می‌کنید.

جزوه کمپین را توزیع کنید. هریک از برنامه را توضیح دهید، با بخشی که اهداف کمپین را بیان می‌کند شروع کنید. سپس به بخشی از برنامه پردازید که حاوی پیام کمپین است و پس از آن به بخشی که تاکتیک‌های بالقوه را لیست می‌کند و سرانجام به دو بخش باقی مانده که مصالح مورد نیاز کمپین و سازماندهی کمپین را پوشش می‌دهند، پردازید. به شرکت کنندگان بگویید که آن‌ها باید هریک از کمپین را با پاسخ به سوالاتی که در جزوه آمده، پر کنند و تمام کارهایی را که قبلاً در زمینه اهداف، پیام و تاکتیک انجام شدند، در نظر داشته باشند.

۲. تقسیم شرکت کنندگان به ۴ گروه کوچک	تمرین تقسیم	۵ دقیقه
--------------------------------------	-------------	---------

از شرکت کنندگان بخواهید بر اساس زمانی که معمولاً صبح از خواب بیدار می‌شوند صف بکشند. آن‌هایی که صبح زود بیدار می‌شوند در پایان صف و کسانی که دیرتر بیدار می‌شوند در اول صف بایستند. پس از این که همه به صف ایستادند، شرکت کنندگان را به چهار گروه تقسیم کنید، آن‌هایی که دیرتر از خواب بلند می‌شوند، به اهداف کمپین و گروه دوم به پیام کمپین، گروه سوم به تاکتیک‌ها و سرانجام آخرین گروه شرکت کنندگان که از همه زودتر از خواب بیدار می‌شوند به منابع کمپین و سازمان پردازند.

۳. بخش‌های طرح کمپین را بنویسید	کارگروه کوچک	۳۰ دقیقه
---------------------------------	--------------	----------

به هرگروه اطلاع دهید کدام بخش از کمپین را باید توسعه بدهند. به آن‌ها بگویید که اگر نیاز به مشاوره با گروه دیگری دارند، می‌توانند یک نماینده به آن گروه بفرستند. به آن‌ها بگویید که ۳۰ دقیقه برای این کار وقت دارند و پس از آن که بخش‌های مربوط به خود را نوشتند، آن را عرضه کرده و وارد بحث شوند. تأکید کنید که این نسخه نهایی طرح کمپین نیست، برای این که بخش‌ها باید در یک سند جمع‌آوری شوند و ممکن است این سند به کار بیشتری نیاز داشته باشد.

همزمان با آن که گروه کارش را شروع کرد، یک دور بزنید و از آن‌ها بخواهید که اگر سوالی دارند و یا به راهنمایی احتیاج دارند، پرسند. ده دقیقه بعد یک دور دیگر بزنید و سرانجام ده دقیقه به پایان، دورمجددی زده و از آن‌ها

بپرسید که اگر سوالی دارند، جواب بدهید و در پایان از آن‌ها بخواهید که به نوشتن خاتمه داده و آماده ارائه شوند. پس از ۳۰ دقیقه از شرکت کنندگان بخواهید که کارشان را خاتمه داده و طرح را عرضه کنند.

۴. عرضه طرح کمپین	عرضه و بحث	۱۵ دقیقه
-------------------	------------	----------

از نماینده هرگروه بخواهید که بخش مربوط به خود از طرح کمپین را ارائه دهد، با اهداف شروع کنید و پس از آن با پیام‌ها و سپس با تاکتیک‌ها و در آخر منابع و سازمان. پس از این که گروه‌ها کار خود را به پایان رسانند، بحث را شروع کرده و پس از ۱۵ دقیقه نتیجه‌گیری کنید.

۵. پایان تمرین	جمع بندی	۵ دقیقه
----------------	----------	---------

از شرکت کنندگان تشکر کنید و مجدداً هدف از برنامه کمپین را شرح دهید و توضیح دهید که سند نیاز به کار بیشتری دارد تا تکمیل شود. از آن‌ها بخواهید که اگر سوالی دارند بپرسند.

۱۰- تاکتیک‌ها

تاکتیک چیست؟ ریشه لغت تاکتیک یونانی است و معنی آن هنر آرایش در نیروهای نظامی است و مانند کمپین از واژگان نظامی می‌آید و این مفهوم در کسب و کار و سیاست نیز به کار گرفته می‌شود. سربازان درباره تاکتیک‌هایی مانند کمین، نبرد و یا محاصره و فروشنندگان از تاکتیک‌هایی مانند تخفیف، برگرداندن پول، و یا یکی بخر یکی مجانی و نمایندگان پارلمان درباره تاکتیک‌هایی مانند طرح، تبصره و آبستراکسیون صحبت می‌کنند.

تاکتیک‌های مقاومت مدنی مانند اعتصابات، بایکوت، نافرمانی مدنی و بسیاری از کنش‌های دیگر، هیجان‌انگیزترین بخش مقاومت مدنی هستند، حتی زمانی که به صورت رویدادهای کاملاً حاشیه‌ای بروز می‌کنند. اما زمانی که تاکتیک‌ها متوالی باشند بیشترین اثر را ایجاد می‌کنند. تاکتیک‌ها بر روی هم قرار می‌گیرند، مشارکت را افزایش داده، به کمپین سرعت می‌دهند و بر مخاطبین متعددی تاثیر می‌گذارند. تاکتیک‌ها نیروهای قدرتمندی هستند.

ابداع تاکتیک‌های موثر و طراحی توالی در اجرای تاکتیک‌ها ممکن است کار دشواری باشد.

با همه این‌ها، زمانی که تاکتیک‌های خود را انتخاب کردید، برنامه‌ریزی آن‌ها نسبتاً راه همواری است، به شرطی که طرح کمپین را توسعه داده، پیام کمپین را بدانیم، متحدین بالقوه کمپین را شناسایی کرده و از ظرفیت‌ها و منابع که می‌توانند در تاکتیک‌های مشخصی به کار گرفته شوند، اطلاع داشته باشیم. زمانی که متوجه شویم چگونه تاکتیک‌های ما با مبارزه گسترده‌تر مطابقت دارد، لازم است در انتخاب تاکتیک‌های خود نوآوری داشته باشیم.

نوآوری تاکتیکی

نوآوری تاکتیکی همانطور که گفته شد، چالش اصلی در برنامه‌ریزی تاکتیکی است. تاکتیک‌های جدید باید عرضه شوند. زمانی که تاکتیک‌ها تدوین شدند، در فرآیندی بسیار ساده و هموار توسعه می‌یابند، اما ابداع تاکتیک‌ها نیاز به خلاقیت، تلاش و درس گرفتن از تجربیات دیگران دارد. تحقیق درباره هدف تاکتیک‌ها و قرارداد این هدف در طیف متحدین و درک دلایل استفاده از چارچوب بینش بسیار مهم است. این مورد به شما کمک می‌کند که نه تنها هدف را بهتر بشناسید، بلکه به شما ایده‌هایی برای تاکتیک می‌دهد. زمانی که تحقیق می‌کنید گزینه‌های بیشتر و نکاتی برای مداخله پیدا می‌کنید. زمانی که این کار را انجام دادید سه تمرین به شما کمک می‌کند تا به ایده‌های نو برای تاکتیک‌ها برسید. تمرین‌ها عبارت‌اند از:

- جمع‌آوری
- همفکری گروهی
- آزمایش

جمع‌آوری، عبارت است از گردآوردن اطلاعات درباره تاکتیک‌هایی که در گذشته در تعدادی از کشورها و یا حتی در کشور خودتان توسط سایر گروه‌ها انجام شده‌است. ممکن است از خواندن بعضی از مقالات، کتاب‌ها و فیلم‌ها الهام بگیرید. اخیراً پیدا کردن مثال‌های برای تاکتیک‌ها، به لطف اشتراکات آنلاین از طریق وبلاگ‌ها، ویدئوها و حتی پخش زنده بسیار ساده‌تر شده‌است. اما دروغ‌ها و خطراتی نیز وجود دارد: الهام برخی اوقات به کپی کردن صرف از تاکتیک می‌انجامد، برداشتن یک تاکتیک از یک جا و اجرای آن در جای دیگر بدون تنظیمات لازم می‌تواند شکست بخورد و یا نتیجه عکس داشته باشد. بنابراین هر تاکتیکی باید با شرایط محلی تنظیم شود. برای این که یک تاکتیک تنظیم شود، باید شرایط اصلی جایی که تاکتیک به کارگرفته شده را درک کنیم. یکی از جنبه‌های آن این است که به عنوان مثال، تاکتیک‌ها گاهی معناهای نمادین مختلفی در کشورهای مختلف دارند. بنابراین به جای کپی کردن تاکتیک از یک کشور دیگر باید با استفاده از تحقیق، اهمیت نمادین آن تاکتیک را در تاریخ آن کشور بدانیم. زمانی که آن را درک کردیم می‌توانیم سعی کنیم که تاکتیکی با نماد مشابه در شرایط کشور خود پیدا کنیم.

همفکری گروهی همان گونه که قبلاً در این کتاب توضیح داده شد، بهترین نتایج را خواهد داشت، به شرطی که منظم برقرار شود و در آن کمیت به کیفیت می‌انجامد. بسیاری از ایده‌هایی که در بحث گروهی مطرح می‌شود، می‌تواند بی‌فایده باشد، اما ممکن است ایده‌ها به صورت جدیدی دربیایند که در حرکت کمپین به سمت جلو بسیار موثر باشند.

مجموعه‌ای از تاکتیک‌های گذشته کمک می‌کند که تولیدات جلسات همفکری گروهی، در طول زمان و پس از پالایش، تاکتیک‌های خلاقانه و موثری بشوند. از طریق بحث گروهی ایده‌ها قابل اجرا می‌شوند. برخی اوقات با تغییر شرایط، ایده‌هایی که ضعیف به نظر می‌رسیدند، به ناگهان قابل اجرا می‌شوند.

آزمایش که یکی دیگر از تمرین‌هایی است که می‌تواند تاکتیک‌ها را در درازمدت موثرتر کند. از آن جایی که تمام تاکتیک‌ها زمینه‌های محلی دارند، می‌توانیم این تاکتیک‌ها را در شهرهای کوچک اجرا کنیم و اگر کارکرد، آن‌ها را در شهرهای بزرگ نیز به اجرا بگذاریم. جایی که پوشش رسانه‌ای اثر آن را تقویت می‌کند. اگر برخی از تاکتیک‌ها شکست خوردند، هنوز امکان دارد که از این شکست بیاموزیم و بفهمیم چرا اثر مطلوب را نداشته است.

توالی تاکتیکی

ما بطور غریزی می‌دانیم که تکرار مکرر یک تاکتیک تاثیر زیادی ندارد. در حقیقت، وقتی اجرای تاکتیکی را در طول زمان بررسی می‌کنیم متوجه می‌شویم که مانند تنفس است. پس از دم، بازدم است. تاکتیک‌های تمرکز (که مردم را نزدیک به هم در مکانی جمع می‌کند) بهتر است با روش تاکتیک عدم تمرکز ادامه یابد (که در مکانی بسیار وسیع به اجرا گذاشته می‌شود) و تاکتیک‌های پرخطر همراه با تاکتیک‌های کم خطر. تجمع بزرگ مردم در یک مکان مانند تظاهرات و راهپیمایی ممکن است با تاکتیک‌هایی دنبال شود که مردم در همان مکان دورهم جمع نشوند، بلکه در محله‌های خود و برخی اوقات در خانه‌های خود اقدام کنند. اگر شما هر روز از مردم بخواهید به راهپیمایی بیایند قاعدتاً تعداد آن‌ها کمتر می‌شود و بعد مردم فکر می‌کنند که جنبش ضعیف شده‌است. اگر پس از هر تجمع موفق از مردم خواسته شود که در محله خود جمع شوند، آن‌ها انرژی و اشتیاق را به محله برده و سبب می‌شوند که تعدادی از همسایگان را نیز جذب کنند. تاکتیک‌های پراکنده حریف را کنترل می‌کند و برای رژیم سخت است که ماموران ویژه پلیس را مامور سرکوب مقاومت‌های گسترده درمحلات، به جای میدان اصلی شهر بکند.

به همین دلیل است که زمانی که درگیر برنامه‌ریزی تاکتیکی هستیم، با توجه به تاکتیک‌های استفاده شده باید از خودمان بپرسیم چگونه یک تاکتیک برنامه‌ریزی شده در توالی اجرای تاکتیک‌ها جا می‌گیرد. چگونه می‌توانیم به توالی کمک کنیم و چگونه شتاب ایجاد کنیم و پیام کمپین و اهداف آن را بهبود ببخشیم.

برنامه‌ریزی تاکتیکی

تاکتیک‌ها پیام کمپین را منتقل می‌کنند. بنابراین ما باید بهترین تاکتیک را برای انجام کار پیدا کنیم. باید با انتخاب تاکتیک مناسب از مجموعه تاکتیک‌ها که با همفکری گروهی به دست آورده‌ایم شروع کنیم و آن‌ها را براساس تخمین هزینه و فایده رده بندی کنیم. (در بخش همفکری گروهی و تحلیل هزینه/ فایده توضیح داده شده‌است) در این انتخاب همچنین باید اهمیت نوآوری و توالی را در نظر بگیریم و نیاز داریم تاکتیک را در سطحی از جزئیات برنامه‌ریزی کنیم که بسیار بیشتر از هر موردی باشد که در سطح کمپین برنامه‌ریزی کرده‌ایم.



ابتدا باید تاکتیک خود را از یک ایده به یک سری از ایده‌های قابل مدیریت تبدیل کنیم و توجه به این که کدام یک و در چه زمانی به ترتیب درست اجرا شود و تاثیر مورد نظر را بگذارد.

پس از آن باید این وظایف را در تقویم بگذاریم و مشخص کنیم چه زمانی تاکتیک شروع و چه زمانی ختم می‌شود. باید بدانیم که تاکتیک از منظر یک برنامه‌ریز زودتر شروع و از منظر یک نظاره‌گر دیرتر پایان می‌یابد. به عنوان مثال تجمعی را که شما برنامه‌ریزی می‌کنید ممکن است یک رویداد یک‌روزه برای کسانی که شرکت می‌کنند باشد. تاکتیک تجمع از هفته‌ها قبل از تجمع شروع می‌شود. تاکتیک تجمع ممکن است روزها و هفته‌ها بعد از تجمع پایان یابد، برای این که ممکن است درباره آن رویداد مقالات نوشته شود و به مردمی که جذب جنبش شدند آموزش داده شود. همه این وظایف باهم، تاکتیک تجمع را تشکیل داده و تاثیر خود را می‌گذارند، اگرچه به نظر ناظران بیرونی تنها رویداد، تجمع قابل رویت است.

وقتی یک تاکتیک را به مجموعه‌ای از وظایف تبدیل می‌کنیم، باید درباره هر جنبه سازمان‌دهی آن فکر کنیم؛ از وظایف ضروری گرفته تا جزئیات کم‌اهمیت. برای مثال، آوردن بلندگو به یک تجمع، ضروری است؛ در حالی که آویزان کردن یک بنر از ساختمان مجاور کاری حاشیه‌ای است، هرچند ممکن است کار جذابی باشد. برای اینکه انرژی و منابعمان را به‌درستی متمرکز کنیم، باید میان کارهای کاملاً ضروری (که بدون آن‌ها تاکتیک شکست می‌خورد) و کارهایی که تاکتیک را مؤثرتر، به‌یادماندنی‌تر یا سرگرم‌کننده‌تر می‌کنند، تفاوت قائل شویم. بهتر است هنگام تهیه فهرست «کارهای انجام‌دانی» خود، وظایف ضروری را مشخص کنیم؛ این کار بعدها، وقتی وظایف را در تقویم قرار می‌دهیم و به افراد مسئول اجرا می‌سپاریم، به ما کمک خواهد کرد.

وقتی وظایف را در تقویم قرار می‌دهیم، از فرآیندی به نام «برنامه‌ریزی معکوس» استفاده می‌کنیم. این فرآیند را با مشخص کردن تاریخ رویداد اصلی آغاز می‌کنیم؛ رویدادی که ناظران بیرونی آن را خواهند دید. اگر تاکتیک حول یک رویداد خاص یا تاریخ نمادین مهم شکل گرفته باشد، از همان تاریخ شروع می‌کنیم. اگر چنین نیازی وجود

نداشته باشد، تاریخ را براساس در دسترس بودن منابع و ظرفیت سازمانی تعیین می‌کنیم—یعنی زمانی را انتخاب می‌کنیم که منابع انسانی، مالی و امکانات لازم موجود باشد. وقتی تاریخ رویداد اصلی مشخص شد، وظایف ضروری‌ای را که باید پیش از رویداد و به‌موقع انجام شوند شناسایی می‌کنیم. کارهایی که باید در هفته منتهی به رویداد انجام شوند، ابتدا تعیین شده و در تقویم درج می‌شوند. این هفته، «هفته رویداد» نام دارد. سپس، با حرکت به عقب در تقویم، هفته پیش از «هفته رویداد» را با وظایف لازم پر می‌کنیم. بعد از آن، همین فرآیند را ادامه می‌دهیم و کارهایی را فهرست می‌کنیم که باید حتی زودتر از این‌ها انجام شوند. به این ترتیب، از دید برنامه‌ریز، تاکتیک از زنجیره‌ای از زودترین وظایف ضروری آغاز می‌شود و تا روز رویداد ادامه می‌یابد. اگرچه از نظر ناظر خارجی ممکن است چندان اهمیتی نداشته باشند.

بعد از این که برنامه‌ریزی معکوس را انجام دادیم و تمام وظایفی که باید قبل از رویداد انجام شود را در تقویم گذاشتیم، باید وظایفی را که بعد از رویداد انجام خواهد شد شناسایی کنیم. این شامل فعالیت‌هایی است که باید بلافاصله پس از رویداد انجام شود. فعالیت‌های که یک هفته یا بیشتر پس از رویداد باید انجام شود تا تاثیر رویداد را تقویت کند. وقتی این وظایف انجام شد آن وقت می‌توانیم بگویم که تاکتیک پایان یافت. حداقل از نظر برنامه‌ریزان و سازمان‌دهندگان.

تقویم تاکتیک							
لیست وظایفی که باید به عنوان بخشی از آماده سازی اولیه تکمیل شود:							حتی زودتر
..... ۱.							
..... ۲.							
..... ۳.							
.....							
یکشنبه	شنبه	جمعه	پنجشنبه	چهارشنبه	سه‌شنبه	دوشنبه	
							یک هفته قبل از رویداد
		رویداد	برنامه‌ریزی معکوس				هفته رویداد

	یک هفته بعد از رویداد
لیست وظایفی که پس از یک هفته تکمیل می‌شوند:	
.....۱	حقی دیرتر
.....۲	
.....۳	
.....	

زمانی که وظایف را در تقویم می‌نویسیم باید ببینیم که وظایف چگونه توزیع شده‌اند. برخی وظایف به‌طور همزمان و برخی دیگر به ترتیب اجرا می‌شوند، اما آن‌ها باید به‌طور یکسان در زمان توزیع شوند. برای این که روزهایی بیکار نباشیم و روزهای دیگری سرمان شلوغ باشد. ایده خوبی است اگر وظایف را بر روی کاغذهای چسب داری بنویسیم و در روی تقویم جابجا کنیم تا روزهای پر کار و روزهای بدون کار نداشته باشیم.

زمانی که وظایف در تقویم لیست شدند، آن‌ها را به افرادی محول می‌کنیم که مسئولیت تکمیل آن‌ها را دارند. در این جا می‌توانید هر چیز مهمی درباره وظایف که مسئول اجرا باید بدانند را یادداشت کنید. به عنوان مثال، آیا این کار به منابع یا مهارت‌های خاصی نیاز دارد و یا انجام آن با خطر خاصی روبرو است؟

لیست مسئولیت‌ها		
اطلاعات مهم	محول شده به	وظیفه
	۱
	۲
	۳
	

تقویم و لیست مسئولیت‌ها برنامه‌ریزی تاکتیکی را تشکیل می‌دهند. شامل اطلاعات ضروری است که به اشتراک گذاشته شده و برای برنامه‌ریزی و اجرای تاکتیک به آن نیاز داریم. کسانی که مسئولیت وظایف به‌خصوصی را دارند ممکن است برنامه‌های اضافی را طرح کنند تا به آن‌ها در اجرا کمک کند، اما برنامه‌ریزی تاکتیکی موردی است که همه اعضای تیم باید به آن دسترسی داشته باشند. یک نفر باید مسئول نظارت بر اجرای کلی

برنامه‌ریزی تاکتیکی باشد. این شخص بر وضعیت وظایف مختلف نظارت می‌کند و مرتباً پیشرفت را به‌روز کرده و با بقیه گروه در میان می‌گذارد. هر وقت مشکلی دید اخطار می‌دهد. همچنین ملاقات‌های کوتاه و منظم با تمامی اعضای تیمی که طرح تاکتیکی را اجرا می‌کنند، بسیار مفید است.

سرانجام قبل از آن که طرح تاکتیکی نهایی شود و قبل از آن که اجرای آن شروع شود، می‌خواهیم شبیه‌سازی از طرح تاکتیکی داشته باشیم تا تمامی اعضای تیم بتوانند وظایف خود را تمرین کنند. آن‌ها نقش‌های مختلفی را بازی می‌کنند و درمی‌یابند که ممکن است ضمن اجرای تاکتیک با چه مسائلی برخورد کنند. برخی اوقات این شبیه‌سازی می‌تواند در برنامه‌ریزی و شناسایی موارد مختلف به ما کمک کند. موضوعی که در بخش آینده به آن خواهیم پرداخت.

شبیه‌سازی

می‌دانیم که تاکتیک‌ها باید برنامه‌ریزی شوند تا موثر باشد، اما عوامل مختلفی هستند که تاثیرگذاری آن‌ها را افزایش داده و نمی‌توان آن‌ها را برنامه‌ریزی کرد. به عنوان مثال، سخنرانی پرشور، شعار جذاب، لحظه قدرتمندی که ویدیوی آن آنلاین پخش می‌شود و عوامل ناملموسی که بطور کامل تحت کنترل ما نیستند. واقعیت این است که اجرا با تمام جنبه‌هایش را نمی‌توان کاملاً کنترل کرد، اما این به معنای آن نیست که نمی‌توان آن را تمرین کرد و بهبود بخشید.

این جاست که شبیه‌سازی به کار می‌آید. شبیه‌سازی تقلیدی از موقعیت یا فرآیندی است که می‌توان از آن استفاده کرد و به کسی درس داد که کاری را انجام بدهد. در مورد ما شبیه‌سازی نوع لباس برای تمرین است. تمرینی است که در آن اجرای تاکتیک تمرین و نتایج احتمالی توسط شرکت‌کنندگان، تجربه، پردازش و نهادینه می‌شود. شبیه‌سازی تاکتیک، نتایج آن را کاملاً نشان نمی‌دهد، ولی به شرکت‌کنندگان این احساس را می‌دهد که چگونه تاکتیک عمل خواهد کرد. برای یک شبیه‌سازی موفق باید صحنه را چیده و نقش‌هایی که در طرح تاکتیکی استفاده می‌شود را تقسیم کنید. اکنون کسانی که مسئولیت اجرای وظایف مختلف را به عهده دارند، می‌توانند اجرای آن را تمرین کنند. بسیار مهم است که نقش‌ها را محول کنید تا کسانی که این تاکتیک را اجرا می‌کنند با دیگران تداخل نداشته باشند و همچنین تمرین نقشی که به حریف، حامیان حریف، روزنامه‌نگاران و تماشاگران داده می‌شود، شبیه‌سازی را پویاتر می‌کند.

شبیه‌سازی زمان زیادی برای اجرا نیاز ندارد، می‌تواند سخت و پرجنب و جوش باشد، پر از خنده و لحظات خاطره‌انگیز. تمام این موارد مهم هستند برای این که به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد که موقعیت‌های مختلفی را که با آن

روبه‌رو خواهند بود را تجربه کنند و آن‌ها را از نظراحساسی و فکری پردازش کرده و نهادینه کنند تا برای برخورد با موقعیت مشابه در آینده آماده باشند.

برای موفقیت شبیه‌سازی لازم است که پس از پایان آن به بحث بپردازید. در این بحث هر کسی که در شبیه‌سازی مشارکت داشته، تجربیات خود را با دیگران در میان می‌گذارد و آن‌ها را باهم مقایسه کرده و نتیجه‌گیری می‌کند.

این کار به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند که این تجربیات را نهادینه کرده و خود را برای شرایطی مشابه در زمان اجرای تاکتیک آماده کنند.

جدا از آماده‌سازی تاکتیکی، شبیه‌سازی می‌تواند افراد را برای مصاحبه‌های رسانه‌ای، بازداشت، بازجویی، سخنرانی در محیطی خصمانه و تمام شرایط دیگری که آمادگی لازم دارد، تمرین دهد. شبیه‌سازی کلیدی برای واکنش‌های به موقع و موثر است.

برگه آموزشی

برنامه‌ریزی تاکتیکی

خلاقیت	کار انفرادی	جزوه	۹۰ دقیقه
--------	-------------	------	----------

خلاصه فشرده			
محتوا	فعالیت	زمان (دقیقه)	
۱. معرفی ابزار	ارائه	۱۰	
۲. لیست وظایف	کار گروهی	۳۰	
۳. نوشتن وظایف در تقویم تاکتیک‌ها	کار گروهی	۲۰	
۴. محول کردن وظایف	کار گروهی	۱۵	
۵. طرح تاکتیک را بنویسید	کار انفرادی	۱۰	
۵. پایان تمرین	جمع‌بندی	۵	
مجموع		۹۰	

مواد مورد نیاز	چه وقتی	برای چه
برگه از پیش آماده شده همراه با تقویم تاکتیک‌ها	کارگروه کوچک	نوشتن وظایف
یادداشت چسب‌دار		
کاسه (یا جعبه باز)		
برگه لیست مسئولیت‌ها	کار گروهی	محول کردن وظایف
جزوه طرح تاکتیک‌ها	کار انفرادی	نوشتن طرح تاکتیک‌ها
قلم		

قبل از کارگاه آموزشی	قبل از جلسه
قبل از شروع برنامه‌ریزی تاکتیکی در کارگاه، تاکتیک را از مجموعه تاکتیک‌ها در طرح کمپین انتخاب کنید	دست‌رسی به طرح کمپین را فراهم کنید

فرآیند گام به گام

۱۰ دقیقه	ارائه	۱. معرفی ابزار
----------	-------	----------------

به شرکت کنندگان در جلسه برنامه ریزی تاکتیکی خوش آمد بگویید. تاکتیک انتخاب شده از مجموعه تاکتیک‌ها را در طرح کمپین معرفی کنید. توضیح دهید که چگونه این تاکتیک را می‌توانید در کمپینی بزرگ‌تر جای دهید و چگونه این پیام کمپین را منتقل خواهد کرد. از شرکت کنندگان بخواهید که اگر سوالی دارند بپرسند و اگر نظری دارند، اظهارکنند. توضیح دهید که تاکتیک را در جلسه همفکری گروهی توسعه می‌دهیم و تحلیل هزینه/فایده را موشکافی می‌کنیم. اکنون لازم است که به یک سری وظایف قابل مدیریت پردازید. اگر وظایف به ترتیب درست اجرا شوند، تاکتیک انجام خواهد شد.

۳۰ دقیقه	کار گروهی	۲. لیست وظایف
----------	-----------	---------------

شرکت کنندگان را به گروه‌های کوچک تقسیم کنید. تعداد نفرات هرکدام از گروه‌ها باید زوج باشد. از گروه‌ها بخواهید که در میزهای جداگانه بنشینند و یا این که پخش شوند. پس از آن از هر شرکت کننده بخواهید قلم بردارد و پنج دقیقه صرف نوشتن وظایفی کند که برای اجرای موفقیت آمیز تاکتیک ضروری است. پس از پنج دقیقه از آن‌ها بخواهید که هر کسی نوشته خود را به بغل دستی بدهد و دونفری درباره وظایفی که لیست کرده‌اند بحث کرده و سعی کنند یک لیست وظایف از آن در بیاورند. پنج دقیقه به آن‌ها برای این کار وقت بدهید و پس از پنج دقیقه از شرکت کنندگان بخواهید که در گروه‌های کوچک راجع به لیست‌های وظایف باهم بحث کرده و از آن‌ها یک لیست وظایف در بیاورند. برای این کار به آن‌ها ده دقیقه وقت بدهید. پس از ده دقیقه در اطراف آن‌ها قدم بزنید و ببینید آیا سوالی دارند و آیا نیاز به شفاف سازی دارند یا نه؟ پس از ده دقیقه از گروه‌ها بخواهید که درهم جمع شوند و از هر گروه بپرسید که لیست وظایفی را که انتخاب کرده‌اند بخوانند. پس از آن ببینید آیا وظایفی مشابه یا یکسان در لیست‌ها وجود دارد و اگر دارد، درهم ادغام کنید. اجازه چند اظهار نظر را بدهید و پس از آن از دو داوطلب بخواهید: یکی لیست وظایف و مسئولیت‌ها را در یک ورقه بنویسد و دیگری آن‌ها را روی کاغذ چسب دار بنویسد و در یک ظرف بگذارد.

۲۰ دقیقه	کار گروهی	۳. نوشتن وظایف در تقویم تاکتیک‌ها
----------	-----------	-----------------------------------

از شرکت کنندگان بخواهید کاغذهای چسب دار را از ظرف در بیاورند و روی تقویم بچسبانند. تشویقشان کنید که دورهم جمع شده و صحبت کنند. باهم بحث کنند که چرا باید این وظیفه در این روز بخصوص انجام شود و آماده باشند که باهم توافق کنند.

به آنها بیست دقیقه وقت بدهید و از نزدیک هنگامی که دارند بر روی تقویم کار می کنند بر پویایی آنها نظارت داشته باشید، اگر پیشرفتی ندارند مداخله کنید.

۴. محول کردن وظایف	کار گروهی	۱۵ دقیقه
--------------------	-----------	----------

اکنون که وظایف بر روی تقویم نوشته شده اند، به شرکت کنندگان بگویید که وظایف به کسانی محول خواهد شد که مسئولیت اجرای آنها را بپذیرند. پرسید چه کسانی می خواهند برای انجام وظیفه مسئولیت بپذیرند. هر وقت کسی داوطلب شد اسم او و وظیفه مربوطه را در لیست مسئولیت ها بنویسید. این کار را ادامه بدهید تا داوطلبی نباشد و یا وظیفه ای برای محول کردن باقی نمانده باشد. اگر پس از ۱۵ دقیقه هنوز وظایفی باقی مانده بود که محول نشده بودند، به گروه ها پیشنهاد کنید که باید جلسه اضافی داشته باشند تا لیست مسئولیت ها را کامل کنند. این جلسات اضافی می تواند در خلال استراحت در جلسه ای د رآخر روز انجام شود.

۵. طرح تاکتیک را بنویسید	کار انفرادی	۱۰ دقیقه
--------------------------	-------------	----------

جزوه برنامه تاکتیکی را توزیع کنید. طرح را توضیح دهید، با تقویم شروع کنید و پس از آن لیست مسئولیت ها و افراد مسئول برای هر مسئولیت را معرفی کنید. به آنها ده دقیقه وقت بدهید تا فرم طرح را پر کنند.

۶. نتیجه گیری از تمرین	جمع بندی	۵ دقیقه
------------------------	----------	---------

از شرکت کنندگان برای کارشان تشکر کنید، به آنها بگویید این طرح تاکتیکی است و زمان اجرای آن باید به این طرح رجوع کنند و این کار به آنها کمک خواهد کرد که به وظایف مربوط به تاکتیک و این که چه کسی مسئولیت اجرای آن را دارد، پی ببرند.

پانوشتها

۱- مثالی درباره برنامه ریزی معکوس

فرض کنید می‌خواهیم یک مهمانی شام ترتیب بدهیم. درباره تاریخ تصمیم می‌گیریم: شنبه دو هفته دیگر. اگر می‌خواهیم مهمانی شام داشته باشیم، اول باید لیستی از وظایف تهیه کنیم. برخی از این وظایف ضروری است (مانند دعوت از مهمانان)، برخی دیگر مهم هستند (مانند خرید نوشیدنی‌ها)، برخی دیگر خوب است که انجام بدهیم مانند (یادآوری برای مهمانی و بعد از مهمانی تشکر برای آمدن آن‌ها). اما مهم است که همه آن‌ها را لیست کنیم و ضروری‌ها را علامت بگذاریم.

- تهیه منو
- پختن غذا
- خرید مواد غذایی
- خرید نوشیدنی‌ها
- تهیه لیست مهمانان
- یادآوری به مهمانان درباره شام
- تشکر از مهمانان برای آمدنشان
- تمیز کردن خانه

اکنون ما لیست وظایف را داریم و می‌توانیم آن‌ها را در تقویم بنویسیم و از تاریخ مهمانی شروع کرده و به عقب برمی‌گردیم. زمانی که لیست وظایف را تا قبل از برگزاری مهمانی شام تهیه کردیم، می‌توانیم وظایفی را در تقویم وارد کنیم که باید پس از مهمانی شام انجام شود. در پایان ما چیزی شبیه این خواهیم داشت:

تقویم تاکتیک							
لیست وظایفی که باید به عنوان بخشی از آماده سازی اولیه تکمیل شود: ۱. تهیه لیست مهمانان ۲. ۳.							حتی زودتر
یکشنبه	شنبه	جمعه	پنجشنبه	چهارشنبه	سه‌شنبه	دوشنبه	

							یک هفته قبل از رویداد
تشکر از مهمانان	پختن غذا (مهمانی)	خرید مواد غذایی	خرید نوشیدنی	یادآوری به مهمانان	تمیزکردن خانه		هفته رویداد
خوردن غذاهای باقی مانده							یک هفته بعد از رویداد
لیست وظایفی که پس از یک هفته تکمیل می شود:							حتی دیرتر
.۱							
.۲							
.۳							
.....							

۱۱- دوره آموزشی کمپین

آموزش نحوه برنامه‌ریزی کمپین‌ها به افراد، نیازمند زمان و تلاش است، اما نتیجه می‌دهد. زیرا وقتی این ابزارها را یاد گرفتند، می‌توانند از آن‌ها به راحتی برای برنامه‌ریزی کمپین‌های خود استفاده کنند. ابزارهایی که در این کتاب ارائه شده‌اند، برای یک دوره دو روزه «توسعه کمپین» طراحی شده‌اند؛ دوره‌ای که هدفش آموزش دادن به شرکت‌کنندگان برای تهیه یک برنامه کارزار است. یک دوره توسعه کمپین به صورت آهسته و گام‌به‌گام پیش می‌رود. هر مرحله براساس اهداف آموزشی ما، مهارت‌ها یا دانش خاصی که می‌خواهیم شرکت‌کنندگان یاد بگیرند، و همچنین محدودیت‌هایی مثل زمان در دسترس برای دوره، مکان، تعداد شرکت‌کنندگان و موارد مشابه تنظیم می‌شود.

مروری کوتاه بر دوره آموزشی برای آموزش دهندگان

ما دوره را با بیان هدف کلی آن آغاز می‌کنیم: آموزش به شرکت‌کنندگان برای استفاده از ابزارهای مختلف برنامه‌ریزی به منظور توسعه یک کمپین. سپس این هدف را دقیق‌تر می‌کنیم: آموزش به شرکت‌کنندگان برای استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی جهت تعیین اهداف کمپین، ساخت پیام، توسعه تاکتیک‌ها و در نهایت نوشتن برنامه کامل کمپین. در مرحله بعد، به هر بخش از هدف کلی دوره نگاه می‌کنیم و مشخص می‌کنیم که چه چیزهایی مورد نیاز خواهد بود. برای تعیین اهداف کمپین، شرکت‌کنندگان باید محیط و توانایی‌های خود را تحلیل کنند تا وضعیت موجود را از نظر عوامل بیرونی و درونی درک کنند. این تحلیل، تصویری از وضعیت فعلی ارائه می‌دهد. توانایی پیش‌بینی تعامل عوامل داخلی و خارجی به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند گزینه‌های مختلف را شناسایی کنند و خطرات احتمالی را پیش از تعیین اهداف در نظر بگیرند. این کار کمک می‌کند در هر سناریوی آینده، مسیر خود را گم نکنند. برای جمع‌بندی، برای اینکه شرکت‌کنندگان بتوانند اهداف کمپین را به درستی تعیین کنند، لازم است:

- تمام عوامل مرتبط را فهرست کنند

- سناریوهای مختلف را توسعه دهند

- اهداف مشخصی داشته باشند

سپس به توسعه پیام کمپین می‌رویم، شرکت‌کنندگان باید گروه‌های مختلف را شناسایی و برداشت‌های آن‌ها را درک کنند، سپس پیام مناسب را مطرح کنند. برای جمع‌بندی و طرح پیامی مناسب برای کمپین شرکت‌کنندگان باید:

- تمام ذی‌نفعان مربوطه را فهرست کنند

- برداشت آن‌ها را شناسایی کنند

- پیامی مناسب ارائه دهند

علاوه بر آن، شرکت کنندگان باید یاد بگیرند تاکتیک‌هایی را توسعه دهند که پیام کمپین را منتقل می‌کنند. آن‌ها همچنین باید یاد بگیرند که چه تاکتیک‌هایی را انتخاب کنند که با موثرترین شیوه به اهداف کمپین برسند. هر نوع تاکتیکی که این کار را انجام نمی‌دهد، حذف کنند. سرانجام باید یاد بگیرند که چگونه طرح کمپین را بنویسند و هرچه را که تولید کرده‌اند در سندی منسجم بیاورند.

اکنون که فرآیند را بهتر درک کردیم، می‌توانیم آموختنی‌ها را فهرست کنیم:

- نقش و اهمیت کمپین‌ها را در سطحی استراتژیک و وسیع‌تر توضیح دهید.

- از تجزیه و تحلیل SWOT برای فهرست کردن عوامل داخلی و خارجی استفاده کنید

- سناریوها را برای بررسی گزینه‌ها و درک خطرات طرح کنید

- اهداف کمپین را با استفاده از معیارهای SMART تنظیم کنید

- ذی‌نفعان و برداشت‌های آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنید

- پیام کمپین را در قالب موضوعات مورد گفتگو تهیه کنید

- تاکتیک‌ها را براساس هزینه‌ها و منافع آن‌ها انتخاب کنید

- یک طرح کمپین بنویسید

برنامه‌ریزی دوره آموزشی کمپین

برای آموزش این هشت هدف آموزشی، ما حدود ۸ واحد ۹۰ دقیقه‌ای لازم داریم. یکسان بودن واحدها به ما اطمینان می‌دهد که سرعت خوبی داریم و هنوز برای استراحت و کمک کردن به شرکت کنندگان برای این که بیشتر حواسشان جمع بوده و جلسه پر باری داشته باشند، وقت کافی داریم. در صفحه بعد خواهید دید که برنامه درسی پس از تطبیق مازول و واحدها چگونه به نظر می‌رسد. توجه داشته باشید که این برنامه شامل وقت اضافی در ابتدای دوره است تا یخ روابط را بشکنند و خودمان را معرفی کنیم (آموزش‌دهندگان و شرکت کنندگان)، نمای کلی از دوره، وظایف خدماتی (اداری و لجستیکی) و غیره. بخشی که در آخر دوره اضافه شده، زمانی است برای سوالات،

ارزیابی دوره و بحث درباره گامهای بعدی. فعالیت‌هایی نیز در نظر گرفته شده تا اطلاعات راحت منتقل شوند و مشارکت‌کنندگان عملاً کمپینی را طراحی کنند و فقط ابزار مختلف برنامه‌ریزی را یاد بگیرند.

مواد درسی دوره آموزشی طراحی کمپین

واحد	زمان	ماژول	زمان
مقدمه‌ای در تعریف کمپین	۹۰	توضیح کارهایی که در دوره باید انجام شود	۳۰
		تعریف مقدماتی کمپین	۳۰
		نگاهی به برنامه‌ریزی استراتژیک و مقوله کمپین در آن	۳۰
نگاهی به عوامل درونی و بیرونی موثر بر کمپین	۹۰	توضیح کارهایی که در این قسمت باید انجام شود	۱۵
		آمادگی برای تحلیل SWOT	۱۵
		تحلیل SWOT	۶۰
کشف گزینه‌ها و درک خطرات	۹۰	تدوین سناریو	۹۰
اهداف کمپین	۹۰	فهرست کردن اهداف گسترده کمپین	۳۰
		معیار SMART	۳۰
		تعیین اهدافی مشخص و روشن برای کمپین	۳۰
تحلیل ذینفعان	۹۰	طیف متحدین	۳۰
		چارچوب بینش	۶۰
پیام کمپین	۹۰	موضوعات برای گفتگو	۳۰
		همفکری گروهی	۶۰
تاکتیک‌ها	۹۰	معرفی تاکتیک‌ها	۳۰
		توسعه تاکتیک‌ها	۳۰
		تحلیل هزینه/فایده	۳۰
برنامه‌ریزی کمپین	۹۰	برنامه‌ریزی تفصیلی کمپین	۶۰
		ارزیابی، بازخورد، قدم‌های بعدی	۳۰

اکنون می‌توانیم از این اطلاعات استفاده کرده و دوره دو روزه کمپین را سازمان دهیم.

دوره آموزشی طراحی کمپین	عنوان دوره
هدف از این دوره این است که به مشارکت‌کنندگان درس بدهیم که چگونه از این ابزار آموزشی استفاده کرده و کمپینی را طراحی کنند	هدف
<p>در پایان دوره شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود که:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● نقش و اهمیت کمپین‌ها را در برنامه استراتژیک کلان درک کنند ● از تجزیه و تحلیل SWOT برای فهرست‌بندی عوامل داخلی و خارجی استفاده کنند ● سناریوهایی را تدوین و گزینه‌هایی را پیدا کرده و خطرات را درک کنند ● اهداف کمپین را با استفاده از معیارهای SMART تنظیم کنند ● ذینفعان و برداشتهای آنان را تجزیه و تحلیل کنند ● پیام کمپین را در قالب موضوعات گفتگو تهیه کنند ● انتخاب تاکتیک‌ها براساس هزینه/فایده آن‌ها را یاد بگیرند ● طرح یک کمپین را بنویسید 	اهداف یادگیری:
<p>زمان کل: ۹۶۰ دقیقه (۱۶ ساعت) زمان کلاس: ۷۲۰ دقیقه (۱۲ ساعت) استراحت: ۲۴۰ دقیقه (۴ ساعت)</p>	زمان:
<p>PS-2/CDC (ماتریس SWOT) PS-3/CDC (سناریوماتریس) PS-4/CDC (نامه گاندى) PS-5/CDC (طيف متحدين) PS-6/CDC (چارچوب بينش) جزوات: HO-1/CDC (ماتریس سناریو) CDC-HO/2 معیارهای (SMART) HO-3/CDC (الگوی طرح کمپین)</p> <p>چارت با ماژیک‌های ماندنی، تخته سفید و ماژیک‌های قابل پاک کردن، چسب نواری، دفترچه یادداشت و خودکار، یادداشت‌های چسب‌دار</p>	مصالح:

اکنون میتوانیم از این اطلاعات استفاده کرده و دوره دو روزه کمپین را سازمان دهیم.

موضوعات مورد بحث در دوره دو روزه کمپین		
روز اول:		
۹۰ دقیقه	مقدمه‌ای بر کمپین‌ها (عرضه و بحث)	۹:۰۰ - ۱۰:۳۰
۳۰ دقیقه	استراحت	۱۰:۳۰ - ۱۱:۰۰
۹۰ دقیقه	مروری بر عوامل بیرونی و داخلی (تحلیل SWOT)	۱۱:۰۰ - ۱۲:۳۰
۶۰ دقیقه	ناهار	۱۲:۳۰ - ۱۳:۳۰
۹۰ دقیقه	پیدا کردن گزینه‌ها، درک خطرات (تدوین سناریو)	۱۳:۳۰ - ۱۵:۰۰
۳۰ دقیقه	استراحت	۱۵:۰۰ - ۱۵:۳۰
۹۰ دقیقه	تنظیم اهداف کمپین (معیار SMART)	۱۵:۳۰ - ۱۷:۰۰
روز دوم		
۹۰ دقیقه	تجزیه و تحلیل ذینفعان (طیف متحدان، چارچوب بینش)	۹:۰۰ - ۱۰:۳۰
۳۰ دقیقه	استراحت	۱۰:۳۰ - ۱۱:۰۰
۹۰ دقیقه	طرح پیام کمپین (موضوعات مورد گفتگو)	۱۱:۰۰ - ۱۲:۳۰
۶۰ دقیقه	ناهار	۱۲:۳۰ - ۱۳:۳۰
۹۰ دقیقه	ساخت مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها (بحث گروهی، تحلیل هزینه/فایده)	۱۳:۳۰ - ۱۵:۰۰
۳۰ دقیقه	استراحت	۱۵:۰۰ - ۱۵:۳۰
۹۰ دقیقه	تهیه برنامه کمپین (کار گروهی، عرضه و بحث)	۱۷:۰۰ - ۱۵:۳۰

این دوره را همچنین می‌توان در کارگاهی در تعطیلات آخر هفته گذراند و برای کسانی است که کار روزانه دارند و نمی‌توانند در طول هفته در دوره شرکت کنند. این دوره از عصر جمعه شروع و در روز یکشنبه حوالی وقت نهار به پایان می‌رسد و موضوعات مورد بحث شبیه این خواهند بود:

موضوعات مورد بحث در دوره دو روزه کمپین

روز اول (جمعه)		
۹۰ دقیقه	معرفی کمپین (عرضه، بحث)	۲۰:۰۰ - ۲۱:۳۰
روز دوم (شنبه)		
۹۰ دقیقه	مروری بر عوامل خارجی و داخلی (تحلیل SWOT)	۹:۰۰ - ۱۰:۳۰
۶۰ دقیقه	استراحت	۱۱:۰۰ - ۱۰:۳۰
۹۰ دقیقه	پیدا کردن گزینه‌ها، درک خطرات (تدوین سناریو)	۱۱:۰۰ - ۱۲:۳۰
۳۰ دقیقه	ناهار	۱۲:۳۰ - ۱۳:۳۰
۹۰ دقیقه	تنظیم اهداف کمپین (معیار SMART)	۱۳:۳۰ - ۱۵:۰۰
۳۰ دقیقه	استراحت	۱۵:۰۰ - ۱۵:۳۰
۹۰ دقیقه	تجزیه و تحلیل سهامداران (طیف متحدین، چارچوب بینش)	۱۵:۳۰ - ۱۷:۰۰
۱۸۰ دقیقه	شام و استراحت	۱۷:۰۰ - ۲۰:۰۰
۹۰ دقیقه	پیام کمپین (موضوعات مورد گفتگو)	۲۰:۰۰ - ۲۱:۳۰
روز سوم (یکشنبه)		
۹۰ دقیقه	ساخت مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها (بحث گروهی، تحلیل هزینه/فایده)	۱۱:۰۰ - ۱۰:۳۰
۳۰ دقیقه	استراحت	۱۰:۳۰ - ۱۱:۰۰
۹۰ دقیقه	تهیه طرح کمپین (کار گروهی، عرضه بحث)	۱۱:۰۰ - ۱۲:۳۰
۶۰ دقیقه	ناهار	۱۲:۳۰ - ۱۳:۳۰

۱۲- کارگاه آموزشی برنامه‌ریزی تاکتیکی

کارگاه برنامه‌ریزی تاکتیکی متشکل از توسعه طرح تاکتیکی و شبیه‌سازی برنامه‌ریزی تاکتیکی است که آن را می‌توان در یک بعدازظهر انجام داد. اجزای این کارگاه عبارتند از:

جلسه	زمان	ماژول	زمان
برنامه‌ریزی تاکتیکی	۹۰	مشخص کردن وظایف	۶۰ دقیقه
		محول کردن وظایف	۱۵ دقیقه
		نوشتن طرح تاکتیکی	۱۵ دقیقه
شبیه‌سازی	۹۰	آماده‌سازی شبیه‌سازی	۱۵ دقیقه
		اجرای شبیه‌سازی	۴۵ دقیقه
		توجیه و تفسیر	۳۰ دقیقه

اکنون می‌توانیم از اطلاعات استفاده کرده و مروری بر این کارگاه آموزشی داشته باشیم:

کارگاه برنامه‌ریزی تاکتیکی	عنوان درس
هدف از این کارگاه آموزش به شرکت‌کنندگان می‌باشد تا چگونه از ابزارهای مختلف برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی تاکتیکی استفاده کنند.	هدف:
<p>در پایان این دوره شرکت‌کنندگان قادر خواهند بود:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● برنامه‌ریزی تاکتیکی را به یک سری وظایف قابل مدیریت تقسیم کنند ● از تکنیک برنامه‌ریزی معکوس استفاده نموده و تقویم تاکتیکی را پر کنند ● یک برنامه تاکتیکی بنویسند 	یادگیری اهداف:
<p>زمان کل: ۱۹۵ دقیقه (سه ساعت و ربع) مدت زمان کلاس: ۱۸۰ دقیقه (۳ ساعت) استراحت: ۱۵ دقیقه (ربع ساعت)</p>	زمان:
<p>اسلایدهای از پیش ساخته شده: PS-1/TPW (تقویم تاکتیکی)، PS-2/TPW (فهرست مسئولیت‌ها) جزوات: HO-1/TPW (الگوی طرح تاکتیکی)</p> <p>چارت و ماژیک‌هایی که پاک نشوند، تخته سفید با ماژیک‌های قابل پاک شدن، چسب نواری</p> <p>کتاب یادداشت و خودکار، یادداشتهای چسب‌دار، کاسه</p>	مصالح:

موضوعات کارگاه آموزشی این گونه خواهد بود:

کارگاه شبانه برنامه‌ریزی تاکتیکی:		
۹۰ دقیقه	طرح تاکتیکی: مشخص کردن وظایف، محول کردن وظایف و تهیه طرح	۱۸:۰۰ - ۱۹:۳۰
۱۵ دقیقه	استراحت	۱۹:۳۰ - ۱۹:۴۵
۹۰ دقیقه	آماده‌سازی شبیه‌سازی، اجرای شبیه‌سازی و توجیه و تفسیر	۱۹:۴۵ - ۲۱:۱۵

پی نوشت

ابزار معرفی شده در این کتاب فرآیند طراحی کمپین را به صورت گام‌های مشخص تفکیک می‌کند. هرکدام از این گام‌ها یک عنصر از طرح نهادهی کمپین را پوشش می‌دهد: اهداف کمپین، پیام، تاکتیک‌ها و غیره، بدین ترتیب بدون این که طرح کمپین را که یکی از نتایج این فرآیند است، ساده کرده باشیم، امر پیچیده طراحی و برنامه‌ریزی کمپین را ساده‌تر کرده‌ایم.

طرح کمپین محصول نهایی فرآیند برنامه‌ریزی است، اما به نوعی فرآیند از نتایج مهم‌تر است. برخی اوقات رویدادهای پیش‌بینی نشده به شدت محیطی را که کمپین در آن اجرا می‌شود، تغییر می‌دهند. فرصت‌های جدیدی به وجود می‌آید، تهدیدها خود را نشان می‌دهند و یا ناگهان نقاط ضعفی بروز کرده و طرح کمپین را بی‌اثر

برنامه بی ارزش است ولی برنامه ریزی

همه چیز است.

- دوایت آیزنهاور

می‌کنند. اما اطلاعاتی که با استفاده از ابزارهای مختلف به عنوان بخشی از روند برنامه‌ریزی جمع آوری شده است، ما را با مهارت‌های استراتژیک تجهیز کرده و می‌توانیم تغییر شرایط محیطی را خوانده و آن را درک کنیم و با آن سازگار شده و واکنشی سریع و مناسب داشته باشیم.

جنبشی که شما بخشی از آن هستید ممکن است فقط برای یک سال یا ۵ سال و یا ده سال و یا حتی بیشتر فعال بوده باشد. جنبش ممکن است که از پیروزی اخیر در برابر حریفان تهیج شده باشد، چه حریف رژیمی اقتدارگرا باشد و سیستمی فاسد و یا رژیمی فاقد عدالت. جنبش ممکن است پس از سرکوب خشونت‌بار ناامید و فعالیت‌ها را راکد باشد. جنبش ممکن است متشکل از صدها هزار نفر، مرد، زن، سالمند و کودک با پیشینه‌های متفاوت و یا تنها متشکل از تعدادی فعال بوده که برای افزایش تعداد مشارکت کنندگان تلاش می‌کنند.

هرچه که می‌خواهد باشد، زمان‌بندی چه خوب باشد چه بد، شرایط سخت باشد و یا ایده آل، تعدادی که قرار است با شما همکاری کنند، چه کم باشند و چه زیاد، برای طراحی کمپین مبارزه بی خشونت در جامعه خود، به منظور کسب حقوق، آزادی و عدالت، هرگز، نه خیلی زود است و نه خیلی دیر.

پشت جلد

"بهترین راه مقاومت مدنی"، یک راهنمای عملی برای فعالان و سازمان‌دهندگان در همه سطوح است؛ کسانی که می‌خواهند فعالیت‌های مقاومت مدنی بی‌خشونت خود را به یک کمپین راهبردی و زمان‌بندی‌شده تبدیل کنند. این کتاب خوانندگان را در فرآیند برنامه‌ریزی کمپین همراهی می‌کند، آن را به چندین مرحله تقسیم کرده و برای هر مرحله ابزارها و تمرین‌هایی ارائه می‌دهد. پس از پایان این کتاب، خوانندگان هر آنچه را نیاز دارند تا بتوانند هم‌تایان خود را در فرآیند برنامه‌ریزی یک کمپین راهنمایی کنند، در اختیار خواهند داشت. این فرآیند، همان‌گونه که در این راهنما توضیح داده شده، در مجموع حدود دوازده ساعت از آغاز تا پایان زمان می‌برد.



ایوان ماروویچ از رهبران جنبش دانشجوی آتپور بود که نقش مهمی در سرنگونی اسلوبودان میلوسویچ در صربستان داشت. پس از گذار موفقیت‌آمیز صربستان به دموکراسی، ماروویچ شروع به مشورت دادن به گروه‌های مختلف دموکراسی‌خواه در سرتاسر جهان کرد و یکی از پیشگامان فعال جهان در زمینه مبارزات استراتژیک بی‌خشونت است.