گذار از خودکامگی با مقاومت مدنی

کارگروه ترجمه شورای مدیریت گذار

فهرست مطالب:

مقدمه مترجمین: ۳
بخش اول ٦
انواع گذارهای حاصل از مقاومت مدنی ٦
مقدمه ۷
چگونه قیام‌های بی‌خشونت موفق شدند ۱۰
تاثیرات انواع گذارها ۰
آزمودن تأثیر گذارهای حاصل از مقاومت مدنی بر دموکراسی‌سازی ۲
تأثیر انواع مختلف گذار بر دموکراسی‌سازی با درنظر گرفتن عوامل ساختاری ٦
فهرست کامل کشورها و انواع گذارها ٦
بخش دوم ۹
راهنمای طراحی کمپین‌های بی‌خشونت ۹
۱- کمپین‌های مقاومت مدنی ۱۰
کمپین چیست و چرا مهم است؟ ۱۰
استراتژی، کمپین‌ها وتاکتیک‌ها چگونه به هم مرتبط هستند؟ چرا به هم وابستگی دارند؟ ۱۱
نحوه استفاده از این کتاب ۱۳
۲- SWOT درک توانایی‌های خود و محیط ۱۵
محدودیت‌های این ابزار ۱۷
فرآیند گام‌به‌گام ۱۸
۳- توسعه سناریو: پیش‌بینی نتایج احتمالی ۱۹
فرآیند گام‌به‌گام ۲۳
٤. معیار SMART (مشخص، قابل سنجش، دست یافتنی، مرتبط، زمان محدود): تنظیم اهداف کمپین ۲۵
مثال معیارهای SMART: راه‌پیمایی نمک گاندی ۲٦
فرآیند گام‌به‌گام ۲۸
۵- طیف متحدان: توصیف همراهان ۳۰
فرآیند گام‌به‌گام ۳۳
٦- چارچوب بینش: تجزیه و تحلیل باورها و احساسات ذینفعان ۳۵
فرآیند گام‌به‌گام ۳۸
۷- همفکری گروهی: به کارگرفتن تاکتیک‌ها ۳۹
فرآیند گام‌به‌گام ٤۱
۸- تحلیل فایده و هزینه: انتخاب بهترین ایده ٤۲
فرآیند گام‌به‌گام ٤۵
۹- برنامه ریزی کمپین: همه را روی کاغذ بیاورید ٤۷
فرآیند گام‌به‌گام ۵۰
۱۰- تاکتیک‌ها ۵۲

مقدمه مترجمین:

حدود دو سال قبل شورای مدیریت گذار برای آموزش کادرها و فعالین و بحث‌های درون شورا، گزیده‌ای از دو کتاب را ترجمه کرد. کتاب اول با عنوان "چگونه به درستی پیروز شویم" نوشته جاناتان پینکنی و کتاب دوم با عنوان "بهترین راه مقاومت مدنی" نوشته ایوان مارووِیچ. کتاب اول را آقای پیکنی، از پژوهشگران انستیتو صلح به سفارش مرکز ICNC (مرکز بین‌المللی مبارزات بی‌خشونت) نوشته بود و کتاب دوم را ایوان مارووِیچ از رهبران جنبش دانشجویی آتپور در صربستان نوشته که توسط همین مرکز به چاپ رسیده است.

مقاومت مدنی یکی از قدرتمندترین نیروها برای حرکت کشورها از دیکتاتوری به دموکراسی است. با این حال، بسیاری از مبارزات متکی بر مقاومت مدنی، حتی زمانی که در برابر مخالفان اقتدارگرای خود به موفقیت دست پیدا می‌کنند، لزوما منجر به ایجاد رژیم‌های دموکراتیک جدید با کیفیت بالا نمی‌شوند.

نوشته جاناتان پینکنی استدلال می‌کند که یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر این امر مکانیسمی است که از طریق آن مبارزات مقاومت مدنی به این موفقیت دست می‌یابند. برنده شدن در یک مبارزه متکی بر مقاومت مدنی از طریق انتخابات یا مذاکره باعث ترویج دموکراسی می‌شود، در حالی که تصاحب قدرت برون نهادی، حتی زمانی که عمدتاً بی‌خشونت باشد، تمایل کمتری به دموکراتیک شدن دارد.

در بخشی دیگر از این پژوهش، جاناتان پینکنی شواهد آماری از همه مبارزات موفق مقاومت مدنی از سال ۱۹۴۵ تا ۲۰۱۱ را ارائه می‌دهد. سپس با مطالعه موردی کلیدی از مصر و ارمنستان، شواهدی قوی از اهمیت دو مکانیسم دگرگونی و تأثیر دموکراتیک کننده انتخابات و مذاکرات را به دست می‌دهد.

پیام نوشته جاناتان پینکنی این است که «برای ترویج دموکراسی، مقاومت مدنی نه تنها باید پیروز شود، بلکه باید به خوبی پیروز شود.»

درکتاب دوم، ایوان مارووِیچ با تکیه بر دانش و تجربه خود آموزش می‌دهد که چرا طراحی و اجرای کمپین‌ها ابزار قدرتمند پیش‌برد مقاومت مدنی هستند و چگونه کمپین حلقه اتصال استراتژی کلان جنبش به تاکتیک‌های فعالان در کف میدان مبارزه است. تجربه و دانش او نه فقط از جنبش صربستان علیه میلوسوِیچ، بلکه از سال‌ها کار و مطالعه در بسیاری کشورها به دست آمده و بنابراین او در این کتاب معلمی است که خودش آموزش‌هایش را در بسیاری مبارزات به اجرا درآورده است.

کشور ما ایران، اکنون در یک تندپیچ تاریخی قرار گرفته و یگانه راه عبور سلامت از آن حضور مردم و مبارزه گسترده آنان است. به همین دلیل هیئت دبیران شورای مدیریت گذار به این نتیجه رسید که انتشار این دوکتاب برای استفاده عموم لازم است و اجرای این امر را برعهده کارگروه ترجمه شورا گذاشت. این کارگروه برای اجتناب از قطور شدن کتاب، تصمیم گرفت که از کتاب پینکنی بررسی مطالعات موردی در کشورها و مثال‌های او را حذف کند و از کتاب مارووییچ هم بخش‌های مربوط به آموزش در سر کلاس و برگزاری کارگاه‌های آموزشی را حذف کند. همچنین هردو گزیده را در یک جلد برای عموم منتشر نماید. به این ترتیب خواننده این کتاب در بخش نخست انواع گذار از دیکتاتوری‌ها و تاثیر آن بر ساختار نظام پس از آن را می‌بیند و در بخش دوم با یکی از ابزارهای نیرومند و لازم مقاومت مدنی یعنی کمپین سازی آشنا می‌شود.

دیرزمانی است که بسیاری از مردم و فعالین سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در اندیشه گذار از دیکتاتوری حاکم بر ایران به یک دموکراسی سکولار مبتنی بر اعلامیه جهانی حقوق بشر همسو با عصر مدرن هستند. کارگروه ترجمه شورای مدیریت گذار امیدوار است که این کوشش ناچیز بتواند مددکار آنان باشد و با گسترش دانش مقاومت مدنی در خدمت ارائه توصیه‌هایی برای دست اندرکاران از جمله فعالان، سازمان‌دهندگان، روزنامه‌نگاران، اعضای سازمان‌های غیردولتی، نهادهای مدنی و... قرار بگیرد.

۱- لینک به کتاب اصلی چگونه به درستی پیروز شویم؟:

https://www.nonviolent-conflict.org/resource/how-to-win-well/

لینک به ترجمه فارسی کتاب **در سایت شورای مدیریت گذار**

۲- لینک به کتاب راهنمای گام به گام مقاومت مدنی:

https://www.nonviolent-conflict.org/path-most-resistance-step-by-step-guide-planning-nonviolent-campaigns/

لینک به ترجمه فارسی کتاب **در سایت شورای مدیریت گذار**

بخش اول

انواع گذارهای حاصل از مقاومت مدنی

مقدمه

در ۱۱ آوریل ۲۰۱۹، پس از چهارماه اعتراضات بی‌خشونت توسط شهروندان، ارتش سودان اعلام کرد که عمرالبشیر، رئیس جمهور دیکتاتور را برکنار کرده و او را در حبس خانگی قرار داده‌است. معترضان به رهبری انجمن حرفه‌ای‌های سودانی (SPA) از رفتن دیکتاتور خوشحال شدند، اما نسبت به نحوه برکناری وی ابراز احتیاط کردند. معترضان در خیابان‌ها ماندند ونه تنها خواستار برکناری بشیر شدند، بلکه خواستار بازنگری جامع‌تر در رژیمی شدند که از او حمایت کرده بود، از جمله رسیدگی به اقدامات رهبران نظامی که او را کنار زده بودند.

احتیاط آن‌ها ضروری بود. جنبش‌های بزرگ مقاومت مدنی یکی از نیروهای اصلی برای دگرگونی سیاسی دیکتاتوری‌ها در تاریخ معاصر بوده‌اند. مطالعات متعدد نیز نشان داد که وقتی دیکتاتورها از طریق تظاهرات مسالمت‌آمیز مانند سودان سرنگون می‌شوند، برکناری آن‌ها به احتمال زیاد منجر به دموکراسی می‌شود.

تاریخ خود سودان شاهد این واقعیت غم‌انگیز است. از زمان استقلال سودان، قیام‌های توده‌ای دوبار باعث سرنگونی دیکتاتورهای ریشه‌دار سودان شده‌است: ابتدا در سال ۱۹۶۵ هنگامی که اعتراضات دانشجویان به سرنگونی رئیس‌جمهور ابراهیم عبود منجر شد وسپس در سال ۱۹۸۵ هنگامی که اعتصاب عمومی باعث سرنگونی رئیس جمهور جعفر نمیری شد. در هر دو مورد، سقوط دیکتاتور به دوره‌های کوتاهی از دموکراتیزه شدن منجر شد. با این حال، قدرت تثبیت شده نخبگان ضددمکراتیک - به ویژه ارتش - کشور را به دیکتاتوری بازگرداند. حذف یک دیکتاتور از قدرت، حتی از طریق مقاومت مدنی بدون‌خشونت برای تضمین تغییر دموکراتیک کافی نبود.

این پژوهش به ویژه به زمان بسیار مهم پس از دستیابی یک جنبش مقاومت مدنی به تغییر سیاسی علیه دیکتاتور می‌پردازد. پرسش‌های کلیدی که به نظر می‌رسد پاسخ آن‌ها باشند، عبارتند از:

- راه‌هایی که جنبش‌های مقاومت مدنی برای سرنگونی دیکتاتورهای ریشه‌دار به موفقیت سیاسی دست می‌یابند، کدامند؟
- کدامیک از مبارزات حاصل از مقاومت مدنی باعث می‌شود کشورها در مسیر دموکراسی قرار بگیرند؟
- نیروهای خارجی برای کمک به جنبش‌ها چه کاری می‌توانند انجام دهند تا شانس خود را برای موفقیت و گذار دموکراتیک موفقیت‌آمیز افزایش دهند؟

در پاسخ به این سؤالات، در این پژوهش در مورد رابطه مقاومت مدنی بی‌خشونت ودموکراسی سازی به چند عامل کلیدی اشاره می‌کنیم. وقتی قیام‌ها دور از خشونت هستند، به احتمال زیاد به دموکراسی منتهی می‌شوند. علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که دگرگونی‌های سیاسی در طول دوره گذار پیامدهای بلندمدت مهمی دارند. بسیج اجتماعی پایدار و بسیج مدنی که نهادهای جدید را تقویت می‌کند برای دموکراسی سازی بسیار مهم است. با این حال روشن نیست که چگونه می‌توان این الگوهای مثبت بسیج دموکراسی‌خواهی را ایجاد یا از آنان حمایت کرد.

این گزارش با طبقه‌بندی پینکنی از "انواع موفقیت‌آمیز" مقاومت مدنی، به این شکاف می‌پردازد و شش روش را شناسایی می‌کند که در آن‌ها کمپین‌های مقاومت مدنی مانند مذاکرات، انتخابات یا کودتاهای نظامی به پیروزی‌های سیاسی عمده‌ای علیه رژیم‌های غیردموکراتیک در دوره پس از جنگ جهانی دوم دست یافته‌اند.

بحث کلیدی پژوهش این است که نوع تحول به شکلی روشن، گذار سیاسی پس از آن را شکل می‌دهد و گذار را در جهتی دموکراتیک یا غیردموکراتیک پیش می‌برد. این فرآیند به این دلیل رخ می‌دهد که انواع پیروزی در سه بعد کلیدی با یکدیگر متفاوت‌اند:

۱. توازن نسبی قدرت بین رژیم فعلی و فعالان اپوزیسیون؛
۲. نوع نیروهای فعال که در ابتدای گذار ابتکار عمل را در دست می‌گیرند (و همچنین نوع ابتکار عمل نیروی فعال) و
۳. درجه نهادینه شدن فرآیند گذار.

جنبش‌هایی که به دموکراسی منتهی می‌شوند، معمولا با سه مشخصه همراه هستند: اول این که با گذارهایی آغاز می‌شوند که مشخصه آن‌ها تغییر توازن قوا به نفع مبارزان بی‌خشونت است، دوم فعالین اپوزیسیون در عمل ابتکارات و نوآوری دارند و سوم ساختار مناسب را به‌وجود آورده‌اند. مذاکرات وانتخابات گذارهایی هستند که به بهترین وجه این سه ویژگی را به‌هم نزدیک می‌کنند و در نتیجه انتظار می‌رود به نتایج دموکراتیک‌تری منجر شوند.

این تحقیق با بررسی آماری دقیق ۷۶ مورد گذار که توسط کمپین‌های مقاومت مدنی از سال ۱۹۴۵ تا ۲۰۱۱ انجام شده، صحت وسقم گزاره بالا را می‌کاود و یافته‌های آن از گزاره بالا حمایت می‌کند.

در نهایت این پژوهش بر اساس یافته‌های خود، برای تاثیر گذاری مثبت بر برآمدن دمکراسی از دل مبارزه بی‌خشونت، توصیه‌های ویژه‌ای برای فعالان وبرنامه‌ریزان این مبارزات دارد. همچنین به متحدان خارجی

جنبش‌های بی‌خشونت و کسانی که درمیدان عملیات مقاومت مدنی را رهبری می‌کنند به ویژه موارد زیر را توصیه می‌کند:

- ظرفیت‌های جنبش‌ها را برای ایجاد و استفاده از تغییر دموکراتیک برای پیشبرد اهداف جنبش‌ها و گذار دموکراتیک بالا ببرید؛
- از دست‌آوردهای مقاومت مدنی برای قرار دادن دموکراسی خواهان در موقعیت‌های نفوذ سیاسی استفاده کنید؛
- ساختارهای جدید برای کنش و مشارکت سیاسی ایجاد کنید؛ و
- به دخالت سیاسی نیروهای مسلح با تردید و دقت فراوان برخورد کنید.

چگونه قیام‌های بی‌خشونت موفق شدند

خیزش‌های مردمی که عمدتاً بر روش‌های بی‌خشونت برای دستیابی به تغییرات سیاسی تکیه دارند، امروزه یکی از نیرومندترین نیروهای محرک گذار سیاسی در جهان به شمار می‌آیند. چنووت و استفان بیش از یکصد جنبش بی‌خشونت را بین سال‌های ۱۹۰۰ و ۲۰۰۶ شناسایی کرده‌اند که هدف آن‌ها برکناری رژیم‌های غیردموکراتیک، پایان دادن به اشغال نظامی یا ایجاد دولت‌های جدید بوده است.
همچنین، پایگاه داده‌ی جهانی کنش بی‌خشونت، که داده‌های مربوط به انواع خیزش‌های بی‌خشونت را جمع آوری می‌کند، بیش از هزار کمپین عمدتا بی‌خشونت را با اهداف و تاکتیک‌های گوناگون شناسایی کرده‌است.

قدرت اصلی خیزش‌های بی‌خشونت در توانایی برتر آن‌ها برای جذب مشارکت گسترده‌ی مردمی نهفته است (به طورمتوسط، یازده برابر بیشتراز قیام‌های خشونت‌آمیز)، که از طریق آن می‌توانند اهرم‌های فشار ایجاد کرده و "ستون‌های حمایتی" رژیم‌های استبدادی را به زیر بکشند. به‌ویژه، جنبش‌های مقاومت بی‌خشونت اغلب موجب فرسایش وفاداری ارتش یا نیروهای امنیتی نسبت به رژیم حاکم می‌شوند. منطق اساسی مقاومت مدنی بر دیدگاهی از نظریه‌پردازان و کنشگران حوزه‌ی اقدام بی‌خشونت استوار است — دیدگاهی که جین شارپ به تفصیل آن را توضیح داده است — مبنی بر اینکه نظام‌های قدرت بر همکاری وابستگان خود تکیه دارند. زمانی که تعداد کافی از مردم عادی از همکاری سر باز زنند، نظام فرو می‌پاشد.

با این حال، این منطق ساده‌ی راهبردی، به‌تنهایی توضیح نمی‌دهد که چگونه خیزش‌های عمدتاً بی‌خشونت در عمل منجر به تغییر سیاسی واقعی می‌شوند. در نظام‌های دموکراتیک، اعتراضات می‌توانند از طریق تأثیرگذاری بر افکار عمومی یا رفتار رأی‌دهندگان منجر به تغییر شوند؛ اما در نظام‌های اقتدارگرا که چنین مسیرهایی در دسترس نیست، جنبش‌های بی‌خشونت چگونه از خیابان‌ها به درون ساختار قدرت راه می‌یابند؟

جاناتان پینکنی پاسخی تجربی به این پرسش ارائه می‌دهد؛ او با بررسی موارد گوناگون، شش سازوکار کلیدی گذار را شناسایی می‌کند که از طریق آن‌ها فشار ناشی از یک جنبش مقاومت بی‌خشونت می‌تواند موجب تغییر قابل‌توجه در رژیم مستقر شود. از آنجا که این گذارها قدرت صاحبان اقتدار را به چالش می‌کشند، به‌طور طبیعی فرایند گذار سیاسی را آغاز می‌کنند؛ فرآیندی که در آن بازیگران سیاسی در تلاش‌اند مجموعه‌ای جدید از قواعد بازی سیاسی را تثبیت کنند. این شش نوع گذار متمایز، که تقریباً از کم‌تقابل‌ترین تا پرتقابل‌ترین مرتب شده‌اند، عبارت‌اند از:

۱- مذاکره ملی میان اپوزیسیون و رژیم غیردموکراتیک

نخستین نوع گذار، مذاکره است. در این نوع گذار، جنبش مقاومت مدنی وارد فرایند چانه‌زنی با رژیم می‌شود (که معمولاً با میانجی‌گری بازیگران داخلی یا بین‌المللی همراه است) تا درباره‌ی شرایط احتمالی تقسیم قدرت در دوره‌ی گذار و در نهایت، کناره‌گیری رژیم از قدرت به توافق برسند. مذاکره تنها زمانی به‌عنوان یک گذار واقعی شناخته می‌شود که منجر به تحقق هدف اصلی جنبش دموکراسی‌خواهی گردد.

۲- انتخابات رقابتی در سطح ملی

دومین نوع گذار، انتخابات است؛ وضعیتی که در آن جنبش از طریق یک فرایند انتخاباتی نهادینه‌شده به هدف خود دست می‌یابد. معمولاً این حالت زمانی رخ می‌دهد که یک اپوزیسیون نسبتاً متحد در رقابت انتخاباتی، رژیم مستقر را شکست می‌دهد. از آنجا که این جنبش‌ها در کشورهایی شکل می‌گیرند که فاقد انتخابات آزاد و منصفانه‌ی منظم هستند، مقاومت بی‌خشونت معمولاً برای فشار بر رژیم به‌منظور برگزاری انتخابات و نیز برای تضمین پایبندی رژیم به نتایج آن ضروری است. برخی از برجسته‌ترین نمونه‌های این نوع گذار، »انقلاب‌های رنگی« در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ هستند.

۳- استعفای رهبر رژیم غیر دموکراتیک

سومین نوع گذار، استعفا است؛ حالتی که در آن رژیم بدون برگزاری انتخابات یا انجام مذاکرات رسمی، در نتیجه‌ی فشارهای مداوم جنبش مقاومت مدنی، از قدرت کناره‌گیری می‌کند. رهبران رژیم که ممکن است از پیامدهای ادامه‌ی حکومت بیم داشته باشند، داوطلبانه از قدرت کنار می‌روند. برای مثال، در انقلاب آلمان شرقی در سال ۱۹۸۹ این نوع گذار رخ داد؛ زنجیره‌ای از استعفاهای پی‌درپی در میان اعضای حزب کمونیست به فروپاشی کامل رژیم انجامید.

۴- مداخله خارجی

نوع چهارم گذار، مداخله خارجی است که وضعیتی که در آن اقدام مستقیم یک بازیگر خارجی در واکنش به جنبش مقاومت مدنی، باعث تغییر رژیم می‌شود. این مداخله ممکن است دیپلماتیک (مانند مقاومت روهر در ۱۹۲۳) یا نظامی (مانند تیمور شرقی در ۱۹۹۹) باشد. ویژگی متمایز این نوع گذار آن است که مداخله خارجی عامل اصلی تحقق هدف جنبش بی‌خشونت بوده و برای موفقیت آن نقشی ضروری ایفا می‌کند.

۵- کودتا (خشونت‌بار یا مسالمت آمیز)

نوع پنجم گذار، کودتا است که در آن گروهی از نخبگان رژیم به طور مستقل قدرت را به دست می‌گیرند. کودتا ممکن است شکل کلاسیک تسلط نظامی با حضور سربازان در خیابان‌ها به خود بگیرد یا پشت درهای

بسته و در ساختار قدرت رخ دهد. اگرچه کودتاها معمولاً بدون آگاهی یا مشارکت مستقیم جنبش‌های مقاومت مدنی آغاز می‌شوند، اما بستر وقوع آنها اغلب توسط همان جنبش‌های مقاومت فراهم می‌شود. چنین جنبش‌هایی با ایجاد بحرانی عمیق برای رژیم حاکم یا رهبر آن، اقتدارش را تضعیف کرده و به بازیگران سازمان‌یافته‌ی دیگر فرصت می‌دهند تا نفوذ خود را اعمال کرده و قدرت سیاسی را در دست گیرند.

۶- فروپاشی کامل رژیم غیردمکراتیک

آخرین و دراماتیک‌ترین نوع گذار در مبارزات مقاومت مدنی، فروپاشی کامل است. این وضعیت نزدیک‌ترین شکل تجربی به آن چیزی است که جین شارپ آن را "از هم‌پاشی" توصیف کرده‌است. در این نوع گذار، سطح مشارکت در جنبش مقاومت مدنی آن‌قدر بالا می‌رود و میزان جدایی و نافرمانی از رژیم چنان گسترده می‌شود که نهادهای حکومتی عملاً از کار می‌افتند و رژیم فرو می‌پاشد. به عنوان مثال، در انقلاب لاله‌ها در قرقیزستان در سال ۲۰۰۵ ، پلیس از سرکوب اعتراضات فزاینده خودداری کرد و معترضان به اشغال ساختمان‌های اصلی دولتی در بیشکک ادامه دادند؛ در نتیجه، رئیس‌جمهور اقتدارگرای آن زمان، عسکر آقایف، بدون استعفای رسمی از کشور گریخت.

این شش نوع گذار شناسایی‌شده بر پایه‌ی مشاهده و بررسی تمام مواردی تدوین شده‌اند که در آن‌ها مقاومت مدنی در رژیم‌های غیردموکراتیک، از سال ۱۹۴۵ تا ۲۰۱۱، منجر به تغییر رژیم سیاسی شده است. هرچند از نظر نظری، انواع دیگری از گذار در مبارزات مقاومت مدنی قابل تصور است، اما هنوز در عمل رخ نداده‌اند. این دسته‌بندی‌ها چارچوبی معنادار و در عین حال ساده برای تمایز میان انواع گذارها فراهم می‌کنند که تمامی موارد واقعی در تاریخ معاصر را دربر می‌گیرد.

البته این نوع گذارها (و انواع دیگر) ممکن است در خارج از زمینه‌ی مقاومت مدنی نیز رخ دهند، و در ادبیات علمی، طبقه‌بندی‌های گوناگونی برای آن‌ها ارائه شده است. با این حال، بررسی آثار انواع مختلف گذارها در تمام رژیم‌های غیردموکراتیک خارج از چارچوب مقاومت مدنی، فراتر از دامنه‌ی این گزارش است. از این رو، تمرکز این گزارش بر تأثیر گذارهای شناسایی‌شده در زمینه‌ی جنبش‌های مقاومت مدنی است.

تاثیرات انواع گذارها

پایان دادن به یک رژیم خودکامه تنها اولین گام در فرایند گذار سیاسی است. گذار سیاسی شامل مراحل بسیاری قبل از استقرار رژیم جدید است. بنابراین، نوعِ گذار یا شیوه‌ی فروپاشی رژیم قدیم، مسیر سیاسی بلندمدت یک کشور را بلافاصله و به‌طور قطعی تعیین نمی‌کند. برگزاری انتخابات، حتی اگر آزاد و عادلانه باشد، لزوماً به دموکراسی تمام عیار ختم نمی‌شود.

با این حال، با این حال، شیوه‌ای که از طریق آن گذار سیاسی آغاز می‌شود، می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر نحوه‌ی پیشرفت آن گذار داشته باشد و در نتیجه بر شکل رژیم جدید در پایان دوره‌ی گذار اثر بگذارد. بخشی از این موضوع به این دلیل است که جنبش‌های مقاومت بی‌خشونت معمولاً بیشترین تأثیر سیاسی خود را در لحظه‌ای دارند که رژیم قدیم فرو می‌پاشد. زمانی که گذار سیاسی آغاز می‌شود، حفظ بسیج مردمی دشوار می‌گردد و ممکن است نخبگان سیاسی پیشین دوباره قدرت خود را بازیابند و بار دیگر کنترل عرصه‌ی سیاست را در دست گیرند.

انواع گذار در میزان تأثیرشان بر تغییرات در سه بعد زیر متفاوت‌اند:

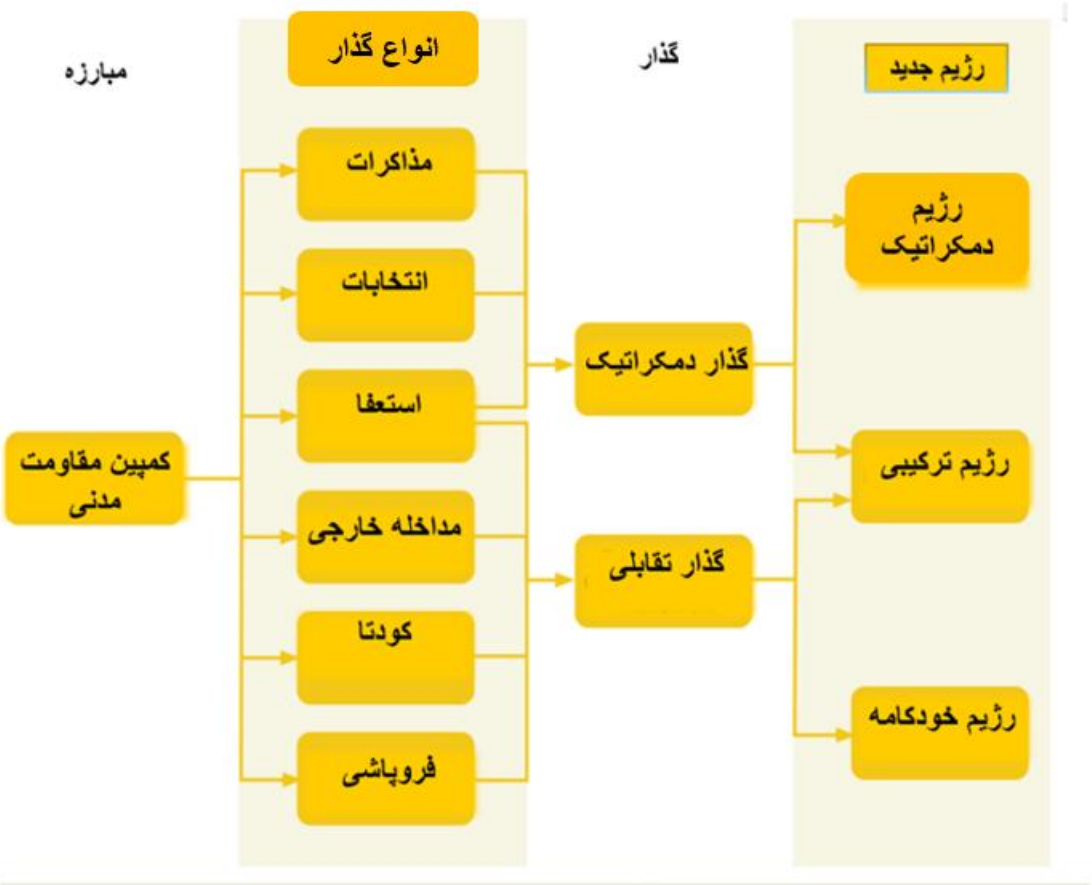
۱. چگونگی تأثیر گذار بر توازن قدرت میان چالشگران سیاسی جدید و نخبگان سیاسی قدیمی؛
۲. اینکه کدام بازیگر ابتکار عمل در گذار را به دست می‌گیرد؛ و
۳. میزان اتکای گذار به مسیرهای نهادی و قانونی موجود.

هم توازن قدرت و هم بازیگری که ابتکار سیاسی را در دست دارد، تعیین می‌کنند که ترجیحات چه کسانی تصمیمات سیاسی در دوران گذار را شکل خواهند داد. اگر شیوه‌ی سرنگونی رژیم پیشین به‌گونه‌ای باشد که بیشتر اهرم‌های قدرت و ابتکار تصمیم‌گیری‌های مهم دوران گذار در دست نخبگان رژیم سابق باقی بماند، احتمال دارد ترجیحات غیردموکراتیک بر تصمیمات حاکم شود. در مقابل، اگر نوع گذار به‌گونه‌ای باشد که منابع عمده‌ی نفوذ سیاسی را در اختیار چالشگران جدید قرار دهد، احتمال بیشتری (هرچند نه به‌صورت تضمینی) وجود دارد که نظامی سیاسی با ماهیتی دموکراتیک‌تر پدید آید.

نهادینه‌سازیِ گذار (مورد ۳) درمسیر مبارزه از تبدیل شدن گذار سیاسی به رقابت تمام‌عیار برای کسب نفوذ سیاسی جلوگیری می‌کند و به استقرار رژیمی تازه بر پایه‌ی حاکمیت قانون و با محدودیت‌های نهادی مؤثر کمک

می‌کند.. این امر می‌تواند جلوی «رادیکالیسم خیابانی» را بگیرد که خود یکی از چالش‌های اصلی جنبش‌های مقاومت مدنی بی‌خشونت در طول دوران گذار به دموکراسی است.

ویژگی‌های یادشده برای هر یک از شش نوع گذار، می‌توانند تأثیر چشمگیری بر دینامیک سیاسی در دوره‌ی گذار و پس از آن داشته باشند. این روندها نیز به نوبه‌ی خود بر نوع رژیمی که پس از گذار سیاسی پدید می‌آید — دموکراتیک، ترکیبی یا خودکامه — تأثیر بسزایی خواهند داشت.



شکل ۱: مسیرهای گذار به رژیم جدید از طریق مقاومت مدنی

شکل ۱ در این گزارش، شش نوع گذار توضیح‌داده‌شده را همراه با نتایج احتمالی گذار پس از سرنگونی موفق رژیم‌های غیردموکراتیک فهرست می‌کند. بر اساس تحلیل این گزارش، آن دسته از سازوکارهای گذار که بیشترین میزان از سه ویژگی مثبت زیر را در خود دارند، بیشترین احتمال دموکراتیک شدن گذار را دارند:

۱. توازن مطلوب قدرت ،
۲. حضور بازیگر مناسب در موقعیت ابتکار عمل،
۳. و میزان معینی از نهادینه‌شدگی.

از میان انواع گذار، مذاکرات و انتخابات بیش از دیگران این ویژگی‌های مثبت را در خود دارند؛ بنابراین انتظار می‌رود این دو نوع گذار، به گذارهایی مشارکتی‌تر و دموکراتیک‌تر بینجامند.در بیشتر موارد، گذارهایی که از طریق سه مسیر پایین نمودار یعنی مداخله خارجی، کودتا یا فروپاشی صورت می‌گیرند، این ویژگی‌های مثبت را ندارند و بنابراین به احتمال زیاد به آن‌چه که در این گزارش "گذار تحت رهبری رژیم" یا "گذار تقابلی" نامیده شده، منجر می‌شوند که به خودکامگی جدیدی ختم خواهند شد. انتقال قدرت بدنبال استعفا که در لایه میانی قرار می‌گیرد گاهی منجر به گذارهای مشارکتی‌تر و گاهی هم به گذارهای تقابلی‌تر می‌شود.

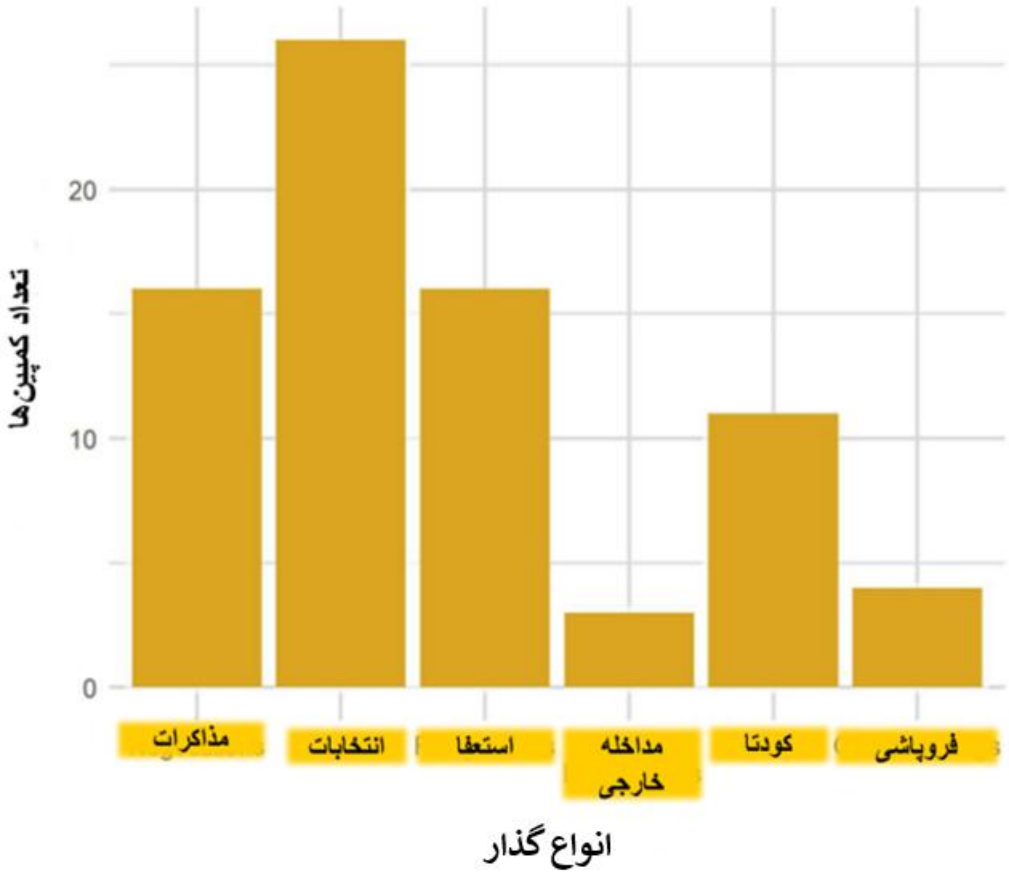
با این حال با این حال، هیچ نوع گذاری تضمین‌کننده‌ی موفقیت دموکراتیک نیست و در مقابل، هیچ نوعی نیز الزاماً به شکست دموکراسی نمی‌انجامد. استقرار دموکراسی — به‌ویژه دموکراسی نیرومند مبتنی بر ارزش‌های لیبرال و حمایت از حقوق بشر — همواره فرایندی نامطمئن و پرریسک است. استدلال اصلی این است که نوع گذاری که از مقاومت مدنی آغاز می‌شود، به‌طور مستمر بر جهت‌گیری گذار — به سوی دموکراسی یا به‌سوی اقتدارگرایی — تأثیر می‌گذارد؛ برخی از انواع گذارها گذار را به سمت دموکراسی سوق می‌دهند و برخی دیگر از آن دور می‌کنند، همان‌گونه که در شکل ۱ نشان داده شده است.

آزمودن تأثیر گذارهای حاصل از مقاومت مدنی بر دموکراسی‌سازی

تا چه اندازه استدلال ارائه شده در **شکل ۱** با گذارهای سیاسی واقعی هم‌خوانی دارد؟ این بخش ۷۶ مورد گذار سیاسی را که عمدتاً از طریق مقاومت مدنی بی‌خشونت در فاصله سال‌های ۱۹۴۵ تا ۲۰۱۱ رخ داده‌اند، بررسی کرده و آن‌ها را بر اساس شش نوع گذار تعریف شده در بالا ارزیابی می‌کند.

هر مورد بر اساس آنکه کدام نوع گذار مهم‌ترین و مستقیم‌ترین علت تغییر رژیم بوده است طبقه‌بندی شد. البته، طبقه‌بندی یک مورد در یکی از این دسته‌ها به این معنا نیست که سایر انواع گذار در آن حضور نداشته‌اند. برای نمونه، ممکن است مذاکراتی میان کمپین و رژیم در طول دوره‌ی مبارزه انجام شود، اما تا زمانی

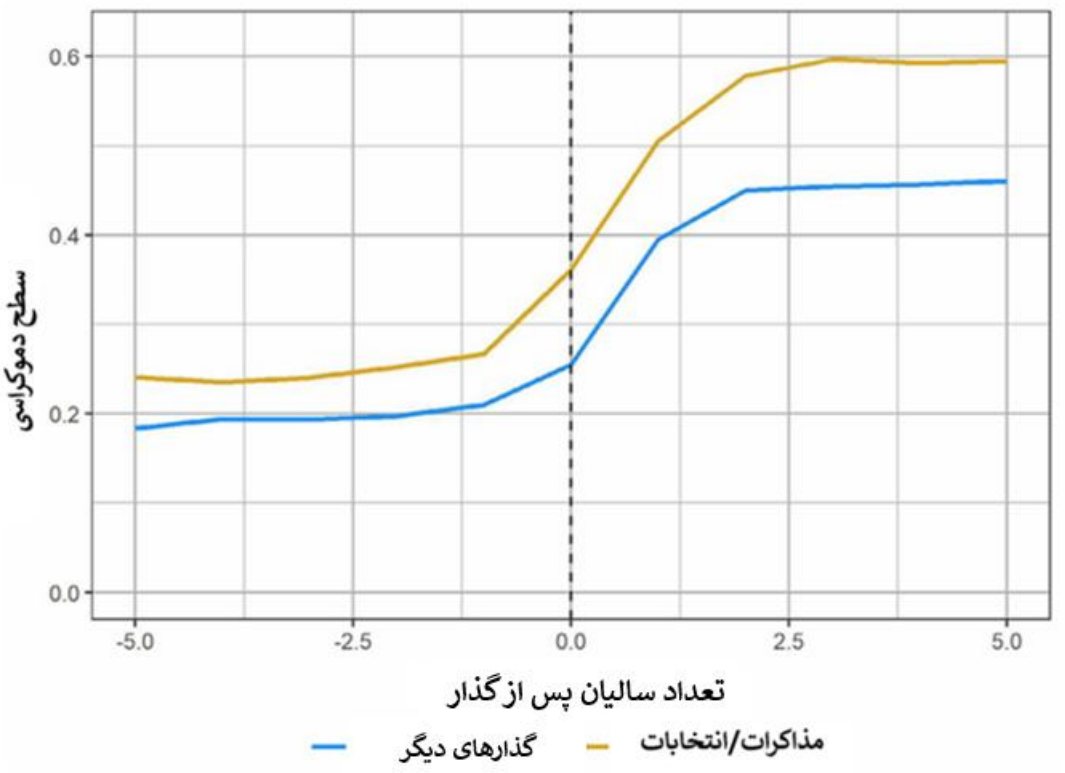
که این مذاکرات به‌طور مستقیم به پایان رژیم پیشین و آغاز گذار سیاسی —مثلاً از طریق ایجاد یک سازوکار موقت تقسیم قدرت — منجر نشوند، آن مورد به‌عنوان گذار «مذاکره» طبقه‌بندی نمی‌شود.



شکل ۲: انواع گذار حاصل از مقاومت مدنی از ۱۹۴۵ تا ۲۰۱۱

شکل ۲ توزیع انواع گذارها را در میان گذارهایی که به‌واسطه‌ی مقاومت مدنی ایجاد شده‌اند، نشان می‌دهد.در میان شش نوع گذار حاصل از کمپین‌های مقاومت مدنی، انتخابات از همه موفقیت‌آمیزتر بوده که در ۲۶ مورد رخ داده‌است. نادرترین گذارها مداخلات خارجی (با تنها سه مورد) و فروپاشی کامل (با چهار مورد) هستند.

نادر بودن نسبی برخی از این گذارها، تحلیل جداگانه‌ی آماری هر یک از آن‌ها را با روش‌های استاندارد آماری ناممکن می‌سازد. از این‌رو، در ادامه، دو نوع گذار مذاکره و انتخابات —که انتظار می‌رود بیشترین تأثیر مثبت را بر دموکراسی داشته باشند — در یک گروه ترکیب شده و با چهار نوع دیگر گذار مقایسه می‌شوند.



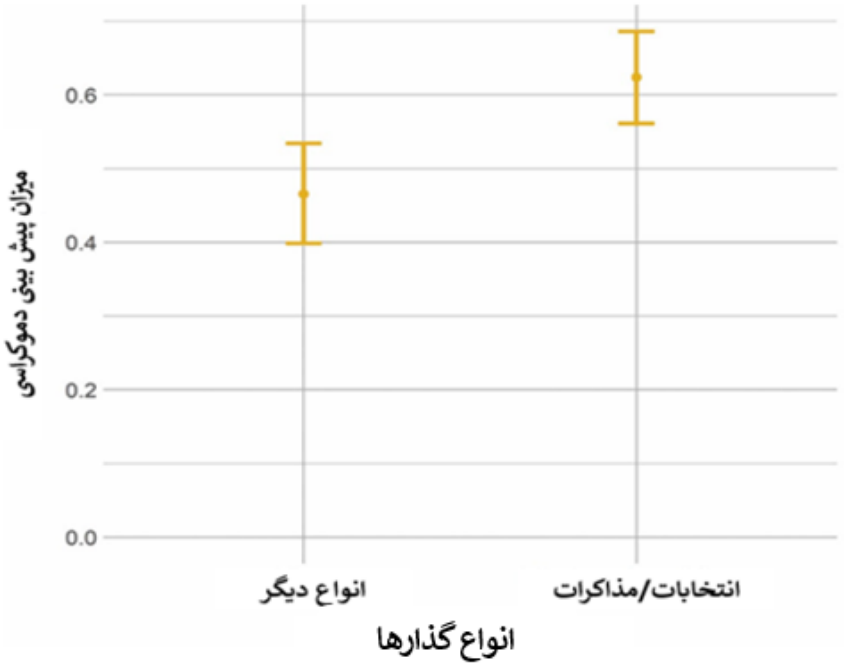
شکل ۳: میانگین دمکراسی به دست آمده از طریق روش‌های گوناگون گذار

نخستین یافته از این مقایسه آن است که نوع گذار تأثیر قابل توجهی بر سطح متوسط دموکراسی در گذر زمان دارد. شکل ۳ میانگین سطح دموکراسی را پیش و پس از یک کمپین موفق مقاومت مدنی نشان می‌دهد، در کشورهایی که گذارشان از طریق مذاکره یا انتخابات آغاز شده است، در مقایسه با کشورهایی که از چهار نوع دیگر گذار عبور کرده‌اند. خط عمودی نقطه چین نشان دهنده سال وقوع گذار را نشان می‌دهد. دموکراسی با استفاده از نمره پولیارشی از طیف انواع دموکراسی اندازه گیری می‌شود که دامنه آن از صفر (کاملاً غیردموکراتیک) تا یک (کاملاً دموکراتیک) متغیر است. بر این اساس، کشورهایی که گذار آن‌ها از طریق انتخابات

یا مذاکره حاصل شده است، به‌طور میانگین حدود پانزده درصد امتیاز دموکراتیک‌تر از کشورهایی هستند که از سایر انواع گذار عبور کرده‌اند.

با این حال، همانطور که شکل ۳ نشان می‌دهد، کشورهایی که گذارشان از طریق مذاکره یا انتخابات رخ داده، پیش از گذار نیز اندکی دموکراتیک‌تر بوده‌اند؛ به‌طور متوسط حدود ۰٫۰۵ امتیاز بیشتر.
گرچه این تفاوت برای توضیح کامل فاصله‌ی بزرگ‌تر پس از گذار (۰٫۱۵ امتیاز) کافی نیست، اما نشان می‌دهد که مذاکرات و انتخابات معمولاً در کشورهایی رخ می‌دهند که پیش‌تر نیز از نظر سیاسی بازتر یا دموکراتیک‌تر بوده‌اند .این امر خود می‌تواند گذار به دموکراسی را در این کشورها آسان‌تر کند.

بنابراین، هنگام تحلیل تأثیر گذارها، باید سطح پیشین دموکراسی و دیگر عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مسیر دموکراتیک کشورها نیز در نظر گرفته شود. گذارها هرچند ممکن است تحت تأثیر عوامل کوتاه‌مدت و غیرقابل پیش‌بینی شکل بگیرند، اما معمولاً از زمینه‌های بلندمدت سیاسی و اقتصادی کشور نیز تأثیر می‌پذیرند — عواملی که خود بر آینده‌ی دموکراسی نیز اثرگذارند.



شکل ۴: تاثیر انتخابات/مذاکرات بر روی استقرار دمکراسی پنج سال بعد از گذار

تأثیر انواع مختلف گذار بر دموکراسی‌سازی با درنظر گرفتن عوامل ساختاری

حال پرسش این است که تأثیر واقعی انواع گذار بر دموکراتیزاسیون چیست، زمانی که عوامل ساختاری اصلی مانند سطح پیشین دموکراسی یا میزان توسعه‌ی اقتصادی کشور نیز لحاظ شوند؟ شکل ۴ نتایج یک مدل آماری را نشان می‌دهد که اثر گذار از نوع مذاکره یا انتخابات را بر سطح دموکراسی پنج سال پس از پایان کمپین مقاومت مدنی بررسی کرده است. در این مدل، کنترل‌هایی برای متغیرهای ساختاری رایج که معمولاً بر سطح دموکراسی کشورها تأثیر دارند در نظر گرفته شده است؛ از جمله:

- سطح دموکراسی پیش از گذار،
- میانگین سطح دموکراسی در منطقه،
- و تولید ناخالص داخلی سرانه

نقاط روی نمودار، امتیازهای پیش‌بینی‌شده‌ی دموکراسی پنج سال پس از گذار را برای کشورهایی که از طریق انتخابات یا مذاکره گذار کرده‌اند، در مقایسه با چهار نوع دیگر گذار نشان می‌دهند؛ در حالی که تمام متغیرهای ساختاری روی میانگین خود ثابت نگه داشته شده‌اند. همان‌گونه که شکل ۴ نشان می‌دهد، حتی با در نظر گرفتن اثرات احتمالی عوامل ساختاری مانند سطح پیشین دموکراسی، توسعه‌ی اقتصادی و محیط منطقه‌ای، دستیابی به گذار از طریق انتخابات یا مذاکره همچنان سطح پیش‌بینی‌شده‌ی دموکراسی را افزایش می‌دهد. در واقع، کنترل این عوامل، اثر مثبت انتخابات و مذاکرات بر دموکراتیزاسیون را اندکی تقویت می‌کند، در مقایسه با زمانی که تنها میانگین‌های خام بدون کنترل در نظر گرفته شوند.این تحلیل آماری، شواهد محکمی ارائه می‌دهد مبنی بر اینکه نوع گذار واقعاً مسیر سیاسی پس از خود را شکل می‌دهد —حتی زمانی که عوامل ساختاری و زمینه‌ای نیز در مدل لحاظ شوند.

فهرست کامل کشورها و انواع گذارها

کشور	سال	نام جنبش	نوع گذار
گواتمالا	۱۹۴۵	انقلاب اکتبر	کودتا

هند	۱۹۴۷	کارزار گاندی	مذاکرات
هائیتی	۱۹۵۶		استعفا
غنا	۱۹۵۷	جنبش حزب مردم کنوانسیون	انتخابات
کلمبیا	۱۹۵۸	جنبش ضد روخاس	کودتا
ونزوئلا	۱۹۵۸	جنبش ضد خیمنز	کودتا
جمهوری دمکراتیک کنگو	۱۹۶۰		مذاکرات
کره جنوبی	۱۹۶۰	انقلاب دانشجویی کره جنوبی	استعفا
جمهوری دومینیکن	۱۹۶۲	ضد بالاگوئر	کودتا
زامبیا	۱۹۶۴	ضداشغال زامبیا	انتخابات
ملاوی	۱۹۶۴	کنگره افریقایی نیاسالاند	مذاکرات
سودان	۱۹۶۵		مذاکرات
ماداگاسکار	۱۹۷۲	کمپین ضد تسیرانانا	استعفا
تایلند	۱۹۷۳	اعتراضات دانشجویی تایلند	کودتا
پرتقال	۱۹۷۴	انقلاب میخک‌ها	کودتا
یونان	۱۹۷۴	ضد نظامیان یونان	کودتا
بولیوی	۱۹۷۹	جنبش ضد دولت نظامی خوانتا	استعفا
ایران	۱۹۷۹	انقلاب ایران	فروپاشی
بولیوی	۱۹۸۲	جنبش ضد دولت نظامی خوانتا	مذاکرات
آرژانتین	۱۹۸۳	جنبش دمکراسی خواهی آرژانتین	انتخابات
اوروگوئه	۱۹۸۴	جنبش ضد نظامیان	انتخابات
برزیل	۱۹۸۵	دیرتاسیا ضد نظامیان	انتخابات
سودان	۱۹۸۵	ضد جعفر نمیری	کودتا
هائیتی	۱۹۸۶	ضد دوالیه	استعفا
فیلیپین	۱۹۸۶	قدرت مردم	فروپاشی
کره جنوبی	۱۹۸۷	ضد نظامیان کره جنوبی	انتخابات
پاناما	۱۹۸۹	ضد نوریگا	مداخله خارجی
شیلی	۱۹۸۹	جنبش ضد پینوشه	انتخابات
آلمان شرقی	۱۹۸۹	جنبش دمکراسی خواهی	استعفا
لهستان	۱۹۸۹	همبستگی	مذاکرات
چکوسلواکی	۱۹۸۹	انقلاب مخملی	مذاکرات
بنگلادش	۱۹۹۰	ضدارشاد بنگلادش	استعفا
نپال	۱۹۹۰	جنبش استیر	مذاکرات
مجارستان	۱۹۹۰	جنبش دمکراسی‌خواهی مجارستان	مذاکرات
بلغارستان	۱۹۹۰	ضد کمونیستی	مذاکرات
بنین	۱۹۹۰	ضد کمونیستی بنین	مذاکرات
مغولستان	۱۹۹۰	ضد کمونیستی مغولستان	استعفا
آلبانی	۱۹۹۱	ضدکمونیستی آلبانی	استعفا
اسلوونیا	۱۹۹۱	استقلال اسلوونی	انتخابات
اتحاد جماهیر شوروی	۱۹۹۱	جنبش دمکراتیک روسیه	فروپاشی
استونی	۱۹۹۱	انقلاب آوازه خوانی	انتخابات

لتونی	۱۹۹۱	جنبش دمکراتیک لتونی	انتخابات
لیتوانی	۱۹۹۱	جنبش دمکراتیک لیتوانی/ساجدیس	انتخابات
بلاروس	۱۹۹۱	ضدکمونیستی	کودتا
گرجستان	۱۹۹۱	گرجستان علیه شوروی	انتخابات
مالی	۱۹۹۱	ضدنظامیان مالی	کودتا
نیجر	۱۹۹۱	ضدنظامیان نیجر	مذاکرات
زامبیا	۱۹۹۱	زامبیا علیه نظام تک حزبی	انتخابات
گویانا	۱۹۹۲	علیه برنهام/هویته	انتخابات
تایلند	۱۹۹۲	جنبش دمکراتیک تایلند	انتخابات
نیجریه	۱۹۹۳	ضد نظامیان نیجریه	استعفا
جمهوری افریقای مرکزی	۱۹۹۳		انتخابات
ماداگاسکار	۱۹۹۳	نیروهای فعال	مذاکرات
ملاوی	۱۹۹۴	ضد-باندا	انتخابات
آفریقای جنوبی	۱۹۹۴	کمپین نافرمان آفریقای جنوبی	مذاکرات
نیجریه	۱۹۹۹	ضد نظامیان نیجریه	انتخابات
اندونزی	۱۹۹۹	ضد سوهارتو	استعفا
مکزیک	۲۰۰۰	ضد پی آر ای	انتخابات
پرو	۲۰۰۰	ضد فوجی موری	استعفا
کرواسی	۲۰۰۰	اصلاح قانون اساسی کرواسی	انتخابات
صربستان	۲۰۰۰	ضد میلوسوویچ	انتخابات
سنگال	۲۰۰۰	ضد دیوف	انتخابات
غنا	۲۰۰۰		انتخابات
لسوتو	۲۰۰۲		انتخابات
ماداگاسکار	۲۰۰۲	جنبش دمکراتیک ماداگاسکار	مذاکرات
تیمور شرقی	۲۰۰۲		مداخله خارجی
گرجستان	۲۰۰۳	انقلاب گل رز	استعفا
لیبریا	۲۰۰۳	جنبش زنان لیبریا برای صلح	مداخله خارجی
اوکراین	۲۰۰۴	انقلاب نارنجی	انتخابات
لبنان	۲۰۰۵	انقلاب سدر	استعفا
قرقیزستان	۲۰۰۵	انقلاب گل لاله	فروپاشی
نپال	۲۰۰۶	ضددولتی نپال	انتخابات
پاکستان	۲۰۰۸	جنبش حقوقوانان	استعفا
تونس	۲۰۱۱	کمپین علیه بن علی (انقلاب یاس)	استعفا
مصر	۲۰۱۱	جنبش ضد مبارک	کودتا
یمن	۲۰۱۱	جنبش علیه صالح	مذاکرات

بخش دوم

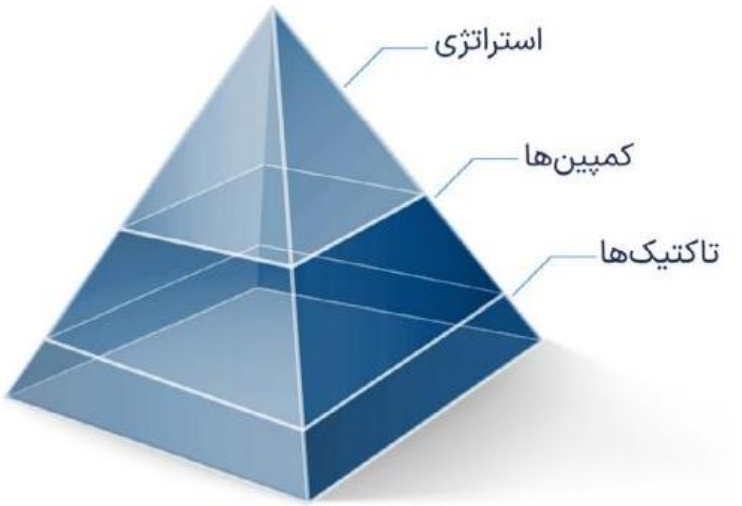
راهنمای طراحی کمپین‌های بی‌خشونت

۱- کمپین‌های مقاومت مدنی

کمپین چیست و چرا مهم است؟

ریشه این لغت از کلمه "campus" لاتین می‌آید و معنی آن میدان است، ارتش‌ها درفصل بهار میدان را برای کمپین ترک می‌کردند که خود بخشی ازعملیات 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 معمولا 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 دراستراتژی شما خواهند داشت. این مورد برای سیاست‌های نهادی (مانند لابی گری) و مبارزه‌ای که در خارج از نهادها صورت می‌گیرد و همچنین درباره مقاومت مدنی صادق است.

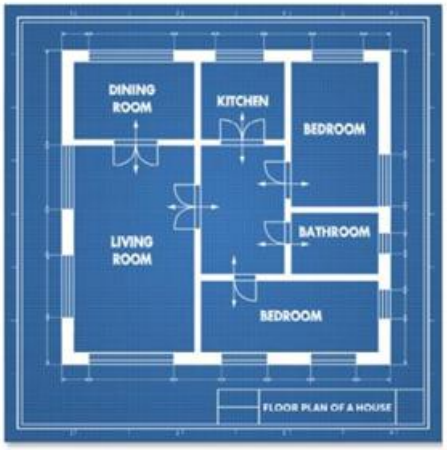
> مقاومت مدنی راهی است که مردم عادی بدون این‌که عنوان، مقام و یا مزایایی داشته باشند، قدرت خود را بدون تهدید و یا خشونت فیزیکی به کار می‌گیرند

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 دراتاق 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.

کمپین‌ها به علت این که می‌توانند پیوندی بین استراتژی وتاکتیک برقرار کنند، قابل استفاده هستند. پس از این‌که 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 وتاکتیک‌ها 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 وآشپزخانه. دری هست، درحالی که بین اتاق خواب وآشپزخانه دری وجود ندارد. (شکل۲ را ببینید)



شکل ۲ نقشه طبقه برای خانه

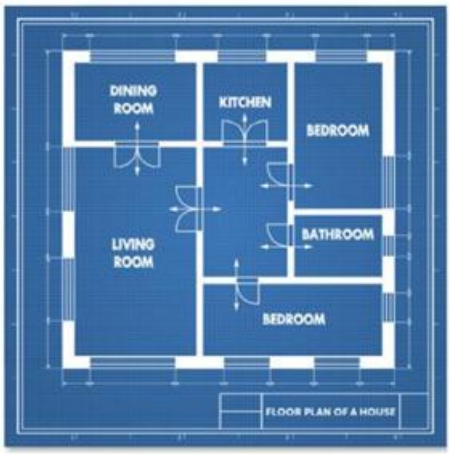
همین را می‌توان درباره تاکتیک‌ها نیز گفت. شما می‌توانید تاکتیک‌ها را بدون استراتژی سازماندهی کنید، ولی خیلی قابل استفاده نخواهد بود. حتی در یک استراتژی گسترده‌تر تاکتیک‌ها باید بخشی از یک کمپین بخصوص باشند تا بتوانند پیام‌ها را به مخاطبین موردنظرتان منتقل کنند.

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 درساختمان 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 وبرای 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.)

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 برانتخابات 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.



شکل ۳ نقشه طبقه برای خانه

استراتژی‌های طولانی‌تر وپیچیده‌تر با تعداد زیادی اتاق، راهرو و راه پله‌ها، نقشه‌های مفصل تری دارند. استراتژی‌های ساده تر یک یا دو اتاق دارند، اما مشخصه همه آن‌ها وابستگی متقابل است، وابستگی بین استراتژی ، کمپین‌ها وتاکتیک‌ها .

هدف این کتاب کمک به شما برای طراحی کمپینی است که در خدمت استراتژی گسترده ترشما باشد (در کتابی جداگانه به این موضوع خواهیم پرداخت). طراحی کمپین حاصل تحلیل‌های دقیق و تفکری خلاقانه

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

کمپین "کارش تمام است" کمپین اولیه آتپور (اما نه تنها کمپین) و به منظوربسیج رای دهندگان بود. هدف کلی آن علیرغم این واقعیت که در آن زمان انتخابات صربستان نه آزاد بود ونه عادلانه، سرنگونی میلوسویچ با استفاده از انتخابات بود.
هدف مشخص افزایش رای دهندگان به ویژه در میان رای دهندگان غیرسنتی و به طورکلی جوانان بود. از نظر تئوری اگراین 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. هرقدر ما بیشتر در انتخابات شرکت کنیم، پر کردن ودستکاری کردن صندوق‌های رای برای طرف مقابل مشکل‌تر می‌شود و هر چقدربیشتر 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 وآراء 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. هردو کمپین به اهداف خود دست یافتند ور کورد مشارکت شکسته شد. (مشارکت در بین افراد زیر ۳۰ سال به ۷۰ درصد رسید) و میلوسویچ انتخابات را باخت.

است. ابزار موجود در این کتاب به شما کمک می‌کنند گام‌به‌گام 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 ازآن‌ها با دستورالعملی همراه است که گام‌به‌گام فرآیند استفاده از ابزار را در دوره شکل گیری 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 هریک 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 شده‌است، 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.

> گفته می‌شود که اگر خود و دشمنانت 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

قوت‌ها، توانمندی‌های داخلی هستند مانند منابع (نیروی انسانی و امکانات) مهارت‌ها و یا حتی عوامل ناملموس مانند اتحاد گروهی و یا تعهدی پایدار. ضعف‌ها، آسیب پذیری‌های داخلی (سازمانی) هستند که حرکت را کند می‌کنند و یا شما را به خطر می‌اندازند. تعداد کم فعالان و کمبود امکانات دراین دسته قرار می‌گیرد. عواملی مانند عدم اشتیاق و یا ترس فلج کننده دربین برخی از فعالان نیز نقطه ضعف محسوب می‌شود. اگر چه آن‌ها از کمبود منابع کمتر ملموس هستند، ولی تحت کنترل بوده و شما می‌توانید در طول زمان آنها را تغییر دهید.

جدول ۱: ماتریس SWOT

عوامل	کمک‌کننده	آسیب‌زننده
داخلی	قوت‌ها	ضعف‌ها
خارجی	فرصت‌ها	تهدیدها

فرصت‌ها عوامل بیرونی وخارج از کنترل شما هستند، ولی برای کمپین‌ها فواید زیادی دارند. این فرصت‌ها فارغ از این که شما چه کاری انجام می‌دهید وجود دارند و استفاده از این فرصت‌ها در اختیار شماست. فرصت‌ها می‌توانند نقاط ضعفی برای مخالفین شما باشند. از جمله می‌توان از عدم مشروعیت و انشعاب درونی در بین آنها، نارضایتی عمومی‌که می‌تواند متحدین بالقوه و امکانات جدیدی به وجود بیاورد، نام برد .

تهدیدها نیز عوامل خارجی هستند که ممکن است به کمپین شما آسیب بزنند. آن‌ها خطرات بالقوه‌ای هستند که ممکن است هرگز محقق نشوند، اما اگر بشوند و شما برای آن برنامه‌ریزی نکرده باشید و یا عکس‌العمل 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 می‌تواند ازعوامل دیگر مانند خشونت فیزیکی برای برخورد با جنبش شما استفاده کند .

زمانی که تجزیه وتحلیل SWOT می‌کنید، 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 (فرصت‌ها وتهدیدها) تمایز قائل شوید. برخی اوقات فعالان، جوانان ناراضی را لیست کرده و آن‌ها را نقطه قوت می‌پندارند، اگرچه این جوانان بخشی از سازمان نیستند، ولی می‌شود از آنها به عنوان فعالان بالقوه یاد کرد و نه نقطه قوت. به همین ترتیب عدم اعتماد در بین سازمان دهندگان بخش‌های داخلی را تهدید درون سازمانی تلقی می‌کنند و حال آنکه تهدید نیست، نقطه ضعفی در داخل جنبش شما است.

نکته دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد تضاد بین عوامل کمک‌کننده و عوامل آسیب‌زننده‌است. در جریان تحلیل SWOT برخی از فعالان نقاط قوت و ضعف را با هم اشتباه می‌گیرند، اما وقتی پای عوامل خارجی به میان می‌آید، مسئله چندان ساده نیست، تهدیدها گاهی فرصت می‌شوند و یا بالعکس. به عنوان مثال سرکوب ممکن است فرصت دیده شود، برای اینکه در تحلیل پس از سرکوب به این نتیجه می‌رسیم که نارضایتی مردم از اقدامات سرکوبگرانه مخالفین جنبش درحقیقت به فرصت تبدیل شده‌است. حتی اگر نارضایتی وجود نداشته باشد، می‌توان از سرکوب‌های قبلی استفاده کرد و در مردم نارضایتی ایجاد کرد. باید توجه داشت که سرکوب بالقوه تهدید محسوب می‌شود .

در کمپین از فرصت‌ها استفاده و از تهدیدها اجتناب کنید (یا اثر آن‌ها را کاهش دهید). اما به خاطر داشته

باشید که این عوامل را نمی‌شود مستقیما ایجاد و یا حذف کرد. به عنوان مثال بیکاری بالای جوانان فرصتی برای بسیج آن‌ها است، اما بسیج آنها به خودی خود اتفاق نمی‌افتد. لازم است از توانایی‌های سازمانی مانند راه‌اندازی کمپینی برای ارسال پیام‌های تاثیرگذار و یا ایجاد ظرفیت برای جذب نیروهای جوان استفاده شود. این کار را به عنوان مثال می‌توان با استفاده از شبکه‌های دانشگاهی کرد. با همان استدلالی که در بالا ذکر شد، ممکن است تهدید به سرکوب و یا سرکوب سازمان‌دهندگان هرگز عملی نشود، ولی مهم است که در صورت وقوع برای آن برنامه‌ریزی کنید.

محدودیت‌های این ابزار

تجزیه وتحلیل SWOT ابزار کاملی نیست و محدودیت‌هایی دارد. اول و مهم‌تر از همه این که همه عوامل به یک اندازه مهم نیستند. از آن جا که آنها جداگانه لیست شده‌اند، شما نمی‌توانید تعامل آن‌ها را با یکدیگر ببینید. به همین دلیل اگر از ابزار توسعه سناریو استفاده کرده و این عوامل را با توجه به داده‌های تجزیه وتحلیل SWOT به دقت بررسی کنید، کمک بسیاری خواهد کرد. محدودیت دیگر این است که تجزیه وتحلیلSWOT بر شرایط فعلی تاکید دارد، اما می‌شود 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

نقاط قوت • تیم ماهر و با انگیزه • چشم‌انداز جذاب برای عموم • پیام مناسب و ظرفیت تحویل آن	**نقاط ضعف** • کمبود بودجه • حضور محدود در بخشی از کشور • انشعابات درونی و جو ناسازگاری
فرصت‌ها • وجود سازمان‌های مردمی محلی • اعتراضات خودجوش برای کمبود مواد غذایی • حقوق پایین در بوروکراسی دولتی	**تهدیدها** • 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 مرتبSWOT به خصوص قبل از شروع کمپین می‌تواند بسیار موثر و مفید باشد.

فرآیند گام‌به‌گام

با توضیح این‌که چرا تحلیل SWOT را انجام می‌دهید، کار را شروع کنید. اولین قدم برای تعریف اهداف کمپین، درک وضعیت فعلی، چه داخلی و چه خارجی است. این به شما کمک می‌کند تا تصویری از توانایی‌های خود و نیز شرایط محیطی داشته باشید. یک ورق کاغذ بردارید و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم کنید، در هر کدام از قسمت‌ها حروف S W O T را بنویسید. هر کدام از عوامل را توضیح داده و مثال بزنید، قوت‌ها و فرصت‌ها را به عنوان کمک کننده و ضعف‌ها و تهدیدها را به عنوان آسیب زننده علامت گذاری 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 کمک کننده هستند و تهدیدها آسیب زننده. تفاوت بین نقاط ضعف و تهدیدها چیست؟ نقاط ضعف داخلی و تهدیدها خارجی است.

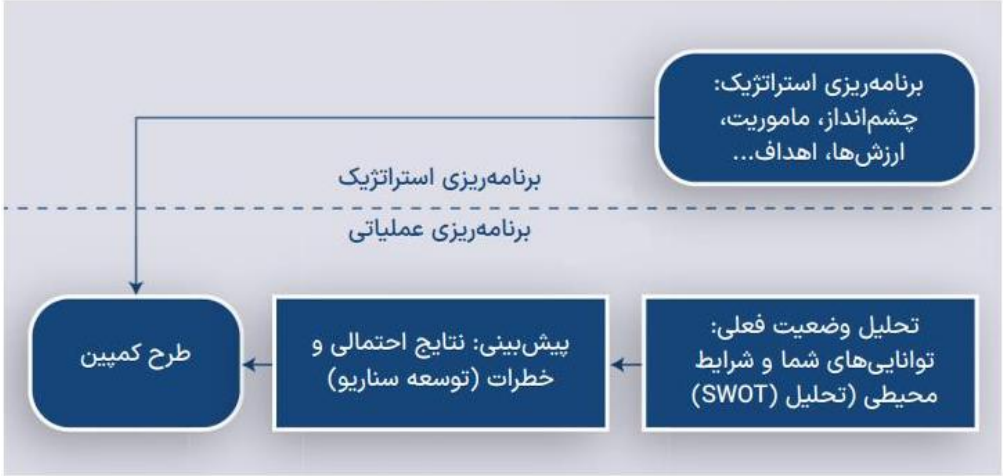
هدف از تحلیل SWOT فقط لیست کردن فاکتورهاست، بحث درباره مفاهیم و اثرات آن‌ها به بعد موکول می‌شود.

ماتریس SWOT

	کمک‌کننده	آسیب‌زننده
داخلی	S	W
خارجی	O	T

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 درنظر 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 وخارجی در مقطعی خاص می‌دهد، اما درباره احتمال تعامل این عوامل در آینده به شما چیزی نمی‌گوید. مواردی که برای پیش‌بینی نتایج احتمالی وتوسعه سناریو درنظر می‌گیرید، می‌تواند به شما برای وسعت بخشی به تحلیل SWOT کمک کند و برعکس برای پیش‌بینی اینکه کارها درکمپین شما چگونه پیش خواهد رفت، می‌توانید از اطلاعاتی که برای تحلیل SWOT به کاربرده‌اید، استفاده نمایید .

برای توسعه سناریو درجهت طراحی کمپین از ابزاری استفاده می‌کنیم به نام تجزیه وتحلیل SWOT که توسط هینز ویهریچ از دانشگاه سانفرانسیسکو در کالیفرنیای ایالت متحده آمریکا شکل یافته‌است.
براساس این ابزار در مسیر توسعه سناریو، شما نهایتا 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 تحلیلSWOT دارد و تلاش براین است که پیش‌بینی شود چگونه آن‌ها درنحوه انجام امور درآینده برهم تاثیر می‌گذارند.

جدول ۳. توسعه سناریو

	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 یافته‌است 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 وخارجی 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 بهره برداری 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.

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

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

> 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 پرپیچ وخم اتفاق می‌افتد.
> - بروس استرلینگ

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 ویرانگراست. 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 باظرفیت روبروشود و همین سبب می‌شود که نتیجه عکس بدهد.

سناریوها باید در قالب یک دا ستان 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. ازسناریوی 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 وWC ساده‌تراست، 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.

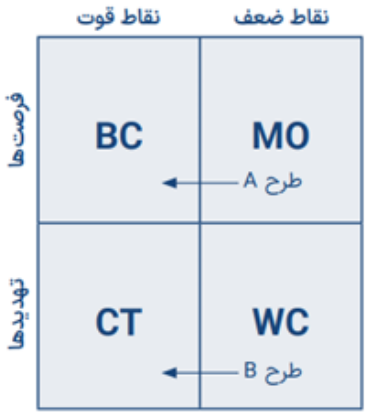
توسعه سناریو اهداف محدودی دارد و نباید آن را به عنوان وسیله‌ای برای پیش‌بینی دید، بلکه ابزاری است که تخیل شما را درباره دامنه نتایج ممکن گسترش می‌دهد. سناریوهای توسعه یافته توسط این ابزار در پس ذهن شما می‌ماند و زمانی که شما به شکل‌دهی کمپین خود ادامه می‌دهید به عنوان چارچوبی عمل می‌کند که احتمالا حوادث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

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

	نقاط قوت • تیم ماهر و با انگیزه • چشم‌اندازی جذاب برای عموم • پیام مناسب و ظرفیت ارائه آن	**نقاط ضعف** • کمبود منابع مالی • حضور محدود در بخش‌هایی از کشور • انشعابات داخلی و فضای تفرقه‌انگیز
فرصت‌ها • وجود سازمان‌های مردمی و محلی • اعتراضات خودجوش برای کمبود مواد غذایی • حقوق پایین در بوروکراسی دولتی	**BC** 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.	**MO** کمپین شما گرفتار رقابت‌های میان سازمان‌های محلی می‌شود تحت‌الشعاع اعتراضات خودجوش قرار گرفته و به حاشیه رانده می‌شوید.
تهدیدها • دستگیری احتمالی سازمان‌دهندگان کمپین • پوشش منفی رسانه‌های مغرض از کمپین • تنش بالا وخطر خشونت	**CT** اخبار بازداشتی‌ها در میان مردم پخش می‌شود و سرکوب نتیجه عکس می‌دهد. کمپین شما از سرکوب جان به در برده و ادامه پیدا می‌کند.	**WC** 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.

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.

شکل ۴: طرح A و طرح B



طرح A طرح کمپین شما است. زمانی‌که 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. ایده‌آل هرجنبشی این است که تنها کمپینی را که به اجرا می‌گذارد، کمپین طرح A باشد. طرح B باید از قبل مشخص شده باشد، برای این‌که اگر تهدیدها به اجرا درآیند فرصتی برای اجرای طرح واکنش در برابر تهدیدها وجود ندارد.

مقابله با نقاط ضعف بخشی از هردو 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 ظرفیت‌ساز ی 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 .

فرآیند گام‌به‌گام

توضیح دهید که چرا در حال توسعه دادن سناریو هستید؟ به شرکت‌کنندگان بگویید که شما دارید هدف کمپین را مشخص می‌کنید 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 درآینده بازی خواهند کرد.

سناریوی بهترین حالت، فرصت از دست رفته، رویارویی با تهدیدها وسناریوی بدترین حالت. عوامل مختلف در تحلیل SWOT سناریوهای مختلفی را تولید می‌کنند (قوت و فرصت سناریوی بهترین حالت و ضعف و فرصت، سناریوی فرصت از دست رفته را تولید می‌کنند 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 می‌توانست به خطا برود، رفت، از جمله واکنش شما به تهدیدها و حال آن‌که درسناریوی (پیروزی غیرمنتظره) توانستید با استفاده از نقاط قوت خود بر تهدیدها غلبه کنید.

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

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

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

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 ظاهرشود.

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

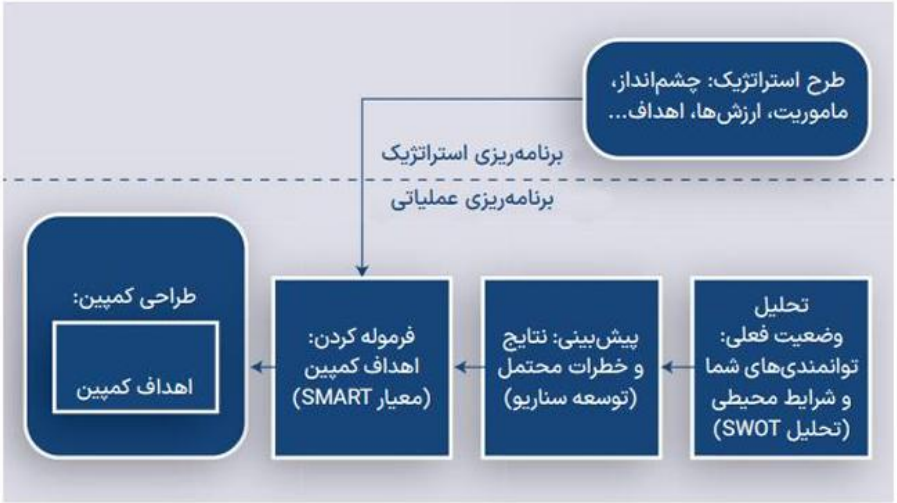
ماتریس سناریوها:

نقاط ضعف (Weaknesses) • کمبود منابع مالی • حضور محدود در بخش‌هایی از کشور • اختلافات داخلی و فضای ناهماهنگی	**نقاط قوت (Strengths)** • تیمی ماهر و باانگیزه • چشم‌اندازی جذاب برای عموم مردم • پیام مناسب و توانایی لازم برای انتقال آن	
MO وضعیت محتمل (*Most Likely Outcome*) کارزار شما درگیر رقابت‌ها و اختلافات میان سازمان‌های محلی می‌شود. اعتراضات خودجوش مردم توجه‌ها را از شما منحرف می‌کند و در نهایت کارزار به حاشیه رانده می‌شود.	**BC بهترین وضعیت (*Best Case*)** در نتیجهٔ کارزار شما، ائتلافی گسترده از سازمان‌های مردمی محلی شکل می‌گیرد .مردم در واکنش به کمبود مواد غذایی بسیج می‌شوند و شما موفق می‌شوید با کارمندان ناراضی دولت نیز ارتباط برقرار کنید.	**فرصت‌ها (Opportunities)** • وجود سازمان‌های محلی و مردمی (پایگاه‌های اجتماعی) • بروز اعتراضات خودجوش به دلیل کمبود مواد غذایی • پایین بودن حقوق‌ها در بوروکراسی دولتی
WC بدترین وضعیت (*Worst Case*) پس از بازداشت‌ها، کارزار در بحران فرو می‌رود؛ اختلافات داخلی و سرزنش‌های متقابل افزایش می‌یابد .خشونت رخ می‌دهد، رسانه‌ها شما را مقصر معرفی می‌کنند و در نهایت کارزار فرو می‌پاشد.	**CT سناریوی بحرانی اما تاب‌آور (*Crisis but Turnaround*)** اطلاعات مربوط به بازداشت‌ها با مردم به اشتراک گذاشته می‌شود و سرکوب، نتیجهٔ معکوس دارد .کارزار شما از فشارها جان سالم به در می‌برد و به فعالیت خود ادامه می‌دهد.	**تهدیدها (Threats)** • احتمال بازداشت سازمان‌دهندگان کارزار • رسانه‌های جانبدار و پوشش منفی از کارزار • تنش‌های بالا و خطر بروز خشونت‌های خودجوش

٤. 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 درتحلیل 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 به‌کار گرفت و معیارهای SMART به مدیریت پیتر دراکر در زمینه مفاهیم اهداف نسبت داده می‌شود. این حروف درمعیارهای مختلفی نیزدر طول سال‌ها به کاربرده 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 تغیر رفتارهستند 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 به‌آسانی 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 درصورت 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 وانتخاب آن باید بر اساس تحلیل دقیق شما از توانایی‌ها، شرایط محیطی و مهم‌ترازهمه باتوجه به نقاط قوت شما برای کنترل عوامل کمک کننده داخلی باشد. ترغیب مردم به پیوستن وحمایت 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 درخدمت اهداف بلند مدت استراتژی خود می‌بینید. این معیار به شما کمک می‌کند تا تمام کمپین‌ها درچارچوب استراتژیک بگذارید و درنتیجه شما می‌دانید که چرا کمپین به خصوصی را به اجرا گذاشته‌اید. بسیاری ازمردم بیانیه‌های شما را نمی‌خوانند، ولی ازطریق کنش‌های شما درجریان 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 درچارچوب زمانی مشخص داشته باشند. این مورد حتی درصورتی که شما به اهداف خود نرسیده و یا به نتایج مورد انتظارتان 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 پیروزمی‌شوند، 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. دراین 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.

بسیارمهم است که به تفاوت بین هدف وتاثیر کمپین راه‌پیمایی نمک توجه شود. گاندی دست به نافرمانی مدنی زد وقوانین نمک را درساعت 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 آن‌که از تحلیلSWOT و توسعه سناریو برای فرآیند برنامه‌ریزی عملیاتی خود استفاده کردید، می‌توانید از معیارSMART 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.

> اگر انسان نداند به کدام بندر می‌رود،
> هیچ بادی موافق نخواهد بود.
>
> سنکا

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 درصورتی که بتوانید مشخص کنید که آیا آن‌ها کاهش یافته‌اند- مخصوصاً اگر بتوانید مشخص کنید که آیا نقاط ضعف در اثر این تهدیدها بدترشده‌اند. اهداف هردو طرح A وB دست یافتنی هستند درصورتی که از نقاط قوت خود واقع‌بینانه استفاده کنید. برای این که نقاط قوت عواملی مثبت بوده و درکنترل 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 این‌که 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 بسیارآسان‌تر از نتایج مشخص کنید. اهداف استراتژیک همیشه دست یافتنی به نظر نمی‌رسند، حداقل درآغاز. برای این‌که 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 این‌که 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، ماموریت و ارزش‌ها مربوط باشند.

فرآیند گام‌به‌گام

توضیح دهید که چگونه معیارهای SMART شما را در ایجاد اهداف روشن و قابل درک راهنمایی می‌کند.

بخشی از نامه گاندی به لرد اروین نایب السلطنه در دوم مارس ۱۹۳۰ («اگر نامه‌ام دل شما را متأثر نکند، در روز یازدهم این ماه، همراه با آن دسته از همکاران آشرم که بتوانم با خود ببرم، به نادیده گرفتن مقررات قانون نمک خواهم پرداخت. من این مالیات را از دید مردم فقیر، ظالمانه‌ترین مالیات‌ها می‌دانم. و از آن‌جا که جنبش حاکمیت و خودگردانی در اصل برای فرودستان این سرزمین است، آغاز کار باید با مبارزه با این شرّ بزرگ باشد.») را نشان دهید و به طور خلاصه کمپین راه‌پیمایی نمک را برای شرکت‌کنندگان توضیح دهید. از شرکت‌کنندگان بپرسید که آیا هدف این کمپین "مشخص" است؟ آیا "قابل سنجش" است و نیز آیا "دست یافتنی" است؟ و چگونه "مرتبط" است و آیا "محدود به زمان" است؟

جزوه معیار SMART اسمارت مانند این است:

هدف کمپین

چه کاری می‌خواهیم بکنیم؟

چه زمانی می‌خواهیم این کار را بکنیم؟

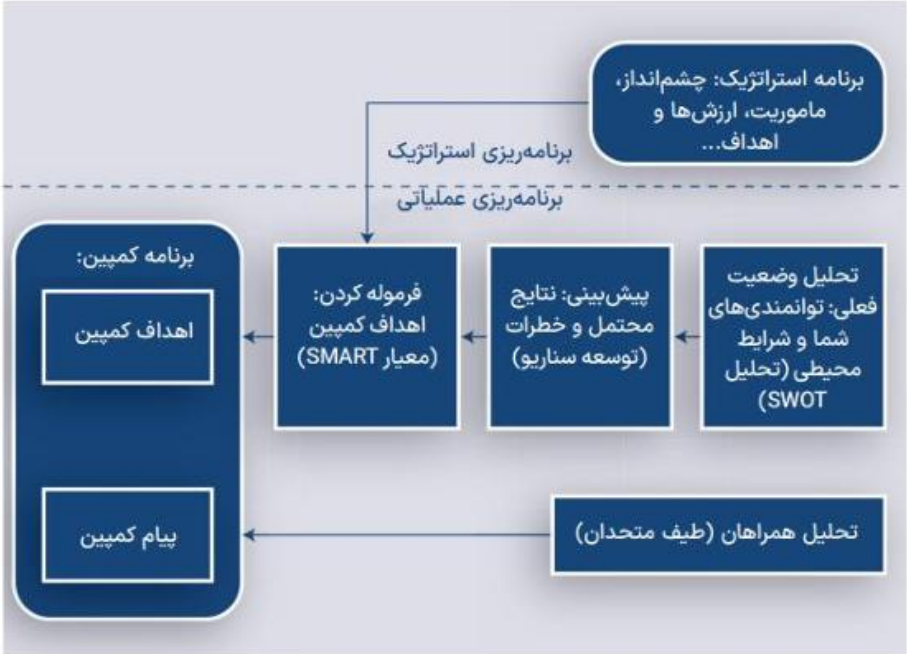
چرا این کار را می‌خواهیم بکنیم؟

چگونه می‌خواهیم این کار را بکنیم؟

- ☐ مشخص؟
- ☐ قابل سنجش؟
- ☐ دست‌یافتنی؟
- ☐ مربوط؟
- ☐ زمان محدود؟

۵- طیف متحدان: توصیف همراهان

در مرکز هر کمپینی پیام آن قراردارد. می‌توان گفت، کمپین برای این توسعه یافته‌است که پیام را منتقل کند. تمام تاکتیک‌ها، همهٔ فعالیت‌های یک کمپین و همهٔ مواد و محتوای آن، همان پیام را بارها و بارها تکرار و تقویت می‌کنند؛ پیامی که برای مخاطبان هدفِ مختلف به‌صورت 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 به‌روشنی مشخص کنید که چه کسانی و از چه طریقی با مسائل کمپین شما ارتباط دارند، چه ازحامیان 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 درنظر بگیرید و مردم را در آن موضوع بخصوص مورد تحقیق قراردهید، 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 لیکی 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 قراردهد.

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. حاضراند 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 این‌که بدانند کمپینی برای مقابله وجود دارد. این‌ها افرادی هستند که کمپین شما می‌تواند با کمترین تلاش، آن‌ها را به متحدین فعال تبدیل کند. برای این‌که آن‌ها نسبت به معتبر بودن مواضع شما اعتقاد پیدا کرده، ولی تاکنون فرصت همکاری برای ایشان فراهم نشده‌است.

دربخش میانی که اکثر اوقات بیشترین هستند، کسانی هستند که بی‌طرف اند، آن‌ها نه از مواضع شما حمایت می‌کنند و نه با آن مخالف‌اند. آن‌ها یا آگاه نیستند و یا بی‌طرف‌اند، در هرصورت 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 درطرف شما نبوده و با مواضع شما مخالف‌اند. حتی اگرعزم 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 نزدیک‌ترشوند. 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 بی‌طرف 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 بی‌طرف و افراد بی‌طرف را به متحدین غیرفعال و نهایتاً به متحدین فعال تبدیل کنید. باید توجه داشته باشید که مخالفین شما بیکار نمی‌نشینند و آن‌ها هم سعی دارند که افراد را به سمت خود جذب کنند.

مطالعه موردی: جنبش حقوق مدنی ایالات متحده

در سال ۱۹۶۴ کمیته هماهنگی بی‌خشونت 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 «تابستان 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 آبشار 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

با توفیق درایجاد یک حرکت جزئی به سمت چپ در بین بخش‌هایی ازجمعیت، تاثیر قابل‌توجهی 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 نیازدارد. این افراد اکنون در حاشیه مبارزه درباره اهداف جنبش قرار دارند. ممکن است حرکت پاندولی آن‌ها به سمت شما بسیار حیاتی باشد، برای این‌که 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 نظرمخالفان فعال اهمیت زیادی برای شما ندارند، تنها می‌خواهید اراده آن‌ها را برای مبارزه با خودتان کاهش دهید. علاقه شما بیشتر برای تاثیرگذاری بربخش 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 فعال‌ترکنید. 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، ابزارطیف متحدین است. این ابزار سطوح مختلف حمایت را در بین گروه‌های مختلف و نیزتغییر جهت تدریجی وفاداری را نشان می‌دهد. یک قدم به سمت چپ هدف مبارزه بی‌خشونت است. برای همین است که ابزار طیف متحدین علاوه برآن‌که برای توسعه پیام کمپین به کار می‌رود، می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای معرفی مقاومت مدنی در گستره وسیعی مورد استفاده قراربگیرد.

فرآیند گام‌به‌گام

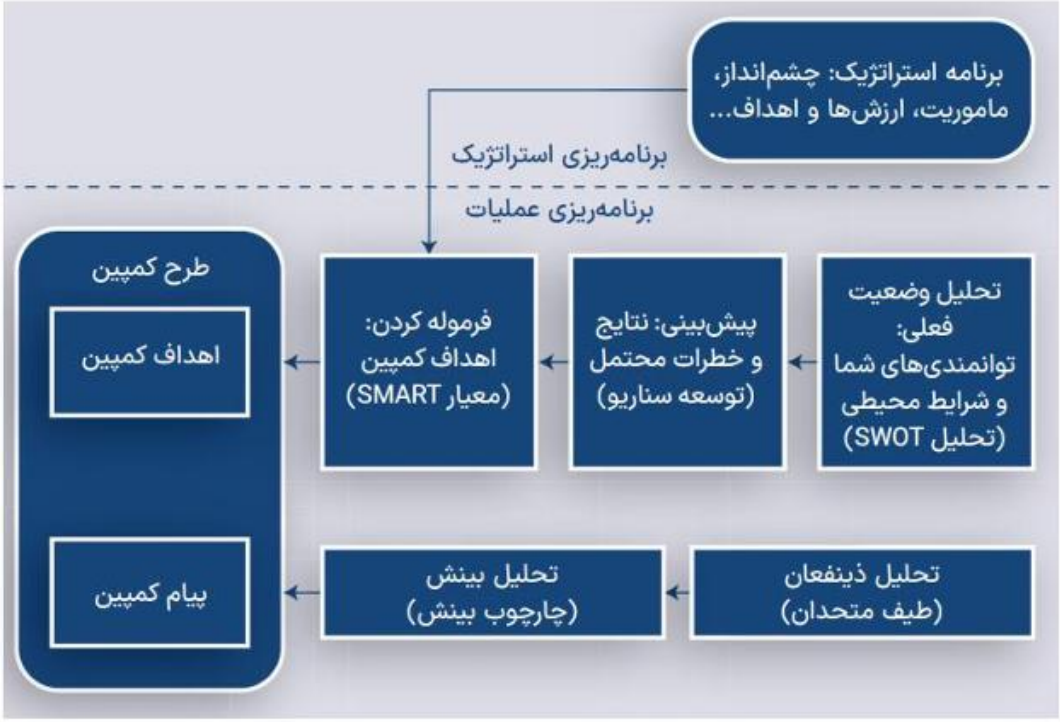
با توضیح درباره این‌که چرا از طیف متحدین استفاده می‌شود، شروع کنید. به شرکت کنندگان یادآوری کنید که شما اهداف کمپین را تهیه کرده‌اید، ولی هنوز نیاز دارید که پیام کمپین را طراحی کنید. اولین قدم برای توسعه

پیام این است که مخاطبین مورد هدف را به‌وضوح تعریف کنید و این ابزار به شما کمک خواهد کرد. تفاوت بین متحدین فعال و غیرفعال و مخالفین فعال و غیرفعال را توضیح دهید. بخش بی‌طرف طیف را توضیح دهید. 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.

طیف متحدان

٦- 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 قراردادید، بینش آن‌ها را تحلیل کنید. با این کار درفرآیند 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. دراین 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 این‌جا 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 کاندیداها برجسته‌تر به‌نظر برسند. نسخه اصلاح شده که در این‌جا عرضه می‌شود، چارچوب بینش نامیده می‌شود و نه تنها به مخالفین فعال شما درانتخابات، بلکه به هر کدام از بخش‌های تعریف شده در طیف متحدان نیز نظر دارد. چارچوب بینش چهارقسمت دارد:

عنوان قسمت اول "درباره ما" است. دراین قسمت هرچیزی که درباره خود و کمپین‌تان می‌گویید را لیست کنید. این قسمت عناصر ارتباطات استراتژیک و هویت به معنی برند را منعکس می‌کند. این انعکاس برند

باید شامل نوع سازمان و جنبش شما و ائتلاف شما با دیگران باشد و باید تمام بیانیه‌ها و اظهارات شما درباره کمپینی که راه‌اندازی کرده‌اید را انعکاس دهد و نیز این‌که "شما کی هستید، چه می‌خواهید و چرا" را نیز قید می‌کند. نه‌تنها بینش وسیع شما (هدف) و ماموریت (وسیله)، بلکه خواسته‌ها و نارضایتی‌های شما را نیز مشخص می‌کند. عنوان بخش دوم "ما درباره آن‌ها" است و بینش‌های گروه مخاطب مورد هدف را لیست می‌کند. زمانی که چارچوب بینش مخالفین فعال و غیرفعال را مشخص می‌کنید، برداشت خود درباره آن‌ها را بنویسید، مشابه چارچوب پیام تولی. اما زمانی که شما چارچوب بینش را برای بی‌طرف‌ها و متحدین غیرفعال تهیه می‌کنید، برداشت خود را از آن گروه مخاطب مورد هدف به خصوص، از جمله برداشت‌های غلطی که درباره آن‌ها دارید را قید کنید.

ما درباره ما	ما درباره آن‌ها
آن‌ها درباره ما	**آن‌ها درباره آن‌ها**

دربخش سوم "آن‌ها درباره ما" برداشت‌ها و یا برداشت‌های غلط مخاطبین ویژه مورد هدف از کمپین شما لیست می‌شود. زمانی که شما بی‌طرف‌ها و مخالفین فعال و یا غیرفعال را مشخص می‌کنید، باید روشن کنید که چه تردیدهایی درباره شما دارند. زمانی که متحدین غیرفعال را مشخص می‌کنید، باید دلیل عدم علاقه آن‌ها به مشارکت فعالانه در کمپین را نیز مشخص کنید.

چهارمین وآخرین بخش "آن‌ها درباره آن‌ها" است. شما در این بخش برداشت‌های مخاطبین مورد هدف را درباره خودشان و این که به چه دلیل دربخشی ازطیف قرارگرفته‌اند، لیست می‌کنید. درباره بی‌طرف‌ها باید بدانید که چرا آن‌ها بی‌طرف هستند و نیز بپرسید که آیا می‌دانند یا نمی‌دانند که بی‌تفاوت هستند. درباره مخالفین فعال و غیرفعال، باید دریابید که چرا آن‌ها به عقاید خود پایبند هستند و دلیل موضع سوال‌برانگیزشان درباره مسائل چیست. درمورد متحدین غیرفعال باید دریابید که چرا آن‌ها علیرغم این که موضع شان درباره مسائل با شما یکی است، غیرفعال باقی مانده‌اند.

توجه: برای ساده‌ترکردن تحلیل و جا دادن آن در کارگاه آموزشی، می‌توانید از احساس دیگران و اطلاعاتی که راجع به آن‌ها 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 پل بین خودتان و مخاطبین مورد هدف بزنید. 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 وپیشنهادات 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.
- وسرانجام پیام باید تغییر دهنده رفتار باشد تا نهایتاً مخاطبین مورد هدف را وادار کند یک قدم به چپ بردارند و درطیف متحدین قراربگیرند.

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 برابرآن‌ها "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 "آن ها 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 شده‌اند، نه اینکه ناراضیان دموکراتیک را سرکوب و مردم بی‌گناه را شکنجه کنند.

مثال چارچوب بینش: خشونت پلیس	
ما درباره ما: • ما معترضینی مسالمت‌جو هستیم. • به حقوق ما باید احترام گذاشته شود. • زمانی که تظاهرات می‌کنیم کار غیرقانونی انجام نمی‌دهیم.	ما درباره آن‌ها: • 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: • معترضین اخلالگر و سرکش هستند. • معترضین کار ما را دشوارتر می‌کنند. • معترضین باید از کانال‌های قانونی صدای نارضایتی‌شان را به گوش بقیه برسانند.	آن‌ها درباره آن‌ها: • ما از مردم محافظت می‌کنیم و نگهبان آرامش هستیم. • ما با جانیان مبارزه و نظم را برقرار می‌کنیم. ولی از ما قدردانی نمی‌شود. • ما فقط دستورات را اجرا می‌کنیم.
پیام (موضوع گفتگو) • 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 نارضایتی‌های 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 نارضایتی 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.	

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 مثلا 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 عقیده‌است و یا این‌که 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. گاهی‌هم برای تاکید بر بخشی از آن از علائم استفاده می‌کنند. مانند نقطه یا مربع و غیره. این موضوعات نمی‌توانند مستقیما درکمپین 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.

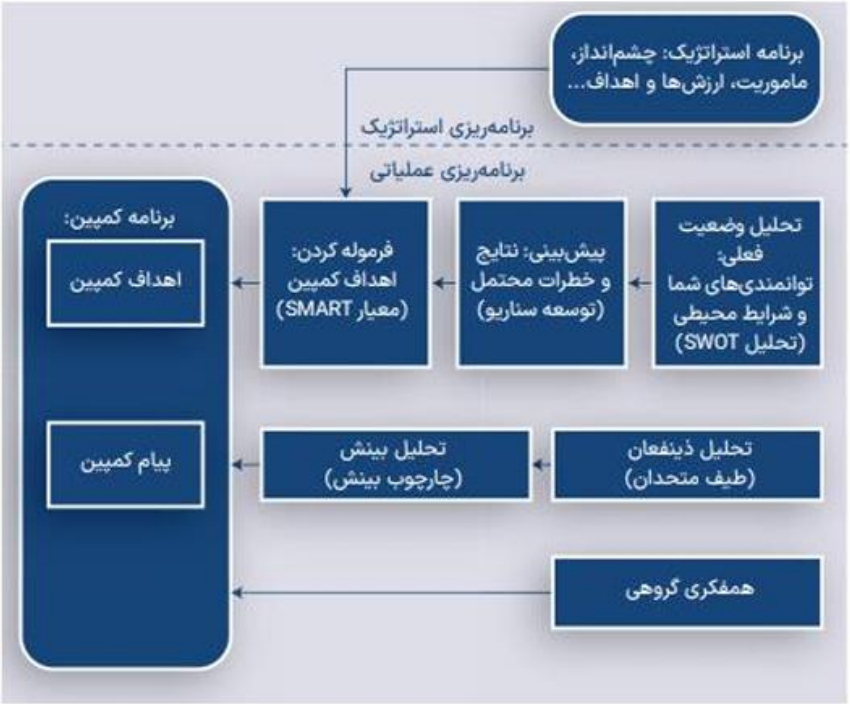
چارچوب بینش ابزاری تحلیلی است که به‌اندازه کافی به شما اطلاعات می‌دهد تا بخش خلاقانه پیام را توسعه دهید. با همه این‌ها هرچقدر که چارچوب بینش خوب مشخص شده باشد، تضمینی برای موفقیت کمپین و پیام آن نیست. موفقیت هنوز نیاز به سرمایه گذاری خلاقانه در شعارها، تاکتیک‌ها و محتوای کمپین و انتشار پیام دارد. اما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

فرآیند گام‌به‌گام

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 کرده و برداشت فعلی خود را از آنها مشخص کنید.
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 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 بی‌طرف‌ها نیز سخن خواهد رفت.

۷- همفکری گروهی: به کارگرفتن تاکتیک‌ها

سرانجام پس از تحلیل‌های انجام شده برای خلق یک پیام، طراحی بخش خلاقانه کمپین می‌تواند آغازشود. 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 دراین فرآیند خلاقانه کمک کند "همفکری گروهی برای حل مسائل نام دارد" این اصطلاح توسط الکس فایکنی آزبورن 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 این‌که قضاوت تمرکز را به جای ایده‌های بالقوه جدید بر روی ایده‌هایی که تاکنون مطرح شده، می‌گذارد. دوم آن‌که با قضاوت سریع ممکن است بعضی افراد از ابراز ایده‌های نو و یا غیرمتعارف دلسرد شوند. برای این‌که فکر خواهند کرد این ایده‌ها با انتقادات سخت مواجه شده و یا حتی مورد تمسخر واقع خواهند شد. جایی برای نقد درهمفکری

گروهی برای حل مسائل نیست، نقد باید به بعد موکول 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 درطول 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 به‌صورت موضوع مورد بحث به آن‌ها داده شده‌است را دنبال کند. بنابراین بحث گروهی باید به هرکدام ازموضوعات 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 تغییرشکل 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 دربحث آزاد پیدا کنند.

کسی نمی‌تواند پیش‌بینی کند که یک ایده به کجا خواهد انجامید، برای این‌که 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 ازآن‌که 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 ازاین مرحله است که می‌توانید درباره ایده‌ها قضاوت کنید و یا اظهارنظر و انتقاد کرده و یا پیشنهاد برای بهترشدن بدهید.

فاز پالایش مرحله‌ای است که ایده‌ها توسعه یافته و به صورت راه حل‌های 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 تغیرات 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 میان پرده‌ای 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.

> ما با آن‌چه مرتبا انجام می‌دهیم شناخته می‌شویم، بنابراین متعالی بودن یک عادت است نه یک کنش
> - ارسطو

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 درشرایط جدید قابل استفاده خواهند بود.

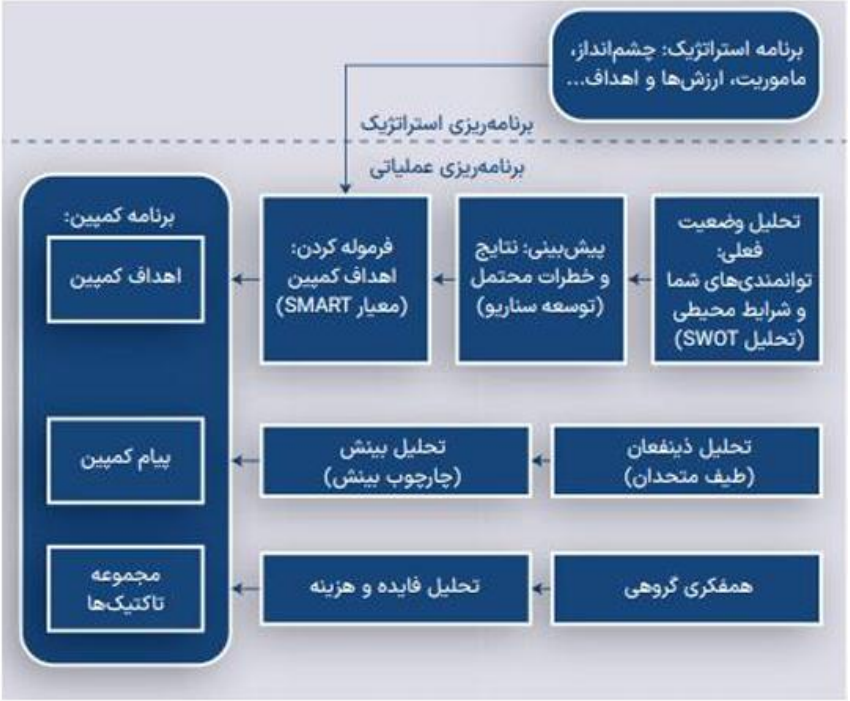
فرآیند گام‌به‌گام

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 داده و روی خلق انبوهی از ایده‌ها کار کنید. 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. از شرکت‌کنندگان بخواهید که ایده‌های خود را برای شعارها، تاکتیک‌ها و مصالح کمپین و غیره، با صدای بلند اعلام کنند.

از شرکت‌کنندگان 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 شرکت‌کنندگان بخواهید که کوتاه اظهارنظر کنند. تاکید کنید که هدف بحث در گروه، خلق ایده‌ها است و اکنون جای بحث درباره عملکرد و قابل استفاده بودن آن‌ها نیست.

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 درکمپین 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 درحال 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 ازهمفکری 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 نیاورده 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 درجریان 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 کارمی‌کنند.

تحلیل فایده وهزینه 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 بپیوندند به دیگران انتقال دهند. در آن صورت کمپین می‌تواند همه‌گیر شود بدون این‌که 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 درمورد کمپین شما تخمینی گروهی از فایده و هزینه تاکتیک‌ها است که برآمده از همفکری گروهی است. تحلیل شما به جای آن‌که متکی بر نظر یک متخصص باشد، متکی به خردجمعی و ریشه‌های مردمی و برگرفته ازعقاید 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 جیمزسوروویکی ارائه شده‌است.

برای یافتن ایده‌هایی درباره هزینه و فایده مربوط به تاکتیک‌هایی که درجلسه همفکری گروهی توسعه یافته است، هر تاکتیک باید جداگانه به گروهی که فایده و هزینه را تحلیل می‌کنند داده شود. هر شرکت کننده 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 نیازاست)
- 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 درکمپین)
- هزینه‌های اعتباراجتماعی، انسجام، اشتیاق وغیره 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 (بنابر تحلیل طیف متحدین).

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

- آیا تاکتیک علاوه بر گروهی که مستقیماً موردهدف 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 فراگستری 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 دربرنامه‌ریزی کمپین‌اتان 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 وتحلیل 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 ازآن 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 باهزینه زیاد و فایده زیاد قرار دارد. اینجاست که باید خط بکشید، برخی از این تاکتیک‌ها بالای خط هستند و شما آن را درمجموعه تاکتیک‌های ممکن برای کمپین خود منظور می‌کنید، برای این‌که 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.

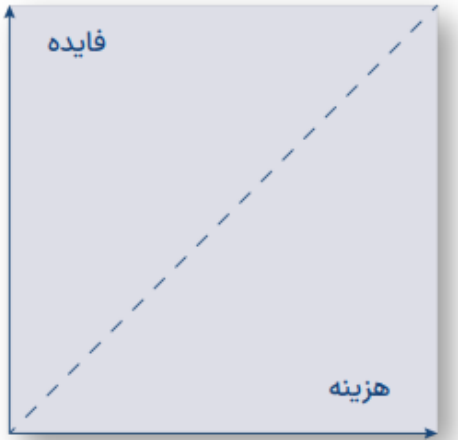
برای انجام این تحلیل به شاخصی برای فایده و هزینه احتیاج دارید. می‌توان آن را با روش ساده باینری انجام داد (هزینه بالا در برابر هزینه کم و یا بدون فایده و فایده کم در برابر فایده بسیار زیاد) و یا شاخص پیچیده‌تری، به عنوان مثال یک تا ده. مزیت روش‌های باینری این است که تخمین ها را به حد افراط می‌کشاند و در نتیجه انتخاب کردن ساده‌تر است. برای این که بین دو گزینه کاملا 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 و یا نه و ده نباشند.

هرکدام از شاخص‌ها را که انتخاب می‌کنید، باید بدانید که درپایان 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 محورداشته باشید. یکی برای هزینه و دیگری برای فایده. بعد از رای گیری هرکدام از تاکتیک‌ها را درجدول قراردهید. 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 ازحدی بیشتر و فایده آن‌ها ازحدی کمتر است یا ترکیبی ازآن دو است، کنار بگذارد. یا می‌توانید خط را به گونه‌ای بکشید که تاکتیک‌هایی که امتیاز آن‌ها ازحدی کمتراست زیر خط قراربگیرند. رده بندی لازم نیست که کامل باشد، بلکه باید به گونه‌ای باشد که بشود تصمیمات را دنبال کرد.

هنگامی که خط را کشیدید، مجموعه تاکتیک‌های‌اتان را می‌توانید بعداً در تمرین برنامه‌ریزی تاکتیکی مورد استفاده قرار دهید. مهم است که تاکتیک‌هایی که در مجموعه قرارنگرفته‌اند را حفظ کنید تا بعدا روی آن‌ها کار شده و هزینه آن کاهش یابد. آن‌ها همچنین می‌توانند الهام بخشی برای خلق تاکتیک‌های جایگزین و کم‌هزینه باشند. علاوه برآن 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 درابتدای کمپین مشکل است، ولی بعداً که کمپین سرعت می‌گیرد و گزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی ظاهر می‌شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

فرآیند گام‌به‌گام



توضیح دهید که چرا هزینه/فایده را تحلیل می‌کنید. به شرکت‌کنندگان یادآوری کنید که چند تاکتیک را به کار گرفته و آن‌ها را پالایش کنند. از آن‌ها بخواهید تاکتیک‌ها را تخمین بزنند و مصالح کمپین و غیره را در یک یا دو جمله بیان کنند. سپس اول هزینه تاکتیک و سپس فایده آن را تخمین بزنند و 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. خطی را درجدول 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 دو گروه نسبتاً مساوی تقسیم کند.

۹- برنامه ریزی کمپین: همه را روی کاغذ بیاورید

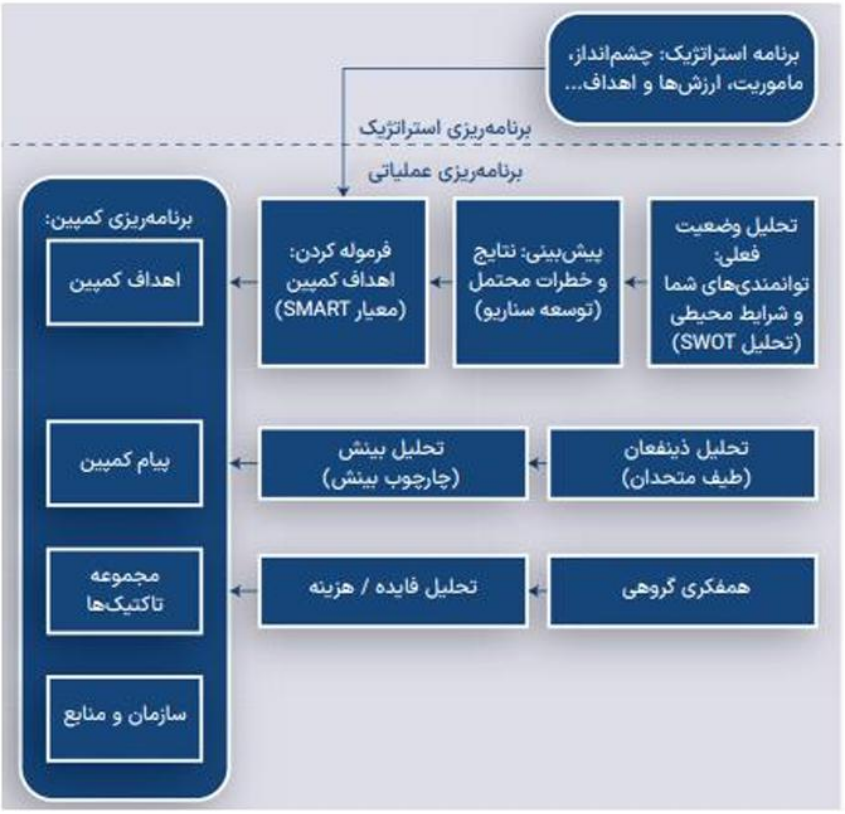
طرح کمپین یک سند داخلی است که عضو کمپین می‌تواند از آن به عنوان مرجع استفاده کند. اما از آن برای جلب همکاری افراد در کمپین، برای درخواست کمک و به‌دست آوردن امکانات، برای مذاکره با بقیه ذی‌نفعان و برای ایجاد ائتلافی حول کمپین نیز استفاده می‌شود. سند نسبتاً کوتاهی است که می‌شود آن را در چهار بخش خلاصه 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، دست یافتنی، مرتبط و محدود به زمان باشند. این بخش از برنامه‌ریزی کمپین به شما می‌گوید که چه 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 مشخصا 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 درطول 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 وتاکتیک‌ها تخمین زده می‌شود و همچنین زمان لازم برای راه‌اندازی و اجرای کمپین و نیز سایر منابع ازجمله پول مورد نیاز برای

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 تاثیر 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، ماموریت 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 مراحلی 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؟

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 بودجهٔ پیش‌بینی‌شده را نیز در اختیار آژانس قرار می‌دهد. آژانس‌ها در پاسخ به این سند، چیزی به نام *خلاصهٔ خلاقانه* ارائه می‌کنند؛ که در واقع برداشت و تحلیل آن‌ها از تمام عناصر موجود در خلاصهٔ کمپین (مانند هدف، مخاطب، پیام و غیره) است، همراه با یک برنامهٔ 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 این‌که خلاصه کمپین برای کسانی تهیه می‌شود که یا کمی اطلاعات درباره سازمان پشت سر کمپین دارند و یا اصلا اطلاعی دراین مورد ندارند و اطلاعی هم از فرآیند برنامه‌ریزی برای کمپین ندارند.

سند دیگری که باید پس ازطرح 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 به‌گونه‌ای پخش می‌شوند که به کمپین شتاب داده و ضرب‌الاجل کامل کردن مصالح کمپین و توزیع آن‌ها نیزرعایت 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 درزمان کوتاه حرکت آسانسور منتقل کرد. تصور کنید که دارید وارد آسانسور می‌شوید و یک متحد بالقوه در کنار شما ایستاده‌است. شما یک دقیقه وقت دارید که با آن شخص گفت وگو کرده و علاقه او را به کمپین جلب کنید.

تمام اطلاعات مربوط به داخل آسانسور ازطرح کمپین گرفته شده‌است. 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 ازآن 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.

فرآیند گام‌به‌گام

با تشریح هدف از طرح کمپین شروع کنید. به شرکت‌کنندگان یادآور شوید که شما اهداف کمپین، پیام کمپین و مجموعه تاکتیک‌هایی را که مورد نیاز برای تهیه یک سند است، در اختیار 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. هربخش از برنامه را توضیح دهید، با بخشی که اهداف کمپین را بیان می‌کند شروع کنید. سپس به بخشی از برنامه بپردازید 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، بپردازید.
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. پس از آن که بخش‌های مربوط به خود را نوشتند، آن را به جمع عرضه کرده و وارد بحث شوند. تاکید کنید که این نسخه نهایی طرح کمپین نیست، برای این‌که بخش‌ها باید دریک سند جمع‌آوری شوند و ممکن است این سند به کار بیشتری نیاز داشته باشد.

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 درآخر منابع و سازمان.

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 فروشندگان 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 موثرو 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، به‌شرطی 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 بسیارساده و هموار توسعه می‌یابند، اما ابداع تاکتیک‌ها نیاز به خلاقیت، تلاش و درس گرفتن از تجربیات دیگران دارد. تحقیق درباره هدف تاکتیک‌ها و قراردادن 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 ازمقالات، کتاب‌ها و فیلم‌ها الهام بگیرید. اخیرا 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 این‌که 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 دراین 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 دربحث گروهی مطرح می‌شود، می‌تواند بی‌فایده باشد، اما ممکن است ایده‌ها به صورت جدیدی دربیایند که در حرکت کمپین به سمت جلو بسیارموثر 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 آن‌جایی که تمام تاکتیک‌ها زمینه‌های محلی دارند، می‌توانیم این تاکتیک‌ها را درشهرهای کوچک اجراکنیم و اگر کارکرد، آن‌ها رادر 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 واشتیاق 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 وتحلیل هزینه/ فایده توضیح داده شده‌است)

در این انتخاب همچنین باید اهمیت نوآوری و توالی را درنظربگیریم و نیاز داریم تاکتیک را درسطحی از جزئیات برنامه‌ریزی کنیم که بسیار بیشتر از هر موردی باشد که درسطح کمپین برنامه‌ریزی کرده‌ایم.

ابتدا باید تاکتیک خود را از یک ایده به یک سری از ایده‌های قابل مدیریت تبدیل کنیم و توجه به این‌که کدام یک و درچه 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 بعداز 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 دربارهٔ هر جنبهٔ سازمان‌دهی آن فکر کنیم؛ از وظایف ضروری گرفته تا جزئیات کم‌اهمیت. برای مثال، آوردن بلندگو به یک تجمع، ضروری است؛ در حالی‌که 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 تهیهٔ فهرست «کارهای انجام‌دادنی» 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 هفتهٔ منتهی به رویداد انجام شوند، ابتدا تعیین شده و در تقویم درج می‌شوند. این هفته، «هفتهٔ رویداد» نام دارد. سپس، با حرکت به عقب در تقویم، هفتهٔ پیش از «هفتهٔ 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. به‌این‌ترتیب، 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 تاثیررویداد را تقویت کند. وقتی این وظایف انجام شد آن وقت می‌توانیم بگوییم که تاکتیک پایان یافت. حداقل از نظر برنامه‌ریزان و سازمان‌دهندگان.

تقویم تاکتیک							
حتی زودتر	لیست وظایفی که باید به عنوان بخشی از آماده سازی اولیه تکمیل شود: ۱. ---------- ۲. ---------- ۳. ----------						
	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنج‌شنبه	جمعه	شنبه	یک‌شنبه
یک هفته قبل از رویداد							
هفته رویداد				برنامه‌ریزی معکوس	رویداد		
یک هفته بعد از رویداد							
حتی دیرتر	لیست وظایفی که پس از یک هفته تکمیل می‌شوند: ۱.---------- 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 به طور یکسان در زمان توزیع شوند. برای این‌که روزهایی بیکار نباشیم و روزهای دیگری سرمان شلوغ باشد. ایده خوبی است اگر وظایف را بر روی کاغذ های 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 بداند 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

وظیفه	محول‌شده به	اطلاعات مهم
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. هروقت 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 شبیه سازی 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 شبیه سازی 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 کاملا کنترل کرد، اما این به معنای آن نیست که نمی‌توان آن را تمرین کرد و بهبود بخشید.

این جاست که شبیه سازی به کار می‌آید. شبیه سازی 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 شرکت کنندگان، تجربه، پردازش و نهادینه می‌شود. شبیه‌سازی تاکتیک، نتایج آن را کاملاً نشان نمی‌دهد، ولی به شرکت کنندگان این احساس را

می‌دهد که چگونه تاکتیک عمل خواهد کرد. برای یک شبیه سازی موفق باید صحنه را چیده و نقش‌هایی که درطرح 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، روزنامه نگاران و تماشاگران داده می‌شود، شبیه سازی را پویاتر می‌کند.

شبیه سازی زمان زیادی برای اجرا نیاز ندارد، می‌تواند سخت و پرجنب وجوش باشد، پر از خنده و لحظاتی خاطره انگیز. تمام این موارد مهم هستند برای این‌که 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 شبیه سازی لازم است که پس از پایان آن به بحث بپردازید. دراین بحث هر کسی که در شبیه سازی مشارکت داشته، تجربیات خود را با دیگران در میان می‌گذارد و آن‌ها را باهم مقایسه کرده و نتیجه گیری می‌کند.

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

جدا از آماده سازی تاکتیکی، شبیه سازی 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.

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. توضیح دهید که تاکتیک را درجلسه همفکری گروهی توسعه می‌دهیم و تحلیل هزینه/فایده را موشکافی می‌کنیم. اکنون لازم است که به یک سری وظایف قابل مدیریت بپردازید. اگروظایف به ترتیب درست اجرا شوند، تاکتیک انجام خواهد شد.

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 دیگرمهم 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 می توانیم آن‌ها را درتقویم بنویسیم و از تاریخ مهمانی شروع کرده وبه 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							
حتی زودتر	لیست وظایفی که باید به عنوان بخشی از آماده سازی اولیه تکمیل شود: ۱. تهیه لیست مهمانان ۲. ۳.						
	دوشنبه	سه‌شنبه	چهارشنبه	پنج‌شنبه	جمعه	شنبه	یک‌شنبه
یک هفته قبل از رویداد					دعوت از مهمانان	تهیه منو	
هفته رویداد		تمیزکردن خانه	یادآوری به مهمانان	خرید نوشیدنی	خرید مواد غذایی	پختن غذا (مهمانی)	تشکر از مهمانان
یک هفته بعد از رویداد	خوردن غذاهای باقی‌مانده						
حتی دیرتر	لیست وظایفی که پس از یک هفته تکمیل می‌شوند: ۱. ۲. ۳.						