

دگرگونی و بازتنظیم

استراتژی‌هایی برای پرداختن به مسائل جدی

در یک جامعه به هم پیوسته

نوشته‌ی برایان استر

ترجمه‌ی محمدمهدی محمدزاده طهرانی

سرشناسه	:	رایش، برایان <i>Reich, Brian</i>
عنوان و نام پدیدآور	:	دگرگونی و بازتنظیم: استراتژی‌هایی برای پرداختن به مسائل جدی در یک جامعه به‌هم‌پیوسته/ نوشته برایان رایش؛ ترجمه محمد مهدی محمدزاده طهرانی.
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	:	435 صفحه.
شابک	:	978-600-95973-3-8
فهرست نویسی	:	قیپا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Shift and Reset: Strategies for Addressing Serious Issues in a Connected Society: 2011
موضوع	:	سازمان‌های غیرانتفاعی، تصمیم‌گیری، مسائل اجتماعی
رده‌بندی شنگر	:	HD ۶۲/۶۱,۳۳۵۸ ۱۳۹۵
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸/۴۰۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۵۹۵۳۳۳

نشر نوین

nashrenovin.ir

عنوان:	دگرگونی و بازتنظیم: استراتژی‌هایی برای پرداختن به مسائل جدی در یک جامعه به‌هم‌پیوسته
مؤلف:	برایان رایش
مترجم:	محمد مهدی محمدزاده طهرانی
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۵، اول
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۵۹۷۳-۳-۸
بها:	۲۲,۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

فهرست

- مقدمه خارج کردن شهاب‌سنگ از مدارش ۷
- فصل ۱ آغاز فرآیند دگرگونی و بازتنظیم ۱۳
- فصل ۲ پذیرش رویکردی تازه: رسالت و معیار سنجش ۲۷
- فصل ۳ شناخت (مخاطبتان) نیمی از نبرد است ۷۳
- فصل ۴ زبانان را دگرگون کنید یا از قافله جا بمانید ۱۰۵
- فصل ۵ روند آگاه‌سازی‌تان را دگرگون کنید و حقیقتاً از رسالتتان دفاع کنید ۱۳۹
- فصل ۶ شیوه امور من خود دگرگون کنید و از شور و احساسات همه بهره ببرید ۱۸۱
- فصل ۷ شیوه درگیر شدن افراد را دگرگون کنید: موضوع اصلی فعال بودن ... ۲۲۱
- فصل ۸ رویکردتان در بسیج کردن افراد را دگرگون کنید و اقدامات مناسب را انجام دهید ۲۶۱
- فصل ۹ برای حمایت از مسائل بزرگ طرح بزرگ دگرگون کنید ۳۰۵
- فصل ۱۰ سازمان فرانکن: راه‌هایی برای بالا بردن کارایی یک سازمان و ... ۳۴۵
- فصل ۱۱ دیگر این چهار کار را انجام ندهید ۳۸۵
- فصل ۱۲ پس از دگرگونی اکنون زمان بازتنظیم و بزرگ‌تر اندیشیدن است ۴۰۱
- فصل ۱۳ پس از اصابت ۴۲۴

خارج کردن شهاب سنگ از مدارش

چشم‌هایش را ببندید... بسیار خوب، اکنون آن‌ها را باز کنید و به خواندن ادامه دهید، اما برای تأثیر بیشتر فراموش کنید که بسته‌اند.

تصور کنید که در روز، زبا و گربه و آفتابی بیرون ایستاده‌اید. برای بالا بردن سطح آگاهی در خصوص مسئله‌ای مهم و میراث سنگ‌نشان کرده‌اید یا به دلایلی کار سازمانتان را به‌خوبی پیش برده‌اید. ناگهان، آسمان رو به تاریکی می‌گردد. ابری بدشگون بر شما و محیط پیرامونتان سایه می‌افکند. زمین زیر پایتان به لرزه می‌آید. شهاب سنگ^۱ غول‌پیکری در حال نزدیک شدن است و اگر اصابت کند هر آنچه می‌دانید را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد؛ و همه‌ی آنچه می‌شناسید دستخوش تغییر و تحولاتی اساسی خواهند شد - اما نه چیزی مطلوب و رضایت‌بخش.

در این داستان شهاب سنگ نمادی از چالش‌هایی است که در بسیاری با مسائل جدی عصر درهم‌تنیده‌ی امروز با آن‌ها مواجه می‌شوید. شهاب سنگ برای برنامه‌ها و ریابان هم می‌تواند نمادی از احاطه مشتریان امروز بر تجربه اطلاعاتی‌شان (این دانش که مگر در یک دیگری که در کنار محصولات شما قرار گرفته‌اند می‌توانند نیازشان را برطرف کنند باشد؛ اما برای سازمان‌دهندگان سیاسی هم این سنگ نشانه‌ای از خشم و نوسیدی شهروندان و بی‌تفاوتی آن‌ها نسبت به انتخابات و فعالیت‌های مربوط به آن خواهد بود. برای سازمان‌های غیرانتفاعی و نهادهای خیریه، شهاب سنگ یعنی فقدان منابع لازم و عدم توجه حامیان احتمالی‌شان نسبت به اقداماتی که به مورد اجرا می‌گذارند. اگر کاری انجام ندهیم، شهاب سنگ به سیاره‌مان برخورد می‌کند و

همه چیز نابود می‌شود. فعالیت سازمانتان به انتها می‌رسد. دیگر مشتری وجود نخواهد داشت و دیگر به کار و فعالیت شما نیازی نخواهد بود.

چه شانس‌های وجود دارد؟

در حقیقت قرار نیست شهاب‌سنگ به زمین برخورد کند (البته امیدواریم). معمولاً تکه‌ای از منظومه شمسی در ابعاد توپ بیس‌بال است که در پیمایش مسیرش وارد جو ما می‌شود. روزانه صدها تکه از فضا وارد جو زمین می‌شود اما اکثر آن‌ها بسیار ریز و هر تکه‌شان چند میلی‌گرم وزن دارد. معمولاً در طول سفرشان یا تجزیه می‌شوند یا می‌سوزند؛ و این که اغلب اجرام آسمانی چندان خطرناک نیستند. چند مورد از آن‌هایی که به زمین برخورد کرده‌اند، در نقطه فرودشان چاله‌های گول‌پیکری به جای گذاشته‌اند؛ اما مطابق گزارش‌ها در ۱۰۰۰ سال گذشته در اثر برخورد سنگ‌های آسمانی هیچ تلافی وجود نداشته است.

البته این امکان وجود دارد، اگر سال ۲۰۱۰، مرکز پژوهشی مردم و مطبوعات پیو^۱ همراه با مؤسسه اسمیتسونین^۲، با انجام پژوهشی به ارزیابی امید مردم به آینده جهان پرداخت و دریافت که کمتر از یک‌سوم (۳۱ درصد) معتقدند، روزی سیارکی^۳ (اصطلاحی برای شهاب‌سنگ پیش از ورود به جو زمین) قطعاً یا احتمالاً به زمین برخورد خواهد کرد [۱]. در حقیقت عموم مردم خطرات بالقوه‌ای را برای دهه‌های پیش‌رو پیش‌بینی می‌کنند اما تعداد بسیار اندکی نسبت به این احتمال ابراز نگرانی می‌کنند که روزی سیارکی به زمین برخورد خواهد کرد.

اگرچه ممکن است به این زودی‌ها قطعه‌سنگی از فضا به زمین برخورد نکند، استفاده از چنین استعاره‌ای به این سبب می‌تواند مفید باشد که مشکلات اقتصادی هستند. افراد هرروزه با تهدیدهای نامتعارفی روبه‌رو می‌شوند و همواره باید راه‌حلی برای چالش‌های جدید خود بیابند.

حل چالش‌های جدید از یک‌سو مستلزم اجرایی کردن اقداماتی جدید و از سوی دیگر یاری جستن از بازیگران جدید است. نتایج نظرسنجی سال ۲۰۱۰ مؤسسه گالوپ^۴ با موضوع اعتماد در مؤسسات به‌خوبی نشان می‌دهد که افراد به سازمان‌هایی که قانون به آن‌ها مسئولیت ایجاد

1. Pew Center for the People and Press

2. Smithsonian

3. Asteroid

4. Gallup

تغییرات اجتماعی را داده است کمترین ایمان را دارند. در حقیقت، درصد پایین و کم سابقه‌ای از آمریکاییان اعتماد بالا یا بسیار بالایی به این مسئله دارند که کنگره مشکلاتشان را حل خواهد کرد (و این تعداد تفاوت اندکی با برآوردهای پیشین - که به سال ۲۰۰۸ بازمی‌گردد - دارد). حیرت‌آور است که این بی‌اعتمادی در همه به یک اندازه در حال شکل‌گیری است. امروزه چند نفر از افراد به سیستم عدالت جزایی اعتماد دارند؟ بیست و هفت درصد؟ این میزان بیشتر از درصدی است که به روزنامه‌ها اعتماد دارند (۲۵ درصد)؛ و اخبار تلویزیونی (کمتر از ۲۲ درصد). این ارقام گردابی، زمانی نومیدکننده‌تر می‌شوند که به بانک‌ها (۲۳ درصد)، اصناف کارگری (۲۰ درصد)، کس و کارهای بزرگ (۱۹ درصد) و سازمان‌های حفظ سلامت^۱ (۱۹ درصد) مربوط می‌شوند (اما با مربوط به کشور آمریکا هستند) [۲]. داستانی که در بخش آغازین شماره ژانویه/فوریه‌ی ۲۰۱۱ مجله ۱ این پالیسی^۲ با عنوان «زوال آمریکاییان: اکنون واقعیت دارد»^۳ آمده است نیز به ماهیت این اساس اشاره دارد.

آنچه در اینجا متناقض را در حقیقت آزاردهنده می‌نماید آن است که افرادی که رکود امروز را تجربه می‌کنند و اعتماد کمتری به کم‌نموده دارند، به آن اتکای بیشتری دارند [۳]. درواقع دقیقاً همین یافته است که پل گولیانو^۴ و آنتونی اسپیلمبرگ^۵ از اداره ملی پژوهش‌های اقتصادی^۶ را بر آن می‌دارد تا در مقاله‌ای با عنوان «رشد در رکود: باورها و اقتصاد کلان»^۷ به جزئیات این مسئله بپردازند. همان‌طور که گولیانو و اسپیلمبرگ اشاره می‌کنند، این یکی از اشکالی است که افراد امروز خود را در برزخ می‌بینند:

افرادی که تحت تأثیر رکود حاکم بوده‌اند از یک سو اعتقاد دارند که دولت باید مداخله بیشتری داشته باشد و به این ترتیب به چپ گرایش بیشتری می‌یابند از سوی دیگر همین افراد اعتمادی به سازمان‌ها ندارند و معتقدند از کارایی لازم بهره‌مند نیستند. این ترتیب به راست گرایش می‌یابند. [۴]

1. Health Maintenance Organizations (HMOs)
2. Foreign Policy
3. American Decline: This Time It's for Real
4. Paul Guiliano
5. Antonio Spilimbergo
6. National Bureau of Economic Research
7. Growing Up in a Recession: Beliefs and the Macroeconomy

در این شرایط آن‌ها در کدام نقطه قرار می‌گیرند؟ ما در کدام نقطه قرار می‌گیریم؟ و برای راهنمایی و هدایت به چه کسی می‌توانیم رجوع کنیم؟

اکنون به این باور رسیده‌ایم که سازمان‌هایمان (سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و خیریه؛ بنیادها، رسانه‌ها، شرکت‌ها و حتی نهادهای آموزشی‌مان) در پذیرش مسئله لزوم ایجاد تغییر و تحول بسیار کند عمل می‌کنند (یا در شرایط بدتر اصلاً این وظیفه را متقبل نمی‌شوند).

اگر چه به نظر می‌رسد نمی‌توان بر این مشکلات فائق آمد، اما واقعاً این گونه نیست. درواقع همان ابزارهای موردنیاز در دست‌امان است. تحصیل و کسب تجربه به ما در جهت‌دهی دوباره آینده و ارتقای صلاح جامعه‌مان کمک می‌کند (باور و عزم راسخ برای آن که بیشتر از آن که از این جهان بگریز باید به آن بازگردانیم و بیش از نسل‌های پیشین باید به دست آوریم).

ماشه تغییر را می‌بیند

پس ببینید می‌توانیم این وضعیت (مثال شهاب‌سنگ) را از میان ببریم. حتی با کمی تلاش می‌توان به نتایج برجسته‌ای هم رسید؛ هرگز نمی‌توانی یک درجه در مسیر شهاب‌سنگ تغییر ایجاد کنیم (فقط تغییر جهتی اندک)، دو رویه مهیج را تجربه خواهیم کرد. نخست آنکه توانسته‌ایم سیاره‌مان را نجات دهیم و بحران را از مسیر خود خارج سازیم. به این معنا که سازمان و شغل‌مان را نجات داده‌ایم و یک بار دیگر این امکان وجود دارد که به شکلی معنادار و قابل‌سنجش به این مسائل بپردازیم.

اما به مزیت دوم خارج ساختن شهاب‌سنگ از مدارش توجه کنید. به یاد داشته باشید که پیش از آن که شهاب‌سنگی مسیرش را به داخل جو زمین پیدا کند فقط سنگی است که (با سرعت بیش از ۳۰ هزار مایل در ساعت) در فضا در حرکت است. سنگی است که با کشش‌ها و نیروهای حیرت‌انگیز گرانشی حرکت می‌کند و زمانی که این تکه سنگ غول‌آسای فضایی، حتی اندکی، از مسیر خارج شود، رویدادهای تازه و جالبی رخ خواهد داد. نیروهای گرانشی آن شروع به چرخاندن آن در جهت‌های مختلف می‌کنند و احتمالات تازه‌ای سر برمی‌آورند.

به همین نحو زمانی که انرژی‌تان را در جهت تغییر شرایط خاصی مصرف می‌کنید، بازارهای تازه‌ای خلق می‌شوند، راهکارهای تازه‌ای مطرح می‌گردند، ایده‌های جدیدی آفریده می‌شوند و می‌توان در جستجوی شراکت‌های جدید بود. وقتی شهاب‌سنگ از مدارش خارج می‌شود

فرصت‌های بی‌شماری به وجود می‌آیند که می‌توانند تغییردهنده مسیر بازی باشند. از میان بردن ترس از برخوردی قریب‌الوقوع و تردیدهای برآمده از این ترس این قدرت را به شما می‌دهد تا در نوع اندیشیدن‌تان نسبت به همه مسائل از بازاریابی و ارتباطات گرفته تا عملیات و سرمایه‌گذاری‌ها و نحوه برخورد و حمایت از مشتریان و مخاطبان‌تان و رفتار‌تان در قالب یک فرد و تعامل در جوامع مختلف تغییراتی اساسی ایجاد کنید. در حقیقت همه چیز را می‌توان تغییر داد.

بنابراین چطور می‌توان سبب وقوع چنین تغییراتی شد؟ می‌توانیم از بهترین کارشناسان و موفق‌ترین افراد فعال در این حوزه مشورت بگیریم و اطلاعاتی از آن‌ها کسب کنیم. می‌توانیم از محدود کردن خود ن در یک عرصه خاص خودداری کنیم و خودمان را به تغییر و نوآوری متعهد سازیم. می‌توانیم بسازیم و بازسازی کنیم و در هر آنچه اکنون انجام می‌دهیم سازگاری‌هایی ایجاد کنیم.

اما حتی پیش از انجام این موارد باید خودمان را با متفاوت اندیشیدن سازگار کنیم. باید پیش از آن‌که فرصتی برای موفق ساختن تغییرات داشته باشیم نحوه ارتباط‌مان، سازمان‌دهی‌هایمان، عملیات‌هایمان و تعاملات‌مان را دگرگون^۱ کنیم. لازم است نقش‌ها و مسئولیت‌های تازه‌ای برای خودمان و سران‌هایی که جامعه‌مان را هدایت و کنترل می‌کنند تعریف کنیم و پذیرای آن‌ها باشیم. زمانی که شما اندیشیدن‌مان را دگرگون کردیم باید همه آنچه را در مورد نحوه پرداختن به مسائل جدید در یک جامعه پیوسته می‌دانیم بازتنظیم^۲ کنیم.

موقعیتی که اکنون در آن هستید نشان می‌دهد که باید در این زمینه بیشتر فعال باشید. نشان می‌دهد که باید دیدگاه‌های‌تان را تعریف کنید و به جای تکرار شعارها و اطلاعات موردی که توسط دیگران انجام شده‌اند، میل و اشتیاق خودتان را در این مسیر نشان دهید. باید به نظر دیگران گوش فرا دهید و بستر لازم برای تجارب تازه را مهیا سازید. برای آنکه بتوانید بخشی از اکثریت آگاهی شوید که می‌توانند مسیر جامعه‌شان را شکل دهند، باید در جستجوی علم و تشنه یادگیری اطلاعات جدید باشید.



دگرگونی و بازتنظیم همه آنچه می‌شناسید کار آسانی نیست؛ اما زمانی که مطالعه این کتاب را به پایان رساندید باید ایده‌ها، مثال‌ها، اطلاعات، الهام‌ها و تشویق‌های تازه‌ای در ذهنتان داشته باشید تا بتوانید نه همه چیز که دست‌کم یک چیز را دگرگون و بازتنظیم کنید تا الهام‌بخش شما برای پرداختن به مسائل جدی پیش رویتان است.

موفق باشید

www.ketab.ir