


# در جستجوی حق انتخاب



آموزه‌های  
رهبری  
برای  
زنان

# در جست و جوی حق انتخاب آموزه های رهبری برای زنان

مهناز افخمی

آن آیزنبرگ

هاله وزیری

مشاوران:

سهر آزونی، عایشه امام، امینه لمیرینی، رابعه نصیری

ترجمه:

نغمه زربافیان

بررسی و ویرایش:

هرمز حکمت، مهرانگیز کار

آزمایش شده در

انستیتیوت آموزشی افغان

سازمان بین المللی آموزش و همکاری زنان  
Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace  
(WLP)

٤٣٤٣ Montgomery Avenue, Suite ٢٠١, Bethesda, MD ٢٠٨١٤  
Tel: ٣٠١-٦٥٤-٢٧٧٤/Fax: ٣٠١-٦٥٤-٢٧٥  
Email: [wlp@learningpartnership.org](mailto:wlp@learningpartnership.org)  
Web: [www.learningpartnership.org](http://www.learningpartnership.org)

با همكاری:

**Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)**  
Secteur les Orangers, Rue Mokla, Villa N°٢  
Rabat, Morocco  
Tel: ٢١٢-٣٧-٧٣٧١٦٥/Fax: ٢١٢-٣٧-٢٦٠٨١٣  
Email: [adfm@mtds.com](mailto:adfm@mtds.com)

***BAOBAB for Women's Human Rights***  
٢٣٢A Muri Okunola Street, P.O. Box ٧٣٦٣٠  
Victoria Island, Lagos, Nigeria  
Tel: ٢٣٤-١-٣٢٠-٠٤٨٤  
Tel/Fax: ٢٣٤-١-٢٦٢-٦٢٦٧  
Email: [baobab@baobabwomen.org](mailto:baobab@baobabwomen.org)

**Women's Affairs Technical Committee (WATC)**  
Awad Bldg., Radio Street, ٢<sup>nd</sup> Floor  
P.O. Box ٢١٩٧  
Ramallah, Palestine via Israel  
Tel: ٩٧٠-٢-٢٩٨-٧٧٨٣  
Fax: ٩٧٠-٢-٢٩٦-٤٧٤٦  
Email: [watcorg@palnet.com](mailto:watcorg@palnet.com)  
Web: [www.pal-watc.org](http://www.pal-watc.org)

© Women's Learning Partnership ٢٠٠٣  
ISBN: ٠-٩٧١٠٩٢٢-٤-٩

طراح:

*Xanthus Design*

## فهرست مطالب

۳	قدردانی و سپاس
۵	پیشگفتار: ما که هستیم؟
۹	مقدمه: اصول، خواسته‌ها، اهداف و ساختار
۱۵	اجزای سازنده رهبری: رهبری به عنوان یادگیری شیوه های ارتباطی
۳۵	برقراری ارتباط در محیط کارگاه: نکات مفید برای برگزاری جلسات
۵۱	جلسات کارگاه
۵۳	بخش نخست: آماده کردن خود برای رهبری
۵۵	جلسه اول: چه کسی رهبر می‌شود؟
۶۳	جلسه دوم: نقش رهبری من در زندگی شخصی
۷۳	جلسه سوم: بینش من چیست؟
۷۹	بخش دوم: برقراری ارتباط با دیگران
۸۱	جلسه چهارم: چگونه باید ارتباط برقرار کنیم؟
۸۹	جلسه پنجم: در خدمت آراء و سلیقه های متفاوت
۹۵	جلسه ششم: چگونه می‌توانیم یکدیگر را توانمند کنیم؟
۱۰۱	بخش سوم: ایجاد همکاری‌های آموزشی

- ۱۰۳ جلسه هفتم: چگونه می‌توان به مفاهیم مشترک دست یافت؟
- ۱۱۱ جلسه هشتم: برنامه اجرایی ما چیست؟
- ۱۱۹ جلسه نهم: چگونه مهارت‌ها و استعدادهای خود را پرورش دهیم؟
- ۱۲۷ جلسه دهم: چگونه برای یک حرکت جمعی بسیج شویم؟
- ۱۳۵ جلسه یازدهم: چگونه در مسئولیت‌ها و دستاوردها با یکدیگر شریک شویم؟
- ۱۴۳ جلسه دوازدهم: چگونه یک سازمان موفق را تعریف می‌کنیم

## ۱۵۱ فرم ارزیابی شرکت‌کنندگان و گردانندگان کارگاه

### ۱۵۷ ضمایم:

- ۱۵۹ ضمیمه الف: سناریوهای جایگزین
- ۱۷۹ ضمیمه ب: شیوه‌های برگزاری جلسات
- ۱۸۵ ضمیمه پ: هنر گوش‌فرادادن
- ۱۸۹ ضمیمه ت: منابع و مآخذ
- ۱۹۳ ضمیمه ث: گروه مشاوران بین‌المللی

## قدردانی و سپاس

بدین وسیله از سازمان ها و افراد بی شماری که با یاری خود اجرای این طرح را ممکن ساختند سپاسگزاری می‌کنیم، به ویژه از بنیاد فورد (Ford Foundation)، اوقاف ملی برای دموکراسی (National Endowment For Democracy)، بنیاد شیلر آدامز (Shaler Adams Foundation) و بنیاد تایدز (Tides Foundation) به خاطر حمایت آنها از فعالیت‌های ما در زمینه بهبود و گسترش راهها و ابزار افزایش توانایی رهبری زنان. از رهبرانی نیز که روایت‌های الهام بخش برای درج در این کتاب در اختیار ما قرار دادند سپاسگزاری می‌کنیم، به ویژه از زینا انوار، تیس کورال، عایشه امام، آیوی جوزایا، عصما خدر و سکینه یعقوبی که بی دریغ تجربیات خود را با ما در میان گذاشتند. از نانسی فلاورز به خاطر بررسی دقیق پیش‌نویس‌های نسخه اولیه این کتاب و ارائه نظریات کارشناسانه ارزنده اش متشکریم.

سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان (WLP) این پروژه را در ژوئن سال ۲۰۰۰ آغاز کرد. در آن زمان، به منظور تبادل نظر در خصوص شیوه‌های تازه در زمینه آموزش رهبری زنان و نیازها و اولویت‌های محلی لازم برای توسعه آن، ما با گروهی از متخصصان به بحث و گفتگو نشستیم. در این جا لازم است از تأمین‌کنندگان بودجه برگزاری این نشست تشکر کنیم: هیئت مدیره کل روحانیت جهانی کلیسای متحد متدیست (The General Board of Global Ministries of the United Methodist Church)، صندوق جهانی برای فعالیت‌های زنان (The Global Fund for Women)، بنیاد سانفرانسیسکو، (The San Francisco Foundation)، صندوق سازمان ملل متحد برای پیشرفت وضع زنان (UNIFEM) و صندوق جمعیت سازمان ملل متحد (UNFPA). افراد حاضر در این نشست عبارت بودند از: آلیا آرا سوگلی، شیوا بلاغی، جنیس برادمن، سیلوی کوهن، تیس کورال، نادیا دیویس، نانسی فلاورز، لیان گراس من، عایشه امام، بوشرا جابر، مونا کایدبی، امینه لمربینی، ویوین مانه، پرامادا منون، گیتا

میسرا، ثریا عبید، آیو اوبه، آرونا رائو، نجات رشدی، سوزان دلرراس، رحیم صابر و سکینه یعقوبی. بسیاری از این متخصصان در گروه مشاوران بین‌المللی ما نیز حضور دارند. (ضمیمه ث). به خاطر همکاری و حمایت نامبردگان در کلیه مراحل این پروژه از آنها سپاسگزاریم.

از راکی گویال، هنان خلوصی و شان مک آدام که با ارائه پیشنهادهای ارزنده در تمام مراحل نگارش کتاب ما را یاری کردند، قدردانی می‌کنیم، همچنین از مورین دانهیو و مگن براون که در سازماندهی جلسات تخصصی گوناگون، گردهم‌آیی‌های گروه مشاوران و برقراری ارتباط میان همکاران نقشی ارزنده داشتند.

از خانم نعمه زربافیان، مترجم، آقای هرمز حکمت و خانم مهرانگیز کار، ویراستاران این کتاب، نیز سپاسگزاریم که با همت خود سبب شدند تا علاقمندان فارسی زبان هم بتوانند با خواندن این کتاب با شیوه‌های نوین رهبری در حوزه فعالیت زنان آشنا شوند.

## پیشگفتار

### ما که هستیم؟

این کتاب راهنما با تشریح مساعی سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان و سازمانهای شریک آن، انجمن دموکراتیک زنان مراکش (ADFM)، سازمان تأمین حقوق انسانی زنان، بائوباب (BAOBAB) در نیجریه و کمیته امور حقوقی زنان (WATC) در فلسطین تهیه شده است. هدف اصلی ما، بهره‌جویی از متخصصان سه قاره جهان به منظور تهیه یک کتاب راهنما بود که بتواند بینشی مشترک و منسجم پیرامون رهبری زنان، هماهنگ‌سازی عقاید مختلف و اهداف گوناگون آنان ارائه دهد. **در جست و جوی حق انتخاب: آموزه های رهبری برای زنان** معرف دیدگاه های شمار بسیاری از زنان و محصول همکاری و رایزنی سازمانهای غیر دولتی، مدیران، کارمندان و همچنین محققان، رهبران سیاسی، حقوقدانان و متخصصان بیش از ۱۵ کشور جهان است.

سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان این پروژه را روز دوم ژوئن سال ۲۰۰۰ در شهر نیویورک آغاز کرد و توانست در ماه‌های بعد توافق نامه‌های همکاری رسمی با سازمانهای بائوباب، انجمن دموکراتیک زنان مراکش و کمیته امور حقوقی زنان در فلسطین - که همگی سازمان‌های غیردولتی متعهد به گسترش توانمندی زنان و افزایش مشارکت آنان در جوامع خود هستند - منعقد کند. هر یک از این چهار سازمان، پیش‌نویس‌های کتاب راهنما را در هر مرحله بطور گسترده مورد بررسی و نقد قرار داده، در طراحی، تعیین خط مشی و محتوای آن سهیم بوده و آنرا از جهت کارایی، اهمیت و ضرورت فرهنگی ارزیابی کرده است.

**در جست و جوی حق انتخاب** یک کتاب راهنمای سرنمون است که برای استفاده در کارگاه های محلی در آفریقا، آسیا و خاورمیانه تنظیم و تهیه شده است. سرپرستان کارگاه های هر محل وظیفه سازگار کردن کتاب راهنما را با مقتضیات



جامعه خود برعهده می گیرند. برای انجام این وظیفه آنان محتوای کتاب را با توجه به شرایط محل به محک آزمایش می گذارند و سناریوهای تازه قابل استفاده برای شرکت کنندگان در کارگاه را با محتوای کتاب می آمیزند. نسخه‌های نهایی کتاب‌های راهنمای رهبری که از لحاظ زبان / اصطلاحات زبانی، فرهنگ و تم‌های مورد بحث متناسب با نیازها و مقتضیات فرهنگی هر کشوراند، ابزار آموزشی مناسبی به شمار می‌روند و زنان می‌توانند به منظور گسترش و بهبود شیوه‌های رهبری از آنها استفاده کنند.

## درباره همکاران

### سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان (WLP)

سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان یک سازمان بین‌المللی و غیردولتی و خواستار قدرت بخشیدن به زنان و دختران در کشورهای رو به رشد است. تجدید و گسترش ساختار نقش زنان در خانواده، گروه‌ها و جوامع هدف عمده این سازمان است که از طریق همکاری با سازمان‌های زنان در کشورهای رو به رشد و تدوین برنامه‌های آموزشی و جزوه‌های مناسب درباره تعلیم رهبری و تشویق و توانمند کردن زنان به خلاقیت علمی می‌کوشد تا این هدف را متحقق سازد. افزون بر این سازمان با تولید وسایل چندرسانه‌ای اطلاعاتی و فرهنگی برای رادیو، ویدئو/تلویزیون، CD-ROM (دیسک نوری) و اینترنت، امیدوار است بتواند میزان همکاری و نقش رهبری زنان در ایجاد جامعه مدنی را تقویت کند.

### انجمن دموکراتیک زنان مراکش (ADFM)

این انجمن در سال ۱۹۸۵ به عنوان یک انجمن مستقل به منظور حمایت از حقوق انسانی زنان و ارتقای آن و همچنین ترویج سیاست‌های عادلانه و گسترش فعالیت‌های اجتماعی تأسیس شد. انجمن دموکراتیک زنان مراکش، یکی از

بزرگترین سازمان‌های غیردولتی در زمینه تأمین حقوق زنان در مراکش، در تشکیل شبکه‌های همکاری با نهادهای دولتی و جامعه مدنی در سطح منطقه‌ای و جهانی موفق بوده است. هدف انجمن ارتقاء حقوق زنان از طریق حمایت از زنان، کمک به افزایش آگاهی‌های آنان و فعالیت‌های سوادآموزی و آموزش است. افزون بر این انجمن مرکزی برای رهبری زنان ایجاد کرده که معطوف به افزایش مشارکت زنان در کلیه عرصه‌های تصمیم‌گیری است.

### سازمان بائوباب برای تأمین حقوق انسانی زنان (BAOBAB)

این سازمان نیز یک سازمان غیردولتی و غیرانتفاعی است که برای حقوق انسانی و قانونی زنان، با توجه به قوانین مذهبی و کیفری محلی، به ویژه قوانین مربوط به زنان مسلمان، فعالیت می‌کند. سازمان تأمین حقوق انسانی زنان با حقوق‌دانان دولتی و غیردولتی، سیاست پردازان، گروه‌ها و سازمان‌های فعال در زمینه حقوق زنان و حقوق بشر، سایر سازمان‌های غیردولتی و افراد عادی علاقمند به همکاری مشغول است و آموزش موازین حقوق بشر، به ویژه حقوق زنان را تأیید و تشویق می‌کند. علاوه بر این همه، این سازمان تأمین هزینه‌ی تعلیم حقوق زنان و پروژه‌های آموزشی و اجرای برنامه‌های معطوف به افزایش سطح آگاهی عموم نسبت به حقوق زنان را با توجه به میزان تأثیرگذاری آن بر سیاست‌های اجتماعی و دولتی به عهده دارد.

### کمیته امور حقوقی زنان (WATC)

این کمیته از اتحاد زنان وابسته به پنج حزب سیاسی در فلسطین، شمس مرکز مطالعاتی زنان، سازمان‌های حقوق بشر محلی و بین‌المللی و شماری قابل توجه از زنان متخصص تشکیل شده که همگی از نظر سیاسی مستقل‌اند. هدف اصلی این کمیته که در سال ۱۹۹۲ تأسیس شده از میان بردن تبعیض علیه زنان و ایجاد یک جامعه استوار و دمکراتیک است که متعهد به احترام به حقوق بشر باشد. از جمله دیگر اهداف این کمیته کمک به پرورش مهارت رهبری در زنان جوان، افزایش مشارکت سیاسی زنان در کلیه سطوح و تقویت سازمان‌های حقوق زنان و حمایت از آنها است. کمیته امور حقوقی زنان از طریق آموزش، ایجاد شبکه‌های ارتباطی،

حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های مبارزاتی از راه رسانه‌های آموزشی در تلاش برای تحقق اهداف خود است.

## مقدمه: اصول، خواست‌ها، اهداف و ساختار

مفاهیم و تمرین‌های آموزشی این کتاب راهنما بر چهار اصل استوار است. اولین اصل این است که در اکثر جوامع، مردان سلطه‌گرند و زنان تابع و سلطه‌پذیر. این فرضیه دارای پیچیدگی خاصی است زیرا در فرهنگها و جوامع متفاوت مفاهیمی چون سلطه‌گری یا قدرت یا رهبری معانی یکسانی ندارند. حتی افراد یک جامعه ممکن است به خصوصیات یا روابط متفاوت انسانی به طور یکسان بها ندهند. به عنوان مثال، حل اختلاف میان دو همسایه با یک ضربه مشت بجا، ممکن است از نظر برخی نشانه ضعف فرد حمله‌کننده باشد اما از نظر دیگران نشان قدرت..

اصل دوم این است که با ایجاد موازنه قدرت میان مردان و زنان، نه تنها زنان بلکه کل جامعه از نظر سیاسی، اقتصادی و فرهنگی بهره‌مند خواهد شد. حاصل مطالعات انجام شده در رشته‌های یکسره متفاوتی چون مردم‌شناسی و توسعه بین‌المللی این بوده که رابطه‌ای مستقیم و علت و معلولی میان همکاری زنان در زندگی اجتماعی و تقویت ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی وجود دارد که بازتابنده روابط اجتماعی آزاد، عادلانه و مسالمت‌آمیزست.. بدون رهبری زنان، تحقق پیشرفت‌های مستمر در کشورهای در حال توسعه یا در نواحی توسعه نیافته از کشورهای توسعه یافته امکان‌پذیر نیست. با این همه، فراگرد ارزیابی، افزایش و تقسیم قدرت و نحوه سهم شدن زنان و مردان در آن، نباید فراگردی یگانه و منحصر به فرد تصور شود زیرا هر جامعه و حتی هر خانواده‌ای فراگرد و شیوه خاص خود را در این زمینه تعیین می‌کند. به عبارت دیگر نباید برای پیشرفت زنان تنها یک راه و شیوه را درست و مناسب دانست، همچنانکه برای پیشرفت‌های اقتصادی یا سیاسی نیز به طور معمول بیشتر از یک راه‌حل وجود دارد.

اصل سوم این است که یک رهبری مناسب آن نوع رهبری است که در خدمت زنان و مردان، فقرا و ثروتمندان، ضعیفان و قدرتمندان بطور یکسان قرار گیرد، یعنی فراگیر و برابری طلب باشد. شیوه جدید رهبری، این فرض را یکسره رد

می کند که افراد یا گروههای معینی از افراد از یک حق ذاتی برای تسلط بر قدرت و تصمیم گیری برای دیگران برخوردارند. براساس فرضیه های پذیرفته شده در شیوه رهبری جدید، رهبر باید بتواند به تناسب موقعیت از ایده ها و توانایی های افراد به حد اکثر بهره برداری کند. علاوه بر این، مهارت های رهبری باید هماهنگ با شیوه های برقراری ارتباط با دیگران باشد چرا که میزان شایستگی و کارایی رهبر به چگونگی رفتار متقابل وی با همکاران، مدافعان یا پیروانش بستگی دارد. گرچه نمی توان در تعریف یک رهبر شایسته تنها به شماری از ویژگی ها اکتفا کرد، اما حداقل می توان پذیرفت که رهبر باید تصمیم گیری کاردان و دوران دیش باشد و بتواند با دیگران برای تحقق اهداف دموکراتیک و برابری جویانه همکاری کند. افزون بر این رهبر شایسته باید بداند که روند رهبری - یعنی شیوه های رسیدن به اهداف - همانقدر مهم است که نفس اهداف.

*اصل چهارم این است که رهبری فراگیر، افقی و دموکراتیک از راه ایجاد شبکه ارتباطی مؤثر با دیگران ممکن می شود. چگونگی برقراری ارتباط و تبادل نظر شهروندان با مسئولان، والدین با فرزندان و همکار با همکار، هر یک مقیاسی کوچک از مشارکت در رهبری است. در عصری که داده های اطلاعاتی به یکی از پرارزش ترین کالاهای سیاسی و اقتصادی و فرهنگی در جهان مبدل شده، طبیعی است افرادی که از توانایی تولید و گسترش اطلاعات برخوردارند در سطوح بالای قدرت قرار می گیرند، به این ترتیب رهبری زنان متناسب با توانایی آنان در انتقال اطلاعات، عقاید و دیدگاهها نه تنها به یکدیگر بلکه به دیگر مناطق جهان شکل می گیرد. توانایی برقراری ارتباط - مانند توانایی رهبری - بستگی به شیوه گفت و گو، همکاری و تصمیم گیری مشترک دارد. علاوه بر این، همانطور که تکنولوژی جدید در برقراری ارتباط در سراسر دنیا نقشی ارزنده ایفا می کند، دستیابی زنان به تکنولوژی های ارتباطی و کنترل و مالکیت مؤثر آن نیز نقش مهمی در پرورش استعداد رهبری در زنان خواهد داشت.*

**قصد اصلی**

کتاب حاضر به عنوان وسیله آموزشی و کتاب درس مقدماتی در باره آموزش رهبری می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. اما، برخلاف سایر کتابهای راهنمای تعلیم رهبری که بر «دستورعمل‌ها» تأکید می‌کنند و می‌کوشند تا نحوه نیل به مقام‌های سیاسی، مدیریت شرکت‌ها یا موفقیت را آموزش دهند، این کتاب راهنما به شیوه‌های توانمند کردن زنان و استراتژی‌های ارتباطی می‌پردازد. هدف آن افزایش توان خوانندگان یا شرکت‌کنندگان در کارگاه‌ها نسبت به شناخت و گسترش بهترین راههای برقراری ارتباط، گوش فرا دادن به یکدیگر، رسیدن به اتفاق نظر، توافق نسبت به مفاهیم مشترک و پروراندن همیاری‌های یادگیری در محل کار، منزل و جامعه است.

## اهداف

هدف از تهیه این کتاب راهنما ایجاد ابزاری انطباق پذیر با اوضاع و احوال حاکم بر جوامع گوناگون است تا میزان شرکت زنان در رهبری در عرصه‌های مختلف، در روابط اجتماعی و تصمیم‌گیری افزایش یابد. هدف نهایی مؤلفان این کتاب کمک به ایجاد شرایط مناسب در سراسر دنیا برای ترویج رفتارهای منصفانه و متعادل نسبت به زنان و مردان است. رهبری زنان، مانند مشارکت یا قدرت آنان، به این معنا نیست که مردان، رهبری، مشارکت یا قدرت خود را از دست خواهند داد بلکه به این معناست که همگان از زن و مرد انتخاب‌های بهتری خواهند داشت.

## ساختار

بخش بعدی این کتاب با عنوان «اجزای سازنده رهبری: رهبری به عنوان یادگیری شیوه‌های ارتباطی» ساختار متن کتاب را مشخص می‌کند و در درجه اول برای استفاده گردانندگان جلسات درس در نظر گرفته شده است. این بخش اصول و مبانی جدید رهبری را بررسی می‌کند. این شیوه بر مشارکت، مساوات‌طلبی و در نهایت دموکراسی قرار گرفته و مهمتر از همه متناسب برای توانمند کردن زنان است. عنوان بخش بعدی کتاب: «برقراری ارتباط در محیط کارگاه: آموزه‌هایی برای برگزاری جلسات» است. این آموزه‌ها هم برای اداره جلسات آموزش رهبری در این کتاب مفید است و هم

می‌تواند بطور کلی در اداره انواع جلسات مورد استفاده قرار گیرد. دوازده جلسه کارگاه‌های آموزشی در این کتاب راهنما همگی با موضوع رهبری مرتبط است، از شیوه‌های تقویت استعداد رهبری فرد گرفته تا درس‌های لازم برای بهره‌گیری از الگوهای همکاری افقی و دموکراتیک برای ایجاد و تقویت نهادهای مورد نظر. همانگونه که برای توصیف رهبری نمی‌توان از یک مجموعه خصوصیات یا مشخصات منحصر به فرد استفاده کرد، شیوه واحدی نیز برای انتقال مهارت‌های رهبری وجود ندارد. در این کتاب علاوه بر موضوع رهبری، اسلوب آموزشی مناسب، که خود مبنای این کتاب راهنماست - برای توانمند کردن گردانندگان و شرکت‌کنندگان در کارگاه طراحی شده است. جلسات ارائه شده در کتاب حاضر، فقط باید به عنوان رهنمودهای کلی به شمار روند زیرا قابل انطباق با ویژگی‌های خاص جوامع متفاوت اند. به عنوان مثال، زندگی نامه انسانهای قدرتمند و روایت‌هایی که درباره سازمانهای موفق در این کتاب آمده اند تنها نقطه‌های آغاز بحث و گفتگو به شمار می‌روند و می‌توان شرح حال و روایت‌های مربوط به هر منطقه را جایگزین آنها کرد.

جلسات کتاب راهنما به سه بخش تقسیم شده‌اند. عنوان بخش اول «آماده شدن برای رهبری» است. در جلسه اول، تعاریف متفاوت و مشخصه‌های سنتی و غیرسنتی رهبری بررسی خواهد شد. جلسه دوم به خواننده یا شرکت‌کننده در کارگاه کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را برای رهبری مشخص کند. جلسه سوم بر این مسئله تاکید دارد که رهبران چگونه کار خود را با یک بینش یا ایده تازه ای آغاز می‌کنند و سپس برای متحقق ساختن آن به تلاش و مبارزه می‌پردازند.

عنوان بخش دوم «برقراری ارتباط با دیگران» است. در این بخش، جلسه چهارم به بررسی و مقایسه شیوه‌های رهبران و شرکت‌کنندگان در کارگاه برای برقراری ارتباط می‌پردازد. جلسه پنجم اختصاص دارد به بررسی ارزش مصالحه، مذاکره و پذیرفتن دیدگاه‌های متفاوت اعضای گروه برای نیل به اهداف خاص. جلسه ششم به بررسی راهکارهای توانمند کردن دیگران می‌پردازد تا از این طریق تلاش‌های فرد در زمینه رهبری تاثیری گسترده و مستمر داشته باشد.

بخش سوم «ایجاد همکاری‌های آموزشی» نامیده شده است. در این بخش،

جلسه هفتم به بررسی راهمایی می‌پردازد که براساس آن کارکنان و مراجعان به سازمان به منظور ایجاد یک بینش مشترک گرد هم می‌آیند. جلسه هشتم روند ایجاد یک برنامه اجرایی سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهد و جلسه نهم به راههای بهره‌برداری از توانایی‌های مختلف افراد و روش‌های پرورش مهارت‌های متفاوت کارکنان، اعضا و مراجعان به سازمان می‌پردازد. جلسه دهم به بحث دربارهٔ راهکارهای بسیج سازمانی اختصاص یافته است که شامل بیان اهداف، یافتن پرسنل مناسب و استفاده مؤثر از منابع مالی است. جلسه یازدهم شیوه‌های همیاری گروهی را بررسی می‌کند تا با کمک آنها فعالیت‌های مبارزاتی حقوق زنان هماهنگ شود و سرانجام جلسه دوازدهم معیارهای مختلف را برای ایجاد یک سازمان موفق آموزشی مورد پژوهش قرار می‌دهد.

به منظور تسهیل برنامه ریزی کارگاه‌های آموزشی متناسب با ویژگی‌های محلی، ضمایم این کتاب راهنما جلسات جایگزین ویژه فرهنگ‌های خاص را ارائه می‌دهد. به علاوه، ایده‌هایی در خصوص شگردهای برگزاری جلسات درسی و تمرینی جایگزین و همچنین شیوه‌های افزایش ارتباط میان شرکت‌کنندگان در کارگاه فراهم آورده است. ضمیمه الف حاوی جلسات جایگزین و همچنین امکانات موجود برای جایگزینی این جلسات است. ضمیمه ب فهرستی است از وسایلی که گردانندگان مجرب می‌توانند برای ایجاد بحث و گفت و گو و علاقه در کارگاه‌ها استفاده کنند. گردانندگان کارگاه ترغیب می‌شوند تا در مورد ساختار محیط آموزشی انعطاف پذیر باشند و از روش‌ها و راهکارهایی استفاده کنند که بهترین نتیجه را برای شرکت‌کنندگان در کارگاه خواهد داشت و روش‌ها و راهکارهای نآزموده را مورد استفاده قرار ندهند. ضمیمه پ که راجع به ایجاد مشارکت از طریق گوش فرا دادن است، پیشنهاداتی برای گوش دادن مؤثر و گفت و گوی سودمند در بر دارد. ضمیمه ت فهرستی از سازمانهای غیردولتی در سراسر دنیا ارائه می‌کند که برنامه‌های ویژه پرورش رهبری در زنان تنظیم کرده‌اند. ضمیمه ث فهرستی از اعضای گروه مشاوران بین‌المللی ارائه می‌دهد. این مجمع دربرگیرندهٔ شبکه‌ای از متخصصان با دیدگاههای متفاوت حرفه‌ای، فرهنگی و مذهبی است که اطلاعات حقوقی، سیاسی و اجتماعی مندرج در برنامهٔ آموزش رهبری سازمان بین‌المللی آموزش و مشارکت



زنان را بررسی و تنظیم می‌کنند.

## اجزای سازنده رهبری:

### رهبری به عنوان یادگیری شیوه‌های ارتباطی

#### مهناز افخمی

این کتاب راهنما درباره زنان و رهبری در عصر انقلاب اطلاعات است. دلایل تأکید ما بر زنان عبارتند از: (الف) اکثریت جمعیت دنیا را زنان تشکیل می‌دهند، (ب) زنان عمدتاً از عرصه تصمیم‌گیری در باره مسائل مهمی که زندگی جوامع بشری را در گذشته شکل بخشیده‌اند، کنار گذاشته شده‌اند و (پ) اگر قرار است که دنیای بهتری برای خود و فرزندانمان ایجاد کنیم، زنان باید در آینده نقش بسیار مهمتری در راه تحقق این هدف ایفا کنند. تأکید ما بر رهبری است چرا که زنان می‌توانند به عنوان رهبر، آینده را به سوی اهدافمان - یعنی آزادی، برابری، عدالت، رفاه و صلح برای همگان - تعریف و هدایت کنند. تأکید ما بر تکنولوژی اطلاعات است چرا که عاملی است مؤثر در شکل‌دهی ساختار و همچنین میزان توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و آزادی فردی در قرن بیست و یکم.

### زنان، اطلاعات و دستیابی به قدرت

زنان طی چندین دهه گذشته، در امور اجتماعی جوامع خود به مراتب فعال‌تر شده‌اند اما هنوز از جایگاهی که باید در زندگی خصوصی و عرصه عمومی داشته باشند برخوردار نیستند. سهم زنان از مقام‌های مدیریت و اجرایی در کشورهای پیشرفته حدود ۳۳٫۳ درصد، در آفریقا، ۱۵ درصد و در آسیا و کرانه اقیانوس آرام، ۱۳ درصد است.<sup>۱</sup> این میزان اگرچه در آفریقا و آسیا بسیار اندک است، اما طی بیست سال گذشته به دو برابر افزایش یافته است. میزان مشارکت زنان در سطوح بالاتر تصمیم‌گیری‌های اقتصادی حتی در غرب نیز همچنان اندک است. در سال ۲۰۰۰،

---

۱. United Nations, *The World's Women ۲۰۰۰: Trends and Statistics*, New York: United Nations, p. ۱۳۰.

از هزار شرکت مهم تجاری در ایالات متحد آمریکا زنان فقط در سه شرکت در مقام مدیران اجرایی عالی رتبه قرار داشتند.<sup>۲</sup> در اغلب مناطق دنیا، مشاغل براساس جنسیت تفکیک شده‌اند. زنان بیشتر به خدمات دفتری و فروشندگی و خانگی اشتغال دارند و مردان به خدمات حمل و نقل و صنعت. به طور متوسط زنان در سراسر دنیا در مقایسه با مردان ساعات بیشتری را در هفته مشغول به کارند. اما کار آنها معمولاً یا بدون دستمزد است و یا به حساب نمی‌آید. برای انجام شغلی مشابه شغل مردان، زنان ۳۰ تا ۴۰ درصد کمتر از آنها حقوق می‌گیرند. در نظام مدیریتی سازمان ملل، زنان فقط ۹ درصد از شغل‌های تراز اول مدیریت و ۲۱ درصد از مقام‌های مربوط به مدیریت ارشد را در اختیار دارند، حال آنکه در خدمات اجتماعی ۴۸ درصد از مقام‌های پایین شغلی را بر عهده دارند. با این همه، واقعیت آن است که دولت‌ها تا به حال کمتر تمایلی نسبت به برآوردن نیازهای شغلی زنان از خود نشان داده‌اند.

اختلافات جنسیتی ناشی از یک عامل خاص تاریخی مانند عادات اجتماعی، مذهب، ارتباطات اقتصادی یا قوانین نیست، بلکه پیامد اوضاع و احوال گوناگون است. بسیاری از زنان آگاهند که پیچیدگی نظام اجتماعی به شکلی ظالمانه فرصت بهره‌جویی از امکانات زندگی را از آنان می‌گیرد و در عین حال آگاهند که خود جزئی از همین نظام‌اند. آن‌ها می‌دانند که مشکل آنها تنها چگونگی رقابت با مردان نیست، بلکه اراده معطوف به تجسم و ترسیم یک نظام تازه اجتماعی و کمک به بازتولید نظام موجود است که هم مردان و هم زنان را اسیر خود کرده است. در قرن بیست و یکم زنان باید- بصورتی روزافزون مسئولیت تعیین و تعریف چگونگی یک زندگی خوب و انسانی را برعهده بگیرند و برای تحقق بخشیدن به آن در دنیایی پیچیده و به هم پیوسته نقشی فعال ایفا کنند. آشکارا، در برخی از جوامع - به عنوان مثال، در کشورهای اسکاندیناوی- شمار قابل توجهی از زنان وارد عرصه

<sup>۲</sup>. "Start-up of Her Own", by Marci McDonald, *U.S. News & World Report*, May ۱۵, ۲۰۰۰.

سیاست شده‌اند<sup>۳</sup> و روابط جنسیتی و در نتیجه، روابط اجتماعی را به نحو قابل ملاحظه‌ای منصفانه‌تر و متعادل‌تر کرده‌اند. چنین پیشرفت‌هایی هنوز به هیچ‌روی کافی نیست و زنان باید در همه‌جوامع برای ایفای نقش اساسی خود در عرصه اجتماعی به گونه‌ای روزافزون و گسترده فعال و توانمند شوند.

### اجماع بین‌المللی درباره ضرورت توانمندی زنان

در حال حاضر آشکارا اجماع و توافقی بین‌المللی درباره لزوم توانمند شدن زنان شکل گرفته است. این توافق در چهارمین کنفرانس جهانی سازمان ملل در باره زنان (پکن، ۱۹۹۵) حاصل شد و در «خط مشی اجلاس پکن» منعکس گردید. در این سند چنین عنوان شده است: «خط مشی اجلاس پکن» برای تدوین یک برنامه اجرایی معطوف به توانمند کردن زنان است. هدف کلیدی این برنامه حذف موانع موجود بر سر راه شرکت فعال زنان در تمام حوزه‌های زندگی عمومی و خصوصی و تأمین سهم کامل و برابر آنان با مردان در تصمیم‌گیری‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است. این اصل بدین معنا است که ایده دسترسی برابر به قدرت و مسئولیت مشترک باید میان زنان و مردان در خانه، محل کار یا جوامع گسترده‌تر ملی و بین‌المللی رعایت شود.

برابری زنان و مردان یکی از اصول تأمین حقوق انسانی است و شرطی کلیدی برای تأمین عدالت اجتماعی. تحقق برابری انسان‌ها، توسعه و صلح جهانی پایدار نیز در گرو تحقق این برابری است. شرط توسعه پایدار و مردم-مدار نوعی مشارکت نوین میان زنان و مردان برپایه برابری میان آن‌هاست.

تعهد مستمر و درازمدت به تحقق این اصول از این جهت مهم است که زنان و مردان بتوانند برای تأمین سعادت فرزندان خود و جامعه‌ای که با مشکلات قرن بیست و یکم مواجه است، با یکدیگر همکاری کنند... «خط مشی اجلاس پکن» تأکید می‌کند که حل نگرانی‌ها و مسایل مشترک زنان درگرو همکاری بین آنان و تشریک مساعی آنان با مردان برپایه هدف مشترک یعنی برابری جنسیتی در

۳. در سال ۱۹۹۵ برای اولین بار تعداد زنان عضو کابینه سوئد با تعداد مردان مساوی شد. از آن پس دگرگونی سیاست‌های دولت در زمینه بیمه‌های اجتماعی و هزینه‌های نظامی و محیط زیست معرف حضور نیروهای سیاسی تازه در عرصه تصمیم‌گیری بود.

سراسر جهان است: «خط مشی اجلاس پکن به اوضاع و احوال کاملاً متفاوت و متنوع زنان در جوامع گوناگون جهان آگاه است و آن را به عنوان واقعیتی ملموس می پذیرد و به ویژه به این واقعیت نیز آگاه است که برخی از زنان در تلاش برای نیل به توانمندی با موانع خاص مواجه اند.»<sup>۴</sup>

### تکنولوژی اطلاعات: نیروی محرکه نظم جهانی

انقلاب ارتباطات در حال تغییر دادن ماهیت قدرت است. علم و اطلاعات بستر و شالوده دنیای مدرن اند و شیوه‌ها و چگونگی روابط تولید را کنترل می‌کنند. ارتباطات مدرن زمان را تحت تسلط خود درآورده، فاصله‌ها را بسیار کوتاه کرده و همگان را همسایه‌های بالقوه یکدیگر کرده است. این تکنولوژی ارتباط جهانی را به سادگی یک گفت و گوی محلی کرده و دولت‌ها و شرکت‌ها را وادار ساخته است تا خود را با شرایط تازه رقابت‌های جهانی هماهنگ و سازگار کنند. دولت‌ها نیز از یک سو تحت فشار الزامات رقابت‌های جهانی اند و از سوی دیگر ناچار به رعایت اصل عدالت اجتماعی در سرزمین‌های خود. الگوی تازه‌ای که عموماً جهانروایی (globalization) نامیده می‌شود، خود معرف شکل‌های تازه‌ای از ارتباط و قدرت است. هنوز نمی‌توان اطمینان داشت که این روند تازه به سود جوامع بشری است یا به زیان آن. اما می‌توان مطمئن بود که اگر این روند رو به رشد را مهار نکنیم، آینده‌ای که می‌تواند بسیار درخشان باشد، بدون آگاهی، مشارکت یا رضایت ما به تاریکی خواهد گرایید. امکانات گسترده تکنولوژی اطلاعاتی مدرن فرصت‌های تازه‌ای در قرن بیست و یکم در دسترس زنان قرار خواهد داد. اما، زنان در صورتی خواهند توانست از این فرصت‌ها بهره‌گیرند که از توان و آمادگی لازم برخوردار باشند.

### پیچیدگی تکنولوژی اطلاعات

تکنولوژی‌ای که موتور اقتصاد جدید جهانی شده، خودجوش، چند لایه و پیچیده

۴. "Report of the Fourth World Conference on Women", *Covenant for the New Millennium: The Beijing Declaration and Platform for Action* (Beijing, Sep. ۴-۱۵, ۱۹۹۵), Santa Rosa, California: Free Hand Books, ۱۹۹۶, pp. ۷-۸.

است. این تکنولوژی از مرزهای بین المللی می‌گذرد در رشد فزاینده خود شکل‌ها و امکانات تازه‌ای می‌آفریند و در نتیجه افراد، جوامع و ملل را وامی‌دارد تا هر نوع اصلاح را با شرایط جدید تطبیق دهند. به این ترتیب، افراد، گروه‌ها یا ملت‌هایی که با ساختار و امکانات تکنولوژی نوین اطلاعات آشنایی بیشتری دارند، از فرآورده‌های آن بهتر می‌توانند استفاده کنند. اما، کسانی که با تکنولوژی اطلاعاتی جدید آشنا نیستند و یا نقشی در ایجاد و تکامل آن ندارند قادر به رقابت با دیگران هم نخواهند بود. واقعیت آن است که تکنولوژی جدید نسبت به مسایل و رنج‌های بشری بی‌تفاوت است و به همین دلیل نیازهای انسانی را برآورده نخواهد کرد مگر اینکه ما توانایی‌های آن را مهار کنیم و در خدمت خود بگیریم. از آنجا که تکنولوژی نوین اطلاعات خود مولد قدرت است، ضعف‌های انسانی را بر نمی‌تابد. با اعتراض و شکوه و تمنا بر اثرات منفی آن غلبه نمی‌توان کرد. آنچه باید انجام دهیم کشف راهها و روش‌هایی است که ما را توانا به شکل بخشیدن به امکانات اطلاعاتی و همچنین استفاده صحیح از آن کند. رسیدن به این توانایی به طور کلی در گرو آموزش مناسب است، اما بهره‌جویی از تکنولوژی مدرن اطلاعاتی نیازمند توسل به ابزار سیاسی است یعنی فراهم آوردن نوعی رهبری که به ایجاد اتفاق نظر گروهی و در نتیجه به تصمیم‌های گروهی منجر می‌شود.

### تکنولوژی نوین اطلاعات: زیربنای آینده بهتر برای همگان

تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به ما کمک کند تا دانش، رهبری و توافق لازم را که لازمه رسیدن به زندگی موردنظر ماست به دست آوریم. این تکنولوژی جدید می‌تواند با هزینه‌ای نسبتاً ارزان به کلیه نقاط جهان منتقل شود و به اجرای سیاست‌های ملی و جهانی و در نهایت امر به افراد و جوامع محروم کمک کند تا در تصمیم‌گیری‌های مؤثر در زندگی خود شرکت کنند. همانگونه که قرن بیستم آغازگر پیشرفت‌های عظیم در علوم و تکنولوژی بود، قرن بیست و یکم نیز می‌تواند پیشرفت‌های فوق‌العاده در زندگی انسان‌ها به وجود آورد. پیشرفت‌های علمی به ما این امکان را داده است تا بسیاری از بیماری‌هایی را که زندگی بشر را مورد تهدید قرار می‌دهد از میان ببریم، عمر را طولانی کنیم، ماهیت کار را تغییر دهیم و همگان

را از یک زندگی آبرومند برخوردار سازیم. ما هم اکنون می‌توانیم اطلاعات و علم را در سراسر جهان بسیار سریع و با هزینه‌ای نسبتاً اندک ایجاد، جمع‌آوری و منتقل کنیم. ما می‌توانیم به سرعت بر مشکلاتی چیره شویم که در گذشته بسیاری از تلاش‌های مربوط به توسعه را به علت نبود ارتباط و همکاری به موقع به تعویق انداخته بود.

### اختلاف سطح در نحوه توزیع اطلاعات شمارمند

مشکل این است که ما در دنیای امروز با نابرابری توزیع اطلاعات شمارمند (digital) روبرویم. این اختلاف سطح ناشی از دسترسی نابرابر به اطلاعات و دانش و امکانات است که در زمینه توسعه و همچنین آزادی و برابری جنسیتی وجود دارد. به عنوان نمونه، کامپیوترهای موجود در ایالات متحده آمریکا به تنهایی بیش از تعداد کامپیوترهای موجود در بقیه کشورهای جهان است.<sup>۵</sup> زنان در سراسر جهان و به ویژه در کشورهای در حال توسعه نسبت به مردان کمتر به تکنولوژی مدرن دسترسی دارند.

ما باید برای رفع این شکاف‌ها و کمبودها نه تنها در کشورهای فقیرتر بلکه در بخش‌های محروم‌تر جمعیت هر کشور، به ویژه زنان و دختران، تلاش کنیم. ما باید امکانات استفاده از اینترنت را برای تمام مردم جهان فراهم کنیم و این امر نه تنها شامل سخت‌افزار و آموزش نحوه استفاده از دستگاه‌هاست، بلکه استفاده از نرم‌افزارها، داده‌های فرهنگی زبانی و دستاوردهای اجتماعی را نیز دربرمی‌گیرد. انسان‌های حاشیه‌نشین یا فراموش شده در جهان نه تنها باید مصرف‌کنندگان اطلاعاتی باشند که در مکانی دیگر ایجاد شده‌اند، بلکه باید دانشی را که خود و دیگران از آن استفاده می‌کنند، به وجود آورند. ما فقط در صورت بهره‌برداری از تجارب گوناگون و خرد بشری در سرتاسر دنیا غنی‌تر خواهیم شد. اگر چالشی را که در مقابل ماست بپذیریم و یاری رساندن به همگان را وجهه همت خود کنیم، جهانی خواهیم داشت که در آن انسانها به شأن و منزلتی درخور خواهند رسید و از سعادت، انصاف و عدالت بهره خواهند برد. اما اگر از این چالش بپرهیزیم در نهایت مجبور به زندگی در دنیایی

<sup>۵</sup>. United Nations Development Programme (UNDP), *Human Development Report* ۱۹۹۹, New York: Oxford, ۱۹۹۹, p. ۶۲.

خواهیم بود که افتخاری نخواهد داشت.

## رهبری و جوامع یادگیرنده

بسیاری از ما در جوامعی زندگی می‌کنیم که ویژگی آن فرمان‌مداری سازمان یافته و پایگانی (hierarchical) است. مرکز این فرمان‌مداری می‌تواند خانه، جامعه و عرصه‌های سیاسی یا اقتصادی باشد. ساختار فرمان‌مدار با استفاده از فرهنگ اطاعت می‌پروراند و پرورنده می‌شود. همین فرهنگ است که با ایجاد یک نظام اقتدارگرا سلسله‌مراتب اطاعت را توجیه و تغذیه می‌کند. نقش اقتدار، قانونی کردن روابط فرمان‌مدار از راه جلب رضایت عموم است. در نبود اقتدار، هر فرد در یک نظام فرمان‌مدار یا به عضوی ناتوان مبدل می‌شود یا به زورمندی بالقوه. این گونه روابط دلخواه ما نیست. به بیان دقیق‌تر، ما در پی جامعه‌ای متفاوت هستیم که در آن مردان و زنان به یکدیگر به عنوان سوژه‌هایی با وظایف خاص و معین اجتماعی نمی‌نگرند که در آن یک نفر فرمان می‌دهد و دیگری اطاعت می‌کند، بلکه یکدیگر را به عنوان انسان‌هایی می‌شناسند که با انسان‌های دیگر در ارتباطی اصیل و برابر اند. از همین رو، در یک گروه یادگیری رهبری وسیله‌ای است برای پرورش انسان‌های اصیل: انسان‌هایی که برای یافتن وحدت و معنا به یکدیگر روی می‌آورند. با این همه، برای حرکت به سوی گروه‌های آموزشی باید از جایی که هستیم آغاز کنیم.

برای بسیاری از ما رهبری یعنی تسلط بر عزم و قدرت لازم برای دستیابی به هدفی ارزنده. در معنایی مشابه، رهبر کسی است که بتواند دیگران را متقاعد به انجام دستوراتش کند. براساس این تعبیر از رهبری، افراد صاحب اقتدار از موقعیت بهتری برای رهبری برخوردارند، اما همیشه اینگونه نیست. ما براساس تجربه خود افراد بسیاری را در مسند قدرت می‌شناسیم- چون پدران، کارفرمایان، زمینداران و صاحبان حرفه- که رهبر نیستند. از سوی دیگر، بسیاری از ما به افرادی برخورد کرده‌ایم که هرچند براه‌های قدرت مسلط نیستند، آن‌ها را به خاطر تأثیری که بر محیط خود می‌گذارند، رهبر می‌دانیم. به این ترتیب، آیا باید رهبری را یک ویژگی فردی دانست یا آنرا خصلتی شمرد که تنها برخی افراد، و نه همگان، از آن بهره‌مندند؟



### آنچه رهبری شمرده نمی‌شود

یکی از راه‌های شروع بحث دربارهٔ رهبری این است که تعیین کنیم رهبری چه نیست. با بدیهیات آغاز کنیم. بسیاری از ما براین باوریم که رهبری توانایی اعمال خشونت یا قدرت نیست. البته ممکن است بتوان مردم را با تهدید به انواع محرومیت‌ها یا مجازات‌ها وادار به انجام کار مورد نظر کرد. به عنوان نمونه، پدر فرزند خود را تهدید به تنبیه می‌کند به این دلیل که وی در یکی از درس‌هایش مردود شده یا از انجام تکالیف خود در منزل شانه خالی کرده است. رییس اداره نیز می‌تواند کارمند را به ندادن پاداش تهدید کند تا او را وادار به انجام سریع تر وظایفش سازد. اما، می‌توان تصور کرد که این گونه تهدیدها و مجازات‌ها در واقع عکس‌العمل‌های منفی نسبت به رویدادهایی است که در صورت حضور رهبری رخ نمی‌داد. به عنوان مثال، پدر نیازی به مجازات فرزند یا مافوق نیازی به تهدید کارمند نمی‌داشت اگر از شیوه‌های ارتباط و تبادل رأی مؤثر برای رسیدن به تفاهم متقابل بهره می‌جست. نمونه‌های یادشده نشان می‌دهد که رهبری اعمال اقتدار نیست؛ چه اقتدار به شکل قانونی، مانند اقتدار پدر نسبت به فرزند، و چه اقتدار به شکل سستی آن، مانند اقتدار مافوق در یک سازمان پایگانمند. یک پدر می‌تواند از فرزند خود کاری بخواهد و فرزند نیز ممکن است آنرا انجام دهد فقط به این دلیل که پدر تصور می‌کند حق عنوان کردن چنین تقاضایی را دارد. یک مرئوس بر طبق دستورات مافوق خود عمل می‌کند مادامی که این دستورات در حوزهٔ اقتدار مافوق باشد و به این اعتبار، کارمند زیر دست گمان می‌کند که مافوق حق صدور چنین دستوراتی را دارد. معمولاً منظور ما از اعمال اقتدار مشروع، همین است. اقتدار مشروع استفاده از زور را منتفی می‌سازد، اما همچنان با رهبری متفاوت است.

به تجربه ثابت شده است که افرادی معین دارای شخصیتی سزاوار احترام و اطاعت اند. آنها با فرهنگندی (charisma) خود دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اما فرهنگندی را نیز باید با رهبری متفاوت دانست، چه یک ویژگی درونی است که شمار اندکی از مردمان از آن برخوردارند. از سوی دیگر، رهبری تبعی از توانایی برقراری ارتباط با دیگران است که بالقوه در دسترس همگان قرار دارد. از همین رو،

بسیاری از کسان بی آن که خصلت فرهمندی داشته باشند رهبران بزرگی از آب درآمده‌اند. بنابراین، رهبری نه ناشی از اعمال زور است و نه اقتدار سنتی، مشروع یا فرهمند، هرچند که هر یک از این ویژگی‌ها می‌تواند جزیی از رهبری باشد. افرادی که در مسند قدرت قرار دارند الزاماً رهبر نیستند. بنابراین، مشخصات رهبری را باید از ویژگی‌ها و ساختارهای فرماندهی متفاوت دانست..

## رهبری و برقراری ارتباط

رهبری کردن یعنی برقراری ارتباط با دیگران. بنابراین، برای ایجاد و بقای رهبری، ما حداقل نیاز به دونفر داریم که به نوعی با یکدیگر مرتبط باشند. هیچ‌کس نمی‌تواند در انزوا رهبری کند و از همین رو رهبری را باید شکلی از ارتباط دانست. کیفیت رهبری هر فرد به نحو محسوسی مرتبط است با چگونگی برقراری ارتباط وی با دیگران. در سازمان‌های پایگانی، نظام ارتباطی در اکثر موارد براساس سلسله مراتب عمودی است. رهبری نیز در این گونه نهادها به همین شکل است. مافوق، وظایفی را تعیین می‌کند و راه را نشان می‌دهد تا کارمند به ایفای آن‌ها پردازد و سپس نتیجه را گزارش دهد. این گونه نظام تنها به ظاهر کارآمد است، زیرا به تقویت و تثبیت نوعی ارتباط می‌پردازد که از نظر بسیاری از ما پذیرفتنی نیست.

برقراری ارتباط در یک جامعه یادگیرنده الگویی متفاوت را دنبال می‌کند. این الگو برطبق سلسله مراتب نیست، بلکه به صورتی برابر و افقی ایجاد می‌شود، همیشه دوجانبه است و با اعمال زور یا اقتدار بیگانه. این الگو سلسله مراتب را نمی‌پذیرد. همواره به شکل گفت و گو جلوه می‌کند. همه اعضای انجمن در آن به تساوی شرکت دارند یاد می‌گیرند و می‌آموزند. الگوی رهبری در این سیستم، الگوی ارتباط را دنبال می‌کند. هر فرد همزمان هم یک رهبر و هم یک پیرو بالقوه است. به بیان دقیق‌تر، هر فرد رهبری است که با سایر رهبران برای رسیدن به درکی مشترک از موضوع مورد نظر، یا تفاهم بر سر گزینه‌های موجود و نیز انتخاب‌هایی که باید صورت پذیرد، فعالیت می‌کند. در چنین نظامی همه افراد برای رسیدن به هدفی مشترک می‌کوشند، یعنی رسیدن به بینشی از زندگی که همگان در آن سهیم خواهند بود. این تصور از رهبری ممکن است در وهله اول تا اندازه‌ای ناآشنا به نظر

برسد. اما چنین نیست. نیز ممکن است خیالپردازانه به نظر آید، چه ما به الگوهای پایگانی و عمودی ارتباط عادت داریم. بسیاری از ما این نوع ارتباط را در خانه، مدرسه، محل کار یا مکان‌های عبادت آموخته‌ایم. از همین روست که باید ترک عادت کنیم و به جد بکوشیم تا سنت‌های دیرینه و ناکارآمد را کنار گذاریم. زمانی که بپذیریم می‌توانیم با یکدیگر بیاموزیم و تصمیم بگیریم، در مسیر روابط متقابلی قرار خواهیم گرفت که بطور قابل ملاحظه‌ای متفاوت از روابط کهن خواهد بود؛ روابطی سودمند که آینده به مراتب بهتری را بوجود خواهند آورد.

### رهبری در جوامع یادگیرنده

رهبری یک روند تأثیرگذاری است و می‌توان آن را به فراگرد رفتن بسوی مقصدی خاص تشبیه کرد. برای حرکت به سوی مکانی معین باید هدف و بینش داشت. بنابراین، رهبری را باید محصول شکل‌گیری یک بینش دانست که خود فراتر از تعیین هدف است. بینش یعنی داشتن تصویری روشن از هدف مطلوب، از ایده‌آل، از اینکه اگر کاری را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم، نتیجه چه خواهد بود. از همین رو، رهبری نمی‌تواند بی‌هدف باشد؛ رهبری بدون سمت و سو رهبری به شمار نمی‌رود. پرسش این است که هدف و جهت حرکت و برنامه عمل را چگونه باید تعیین کرد و میزان موفقیت را با چه معیارهایی باید سنجید؟ آیا این فراگرد باید تابع یک الگوی هرمی شکل باشد؟

از آنجا که این بحث را با اشاره به شرایط و اوضاع و احوال اجتماعی مساعد با رهبری سنتی پایگانی آغاز کردیم، اکنون باید به شرح ایده‌های کلیدی پردازیم که ما را در جهت تحول به سوی رهبری در جوامع یادگیرنده یاری خواهد داد.

### سازماندهی جوامع یادگیرنده

نظر به این که رهبری افقی براساس داد و ستد معنوی و تبادل افکار میسر می‌شود، تا زمان دستیابی به مجموعه‌ای معین از بینش‌ها و معانی، هرگز هدف کاملاً ثابتی نخواهد داشت. هدف و وسیله دائماً در حال تغییر و تحول اند. هیچ هدفی آنچنان مهم یا مقدس نیست که استفاده از هرگونه وسیله را توجیه کند. این سخن بدان معنا

نیست که شرکت‌کنندگان نباید به عقاید خود پای‌بند باشند یا در خصوص اهدافی معین، افکار آرمانگرایانه‌ای نداشته باشند. مقصود این است که شرکت‌کنندگان باید به رهبری از منظری بنگرند که یکسره با الگوی سنتی پایگانی متفاوت است. ساختار رهبری در جوامع آموزشی می‌تواند شامل اجزای زیر باشد:

### انعطاف‌پذیری سازمانی

سازماندهی یادگیری باید از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد و همزمان با پیشرفت شیوه‌های یادگیری تغییر یابد. رهبری در ارتباط متقابل بین ساختار و یادگیری تحقق می‌یابد. در این ارتباط متقابل سازماندهی یادگرفته می‌شود و آموزش سازماندهی. در چنین محیطی یادگیری نه تنها با دگرگونی افکار و رفتار همراه است، بلکه باعث تغییر مدام روابط و مناسبات میان اعضای گروه نیز می‌شود. در جوامع یادگیرنده، سازمان عبارت از شماری چند اداره و دفتر نیست که با رشته‌های اقتدار به هم متصل شده باشند، بلکه ارتباطی متقابل، زنده و منظم میان انسان‌های واقعی است.

### توزیع منظم قدرت

تحقق سازماندهی به عنوان آموزش و آموزش به عنوان سازماندهی مستلزم این است که قدرت به شکلی منظم میان همه توزیع شود. از میان‌بردن رشته‌های اقتدار به معنای هرج و مرج نیست، بلکه به این معناست که اگر افراد با ایجاد ارتباط متقابل، از رفتار، احساسات و مهارت‌هایی استفاده کنند که مساعد به گفت‌وگو و مروج مجموعه‌ای از معانی و اهداف مشترک میان شرکت‌کنندگان باشد، نظم تحقق خواهد یافت.

### احترام متقابل

رهبری در جوامع یادگیرنده بستگی به توان شرکت‌کنندگان در مکالمه با یکدیگر به عنوان انسان‌هایی برابر و کامل دارد. رهبری افقی بر افرادی تأکید می‌کند که به رغم وجود اختلاف‌نظر، به یکدیگر و عقاید یکدیگر احترام می‌گذارند.

### پیروی داوطلبانه

در یک سازمان آموزشی، اقتدار نه تنها از میان نمی‌رود بلکه نقشی مهم در تحقق بینش مشترک ایفا می‌کند، اما اقتدار در این سازمان‌ها بستگی به رضایت داوطلبانه افراد دارد نه به مجموعه‌ای از قوانین یا تهدید به اعمال زور. اقتداری است غیراجباری که در مسیر پیشرفت گفت و گو و تبادل نظر حاصل می‌شود.

### تفکر نظام‌مند

یک جامعه یادگیرنده از ارتباط میان اجزای خود به همان اندازه آگاهی دارد که از ارتباط میان یک بخش با کل سازمان. یک مجمع آموزشی مطلوب زاینده تفکر نظام‌مند است. شرکت‌کنندگان در چنین مجمعی آگاه‌اند که هویت و اعمالشان زمانی معنای کامل می‌یابد که به عنوان بخشی از کل بزرگتر شمرده شود. آگاهی از این نظام‌مندی، به گفت و گو سمت و سویی سودمند می‌دهد و اهداف را با منابع موجود در زمان و مکان خاص و متغیر مرتبط می‌سازد.

جوامع یادگیرنده می‌توانند در حیطه‌های متفاوت مانند نهادهای رسمی سازماندهی شوند. در واقع بسیاری از رهبران موفق در سازمانهای رسمی، از آن گروه از مهارت‌های ارتباطی خود بهره می‌جویند که با ویژگی‌های مطرح شده در بالا سازگار باشد و در ایجاد جوامع آموزشی مفید واقع شود.

### اخلاق رهبری در جوامع یادگیرنده

همانگونه که در گفتار پیشین تأکید کردیم، رهبری اعمال زور، اقتدار یا فرماندهی نیست، بلکه معرف و مصداق نوعی برقراری رابطه با دیگران در قالبی معین و مشخص است. به منظور تمرین رهبری در یک جامعه یادگیرنده، باید ساختاری مناسب آن به وجود آوریم. این ساختار باید نکات مطرح شده در بخش پیشین را مد نظر گیرد. در همان حال، فرض براین است که رفتار، ویژگی‌ها و گرایش‌های متداولی که پیش از این نیز وجود داشته‌اند به ایجاد و تداوم چنین ساختاری کمک خواهند کرد. اما، واقعیت آن است که این خصوصیات در حین عمل فرا گرفته

می‌شوند زیرا خود بخشی از روند سازماندهی آموزش به عنوان رهبری و یا برعکس، یعنی رهبری به عنوان یادگیری، به شمار می‌روند. این روند و حاصل آن «اخلاق رهبری» در جوامع یادگیرنده نامیده می‌شود.

بهتر آن است که این بحث را با اشاره به یک نظریه ساده آغاز کنیم. برخی بر این عقیده‌اند که انسان‌ها اصولاً گرایش به کاهلی دارند و اگر اجبار و یا کنترل در میان نباشد کار نخواهند کرد و نقش مفیدی در جامعه نخواهند داشت. برخی دیگر معتقدند که بشر ذاتاً اهل کار و خلاقیت است و محیطی دوستانه و خالی از مشکلات و موانع می‌تواند به آسانی این خلاقیت را شکوفا کند. این دو اعتقاد مختلف ناشی از دو نوع نگرش کاملاً متضاد به دنیاست. نگرش نخست متمایل به ساختارهای فرماندهی در یک نظام پایگانی است. نگرش دوم بیشتر معطوف به محیط‌های مساعد به گفت و گو و ارتباط است. اگر بناست که اخلاق رهبری را در جوامع یادگیرنده پرورش دهیم، مسلماً باید مشوق آن دسته از ویژگی‌های فردی باشیم که پدیدآورنده نگرش دوم است. چگونه می‌توانیم چنین نگرش و دیدگاهی را به وجود آوریم؟ مؤلفه‌های اخلاق رهبری منظور نظر ما کدامند؟

### نگرش به دیگران

نگرش ما نسبت به دیگران حائز اهمیت بسیار است. ما باید به دیگران به عنوان انسان‌هایی راستین و کامل بنگریم که قصد انجام کارهای درست و مفید دارند. باید باور داشته باشیم که آنها می‌خواهند بیاموزند چگونه انسان‌های بهتری شوند. باید بپذیریم که کار انسانها در درجه اول برای دریافت پاداش یا رسیدن به شهرت و افتخار نیست بلکه تحقق هدف‌های اساسی کار و حرفه آن‌هاست. به سخن دیگر، آنها بیش از هر چیز دیگر می‌خواهند به عنوان انسان‌هایی کامل و حقیقی شناخته شوند. نگرش ما ماهیت واقعی‌سایرین را تعیین نخواهد کرد، اما معرف آن است که خود چگونه هستیم یا می‌خواهیم چگونه باشیم. ما نیازمند آنیم که از خود فراتر رویم، بر احساسات خود مسلط شویم، انسانی فروتن، صمیمی، کنجکاو و انعطاف‌پذیر باشیم.

### تعهد نسبت به ارزش‌ها

ما باید ضمن پرورش ارزش‌های حقیقی به آنها متعهد نیز باشیم. منظور از ارزش‌های حقیقی، آرمانهایی است که ما را فراتر از خود می‌برد و به سوی این باور سوق می‌دهد که امکان همکاری با یکدیگر در ساختن دنیایی بهتر برای زندگی وجود دارد. تعهد به این ارزش‌ها به همکاری‌های ما معنایی فراتر از نفس کار می‌بخشد و هدف مشخص و آنی ما را به بخشی از اهداف والاتر و مهم‌تر مبدل می‌سازد. به سخن دیگر، تعهد به این گونه ارزش‌ها این توانایی را به ما می‌دهد تا به فراتر از خود ببیندیشیم.

### حساسیت به نیازهای دیگران

اخلاق رهبری در جوامع آموزشی از ما می‌طلبد که نه تنها در خدمت دیگران باشیم بلکه، مهم‌تر، به انجام این خدمت شوق بورزیم. این گونه خدمت اغلب رهبری خدمتگزارانه نامیده می‌شود.<sup>۶</sup> اما فقط میل به خدمت به دیگران کافی نیست. باید بیاموزیم که چگونه توجه خود را معطوف به نیازهای دیگران کنیم. باید توان همدلی، خود را جای دیگری فرض کردن، و نگرستن به دنیا از نگاه دیگری را در خود تقویت کنیم. برای رسیدن به این هدف، ابتدا باید بر تعصب‌ها و دشمنی‌هایمان چیره شویم، از داوری‌های تند و عجولانه پرهیزیم، بیاموزیم که آرای خود را به دیگران تحمیل نکنیم، تنوع عقاید را بپذیریم، خشم خود را کنترل کنیم، نقاط قوت و ویژگی‌های مثبت دیگران را مهم شمیریم، استعدادهای دیگران را به رسمیت بشناسیم و از خطاهای دیگران بگذریم.

### ارزیابی بر پایه پرورش استعدادهای بالقوه انسان

اخلاق رهبری در جوامع یادگیرنده ارزش والایی برای دستاوردهای بشری قائل است. اما فقط زمانی کاری را به نحو احسن انجام یافته تلقی می‌کند که ساختار «رهبری به عنوان یادگیری» تقویت شود. اخلاق رهبری دستاوردها و کارایی را در

۶. برای آگاهی بیشتر در این باره نگاه کنید به:

Larry C. Spears, ed, *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*, New York: John Wiley, ۱۹۹۸.

قالب نقشی که برای شکوفایی استعداد های انسان داشته است می‌سنگد. بر اعتماد تأکید می‌کند و فرض را بر این قرار می‌دهد که کمک به ایجاد اصالت، صمیمیت و اشتیاق در اعضای شرکت‌کننده بهترین راه افزایش کارایی است.

### شکیبایی و پشتکار

اخلاق رهبری در جوامع آموزشی بر بردباری و تحمل یکدیگر تأکید می‌کند. هیچ‌کس نمی‌تواند بدون بردباری و مدارا چیزی بیاموزد و یا چیزی را به دیگران تعلیم دهد. برای تحقق بخشیدن به رفتار صحیح رهبری در جوامع یادگیرنده باید با سختی‌ها مواجه شویم و با تحمل دشواری‌ها رشد کنیم. شجاعت، شکیبایی، تعهد، پشتکار از جمله ویژگی‌های مورد نیاز برای موفقیت یک رهبر است.

### کار تیمی

اخلاق رهبری در جوامع یادگیرنده تأکید دارد که باید به عنوان یک تیم کار کنیم، با دیگران ارتباط برقرار سازیم و همسان رشد کنیم. کار تیمی ویژگی اصلی سازمان‌های یادگیرنده است. کار تیمی مستلزم احترام گذاشتن به دیگران، بها دادن به تنوع و سخاوت فردی، توانایی حل و فصل اختلافات، شرکت دادن مردم در تصمیم‌گیری و تحقق بخشیدن به آن تصمیمات و ایجاد تیم‌هایی در سطح سازمانی است. اما افزون بر این، با انجام کار تیمی است که ما می‌توانیم دقایق و اصول رهبری در جوامع یادگیرنده را بیاموزیم.

### یادگیری تیمی

ویژگی کار تیمی برای سازمان‌های یادگیرنده این است که به شرکت‌کنندگان در جهت بهبود الگوهای مناسب ذهنی یاری رساند و آنها را در توافق بر بینش مشترک از طریق یادگیری تیمی آماده سازد. «الگوهای ذهنی» تصاویر، فرضیات و مثال‌هایی هستند که از خودمان، دیگران، از نهادها و جنبه‌های گوناگون زندگی مردم جهان به ذهن خود سپرده‌ایم.<sup>۷</sup> آنها منشورهایی هستند که ما از وراثشان به دنیا نگاه

---

<sup>۷</sup>. Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross and Bryan J. Smith,



می‌کنیم. آنها اساس نگرش فرهنگی ما به دنیا را تشکیل می‌دهند و حقایق، ارزش‌ها و علایق ما را به هم پیوند می‌زنند. ما حاصل فرهنگ‌هایی هستیم که از لحاظ تاریخی پایگان‌مند و عمودی‌اند. به همین دلیل الگوهای ذهنی ما پیش‌فرض‌های سازمان‌های یادگیرنده را بر نمی‌تابند. بنابراین، باید این الگوها را اصلاح کنیم و در صورت نیاز تغییر دهیم. اما تغییر الگوهای ذهنی کار ساده‌ای نیست چرا که آنها در عمق روان ما تثبیت شده‌اند و نمی‌توان همیشه آن‌ها را آگاهانه مورد ارزیابی و تحلیل قرار داد. یک کار تیمی خوب باید به ما کمک کند تا این الگوها را از ضمیر ناخودآگاه به ضمیر خودآگاه آوریم، به ارزیابی آنها پردازیم و در صورت لزوم اصلاحشان کنیم و یا تغییرشان دهیم. آموزش تیمی متضمن نوعی گفت و گو است که همیاری را تسهیل می‌کند. همیاری ایجاد هماهنگی و حس همکاری بین افراد است که کل را از مجموع بخش‌های تشکیل‌دهنده آن بزرگتر می‌کند. همیاری، اما به معنای، توافق همه افراد درباره تمام مسائل نیست. بدین معناست که اعضاء با تعهد به احترام متقابل به یکدیگر می‌توانند در فراگردی مؤثر شرکت کنند که پیامدهایش متعلق به همگان است.

### ساختار رهبری در جوامع یادگیرنده

اکنون می‌توان مباحث مطرح شده را به عنوان ساختاری برای شکل‌گیری رهبری در جوامع یادگیرنده خلاصه کرد. رهبری به عنوان یادگیری دارای خصوصیات زیرین است:

#### جنسیت شمول

در شرایط ایده‌آل، مردان و زنان در تعیین اهداف مطلوب خویش و در تلاش برای دستیابی به آنها بایکدیگر تشریک مساعی می‌کنند. یکی از اهداف این کتاب راهنما اثبات این نکته است که چنین مشارکتی نه تنها امکان‌پذیر است بلکه کاملاً ضروری است اگر بخواهیم در ایجاد ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ای که ما را به

---

*The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, ۱۹۹۴, P. ۲۳۵.

برای آگاهی بیشتر در این باره نگاه کنید به:

*Synchronicity: The Inner Path of Leadership* by Joseph Jaworski, San Francisco: Barrett-Koehler, ۱۹۹۸, and *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader* by Warren Bennis and Joan Goldsmith, Cambridge: Perseus, ۱۹۹۷.

یک زندگی پویا و پرثمر رهنمون خواهد شد موفق شویم. این کتاب همچنین مؤید این نکته است که اگر رهبری را به معنای سازنده آن در نظر گیریم تقریباً هر انسانی می‌تواند رهبر شود. بنابراین، با وجود تمرکز این کتاب راهنما بر زنان، خواندن آن برای مردان نیز مفید خواهد بود. در واقع، موفقیت کامل این کتاب زمانی محسوس خواهد شد که مردان نیز در گسترش شکل و معنا و محتوای آن مشارکتی فعال داشته باشند.

### مشورتی

انسان‌ها درباره مسائلی که مهم می‌دانند با یکدیگر گفتگو و تبادل آراء هدفمند می‌کنند. هر انسان نیز در زمینه‌ای خاص می‌تواند منشاء خدمتی شود و هر خدمتی خود ممکن است مقدمه‌ای برای رهبری باشد. یکی از اهداف این کتاب راهنما نشان دادن این واقعیت است که می‌توان یک گروه بی‌شکل را به مدد هدف و رسالت به یک جمع ارتباطی (communicative) مبدل کرد. در حین چنین تحول و تبدیل است که مشخصه‌های رهبری تعریف می‌شوند و تبلور عینی می‌یابند.

### هدفمند

یکی از نقش‌های اصلی جوامع ارتباطی تعیین و تشریح هدف یا اهدافی خاص است. تعیین و تشریح هدف مستلزم آموختن از سویی و بهره‌جویی از قدرت، از سوی دیگر است. شیوه تعیین هدف نشانگر ویژگی‌های سیاسی جوامع ارتباطی است. این شیوه، تعیین می‌کند که آیا این ویژگی‌ها دمکراتیک است یا اقتدارگرایانه؛ مساوات‌طلبانه است یا نخبه‌گرایانه. یکی از اهداف این کتاب راهنما تمایز گذاشتن میان دو شیوه تعیین هدف است.

### دموکراتیک و مساوات‌گرا

در جوامع ارتباطی و مشارکتی، اعضاء به یکدیگر به عنوان انسان‌هایی کامل و برابر می‌نگرند و برای همدیگر ارزش و احترام قایل‌اند. فراگردی که در آن احترام افراد

به یکدیگر در حین تعیین هدف مشخص می‌شود ماهیت و چگونگی رهبری را نیز تعیین می‌کند. یکی از اهداف این کتاب راهنما، کمک به یافتن شکل دمکراتیک و مساوات‌طلبانه تعیین اهداف است، حتی زمانی که فرهنگ‌های ما تمایل به نخبه‌گرایی و سلطه‌طلبی داشته باشند.

### آگاه به اهمیت وسیله

این اصل که «هدف وسیله را توجیه نمی‌کند» یکی از اصول شناخته شده رفتار اخلاقی در سراسر دنیا به شمار می‌رود. این اصل به این معناست که در صورت اعتقاد به اصول اخلاقی، نمی‌توان از وسایل غیراخلاقی برای رسیدن به هدف، حتی هدفی مهم و حیاتی، بهره جست. از سوی دیگر، رابطه‌ای نزدیک میان هدف و وسیله وجود دارد و ما نمی‌توانیم اهداف واقع‌بینانه را بدون شناخت درست و دقیق منابع بالقوه یا بالفعل انسانی یا مالی لازم برگزینیم. بدون شناخت و ارزیابی درست وسایلی که در دسترس داریم محتملاً در پی اهداف غیرواقعی خواهیم بود.

### بهترین امکانات تحقق‌پذیری یک «جامعه یادگیرنده»

هدف ما در این کتاب راهنما به دست دادن تعریفی دقیق از یک «جامعه یادگیرنده» نیست. به طور کلی می‌توان گفت که هر جامعه یادگیرنده ساختاری برای شکل‌گیری «رهبری به عنوان یادگیری» است و دستکم باید از ویژگی‌های یادشده در بالا برخوردار باشد. چگونگی شکل‌گیری این ویژگی‌ها عمدتاً متکی بر فرهنگ جامعه‌ای است که در آن نوع رهبری ایجاد و مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از نقش‌های اصلی این کتاب راهنما این است که ما را دعوت می‌کند تا به رهبری به عنوان آموزش و به امکاناتی که این مفهوم از رهبری برای زنان ایجاد می‌کند، نگاهی خلاق و دقیق اندازیم. در کلیه جلسات درس کتاب، این مفهوم از رهبری در ارتباط با آموزش بکار برده شده است.





## برقراری ارتباط در محیط کارگاه

### نکات مفید برای برگزاری جلسات

این نکات به شما گردانندگان کارگاه کمک می‌کند تا اهداف یادگیری جلسات درس را کاملاً در نظر بگیرید و به اهداف خود در هدایت بحث‌ها و تمرین‌ها نائل شوید. شما به عنوان یک گرداننده موظف به نظارت و هدایت روند آموزش در هر جلسه‌اید. برخلاف معلمان و مربیان سنتی، شما مسئول هدایت گروه به سوی رسیدن به نتیجه یا برداشتی خاص نیستید. بلکه نقش شما ایجاد فضایی برای شرکت‌کنندگان در کارگاه است که در آن، آنها و شما بتوانید از ایده‌ها و تجارب دیگران نکاتی را بیاموزید و، ضمن مخالفت ورزیدن با یکدیگر در فضایی امن، به منظور کسب اتفاق نظر با یکدیگر کار کنید. شما چنین فضایی را باید با برنامه ریزی قبلی در مورد مکان و فراهم کردن مطالب ایجاد کنید. همچنین با استفاده از شگردهای لازم برای برگزاری جلسه، باعث ایجاد احترام متقابل، مباحثه تأمل برانگیز و فضای مناسب همکاری بشوید.

### اهداف یادگیری

یک رهبری مشارکتی، افقی و فراگیر بر توانایی به کار بردن شیوه‌های معین رهبری استوار است. مهمترین این شیوه‌ها عبارت است از: برقراری ارتباط، گوش فرا دادن، تلاش برای هم‌رایی دستجمعی، توافق بر مفاهیم مشترک و اشتراک مساعی در روند یادگیری. این شیوه‌ها در جلسات یادگیری و تمرین مورد بررسی قرار می‌گیرند. شما می‌توانید در بخش‌های متفاوت این جلسات، معنا و ارتباط بین این مفاهیم را بطور مشروح به بحث بگذارید.

### برقراری ارتباط

رهبری با ایجاد یک ارتباط مؤثر آغاز می‌شود. رهبران باید در انتقال عقاید و اهداف

خود به دیگران توانا باشند. رهبران خوب با توانایی هایی مانند قدرت مشاهده و گوش فرا دادن به دیگران، فن بیان و برقراری ارتباط آشنایی کافی دارند. به همین دلیل، همه جلسات یادگیری و تمرین بر تقویت مهارت های لازم برای برقراری ارتباط تأکیدی خاص دارد. جلسات اولیه بر مهارت های ایجاد ارتباط فردی و ارتباط با خویشتن تأکید می کند و جلسات پایانی به مسئله ارتباط میان تیم ها و بین نهادها می پردازد.

### هنر گوش فرا دادن

رهبران با گوش فرا دادن به نظرات و اهداف دیگران قدرتمند می شوند. گوش فرا دادن تنها شنیدن گفته های مدیران، همکاران یا رقبا نیست بلکه شامل محترم شمردن و معتبر دانستن پیشنهادات و آراء آنان نیز هست. یک شنونده کارآمد، مانند رهبری کارآمد، کسی است که از شنیده های خود می آموزد.

### تلاش برای دسترسی به اتفاق نظر

تلاش برای رسیدن به اجماع و اتفاق نظر یکی از شیوه های مهم تصمیم گیری در رهبری موفقیت آمیز است. افراد حاضر در گروه ها، تیم ها یا سازمان های بزرگتر از طریق گفت و گو به نقطه نظرهای مشترک خود پی می برند. از این راه است که تصمیمات لازم با درک مشترک امکانات و گزینه های موجود اتخاذ می شوند. اگر اختلاف نظرها از میان نرود و دستکم تعدیل نشود، گروه دست به انجام کاری نمی زند. گرچه در بسیاری از موارد نیل به توافق دستجمعی امکان پذیر نیست و یا وقت گیر است، اما در نهایت این تلاش منجر به اتفاق نظر در مورد تصمیماتی خواهد شد که همه می توانند از آنها حمایت و پیروی کنند.

### توافق بر سر مفاهیم و ارزش های مشترک

هم گروه های کوچک و هم نهادهای بزرگ می توانند به ارزش های مشترک دست یابند. از طریق گفت و گو، کسب توافق نظر و تجارب مشترک، مجموعه ای از

ارزش‌ها و اصول متبلور می‌شوند که هریک از افراد تا حدودی در شکل بخشیدن به آن شرکت داشته و سهمیم بوده‌اند. شیوه رسیدن به ارزش‌های مشترک شیوه‌ای قابل تغییر و انعطاف برای تعیین هدف و متأثر از ماهیت اعضای گروه و گذشت زمان است. هنگامی که گروهی در همکاری به هدفی مشترک می‌رسد، هریک از اعضای آن خود را به نوعی مبتکر هدف و شریک در ایفای وظایف می‌شمرد.

### ایجاد همکاری‌های آموزشی

برآیند و حاصل یک کار مشترک بازتابنده افکار و فعالیت‌های شرکت‌کنندگان در آن است. نهادی که اعضای آن دستورعملها را با کفایت و کارایی انجام می‌دهند یک نهاد آموزشی مشارکتی نیست مگر آن که همگان اهمیت فعالیت‌های خود را مورد سؤال قرار دهند و توانایی‌های خود را در میزان پیشرفت کار ارزیابی کنند و در آموخته‌های خود سهمیم باشند. شیوه مشارکت آموزشی، رهیافتی درون‌گرا و در عین حال دستجمعی به ایجاد نهادهای اجتماعی است. این رهیافت برپایه خودآگاهی و درون‌بینی فردی و گروهی همه کسانی قرار دارد که در تعیین اهداف و تحقق آن‌ها مشارکت می‌کنند. بنابراین، همکاری آموزشی فعالیتی است که در آن همکاری شرکت‌کنندگان منجر به اندیشه‌ها، داوری‌ها و آگاهی‌هایی می‌شود که به نوبه خود تحقق اهداف گروه را تسهیل می‌کنند. همکاری‌های آموزشی منجر به ایجاد فضایی پویا و کارآ می‌شود که در آن همگان در عین آموختن بر توانایی‌های فردی و گروهی خود می‌فزایند.<sup>۸</sup>

### نقش گرداننده

یک گرداننده کارآمد به آراء دیگران گوش فرا می‌دهد و همراه با شرکت‌کنندگان در کارگاه می‌آموزد. نقش شما سازماندهی جلسات و هدایت شرکت‌کنندگان با استفاده

---

۸. برای آگاهی بیشتر در این باره نگاه کنید به:

Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross and Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, ۱۹۹۴, P. ۲۳۵.



از تمرینات کارگاه است. نیازی نیست که شما در زمینه رهبری تخصص داشته باشید یا پاسخ تمام پرسش‌ها را بدانید. بحث‌های موفق و سودمند حاصل مشارکت همه اعضای گروه خواهد بود.

### هدایت گفت و گو

شما می‌توانید گاه از راه طرح پرسش‌های تفکرانگیز، جهت تازه‌ای به گفت‌وگوهای گروه بدهید. وظیفه شما هدایت نتیجه گفت و گوها نیست بلکه تنها جهت دادن به بحث و مناظره هاست. در همان حال که باید بخاطر داشته باشید هیچ عقیده‌ای صحیح تر یا معتبرتر از سایر عقاید نیست باید این امکان را فراهم کنید که همگان نقشی برابر در روند مشارکت دستجمعی در یادگیری و دانش آموزی ایفا کنند. یک گرداننده قابل محیطی قابل اعتماد و بی‌طرف ایجاد می‌کند که در آن همه با اطمینان خاطر به ابراز صریح و صادقانه عقاید خود بپردازند بی‌اینکه آماج داوری یا حمله دیگران قرار گیرند. چنین محیطی به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا احساس کنند قادر به بیان عقاید خود و ابراز نظر مخالف به شیوه‌ای آرام و محترمانه اند. از وقفه‌های طولانی میان اظهار نظرها نگران نشوید. در چنین درنگ‌هایی است که شرکت‌کنندگان هم‌مجال اندیشیدن می‌یابند و هم اعتماد به نفس لازم را برای ابراز عقیده پیدا می‌کنند.

### برانگیختن دامنه بحث

در جلسات کتاب راهنما، پرسش‌هایی به منظور برانگیختن بحث و گفت و گو مطرح شده است. هدف از این پرسش‌ها تنها ارائه نکاتی است که بتواند به گروه در خصوص بررسی زمینه‌ها و ابعاد گوناگون رهبری کمک کند. تا زمانی که گروه درگیر مباحثات مفید و مربوط به موضوع است، شما می‌توانید اجازه دهید که گفت و گوها از مرز پرسش‌های مطرح شده بیرون رود. افزون بر این، شما می‌توانید از روش‌های مختلف طرح تمرینات یا شگردهای طرح سوالات استفاده کنید که در این کتاب راهنما شرح داده شده است. (برای پیشنهادات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید). اگر شما در گروه افرادی را می‌شناسید که کمرو هستند یا شهامت لازم را برای ابراز عقیده ندارند، می‌توانید با بیان عقیده خود، از یکی از آنها بخواهید تا

درباره آن اظهار نظر کند. شما هنگامی گرداننده ای کارآمد خواهید بود که نسبت به نیازهای افراد شرکت کننده و سایر افراد گروه حساسیت نشان دهید و ضمن تشویقشان با آنان رفتاری مناسب داشته باشید و خود نیز در روند آموزش سهیم شوید.

### عمل بر اساس دستور جلسه

اغلب اوقات، گرداننده تنها در صورتی می تواند بحث را به بهترین شکل ممکن اداره کند که مقید به حفظ وقت باشد و دستور جلسه را به گروه یادآوری کند. اگرچه تعداد شرکت کنندگان در هر یک از گروه های فعال در کارگاه های تمرین متفاوت خواهد بود، اما لازم است که در هر کارگاه شرکت کنندگان را تشویق کنید تا نظرات خود را در زمان نسبتاً کوتاهی بیان کنند و اجازه ندهید کسی یا گروهی بحث را به انحصار خود درآورد. این امر به ویژه در مورد تمرین هایی ضروری است که شرکت کنندگان باید در آن به بحث پردازند و یا روایات خود را تعریف کنند. اگر می خواهید با شیوه ای مناسب به شرکت کنندگان یادآور شوید تا نظرهای خود را فقط در ارتباط با موضوع عنوان کنند، باید پیشنهادها و دستور عمل های خود را متوجه یک فرد بخصوص نکنید، بلکه تمام گروه را مخاطب قرار دهید. همچنین شرکت کنندگان را تشویق کنید تا به گفته های دیگران توجه کنند و با در نظر گرفتن آراء عنوان شده نظر خود را مطرح سازند.

### تقسیم وظایف

اگرچه شما مسئول گرداندن هر یک از جلسات یادگیری و تمرین از آغاز تا پایان هستید، اما نیازی نیست کلیه فعالیت ها یا اداره همه بحث ها را برعهده بگیرید. تقسیم وظایف می تواند و باید بخشی از سازماندهی جلسات باشد. یک گام ساده در این راه، تشویق شرکت کنندگان به داوطلب شدن برای یادداشت برداری از فعالیت های گروه، خواندن دستور عمل ها یا روایت های کتاب راهنما و یا اداره جلسات است. به شرکت کنندگان اطمینان خاطر بدهید تا هنگام یادداشت برداری، توجه زیاد از حد به املای خود نکنند یا هنگام خواندن روایت با صدای بلند، نگران نحوه تلفظ خود نباشند. به این ترتیب آنها احساس آرامش خواهند کرد و دیگران نیز به داوطلب شدن ترغیب خواهند شد.

## پیوستن به گروه

شرکت و یا عدم شرکت شما در مباحثه، بستگی به نظر خودتان دارد. اما به خاطر داشته باشید از آنجا که شما وظیفه گرداندن و تا حدودی نظارت بر هر جلسه را به عهده دارید، شرکت کنندگان برای آراء و پیشنهادهای شما ارجی خاص می نهند. بنابراین، مهم است که دخالت‌های خود را در موضوع‌های مورد بحث محدود کنید و هنگام طرح یک ایده، آنرا فقط به‌عنوان ایده شخص خود و نه به‌عنوان تنها دیدگاه موجود مطرح سازید.<sup>۹</sup>

## لذت بردن

به یاد داشته باشید که شما نه تنها برای آموختن بلکه برای انجام کاری لذت بخش در جلسات شرکت می کنید. پس بکوشید تا از حضور خود در کارگاه لذت ببرید.

## نقش شرکت کنندگان

شرکت کنندگان به دلایل متفاوت و با طیف وسیعی از پیش فرض‌ها و انتظارات درباره آنچه رخ خواهد داد، به این کارگاه‌ها می آیند. نقش شرکت کنندگان بدون توجه به سطح تجربه یا موقعیت شغلی‌شان، این است که هم یادگیرند و هم بیاموزند. جلسات تمرین زمانی به اوج موفقیت خواهد رسید که شرکت کنندگان با دقت به یکدیگر گوش فرا دهند، به طرح پرسش پردازند و نسبت به درستی فرض‌ها و داده‌ها تردید نکنند. شرکت کنندگان ضمن کمک به پیش بردن مباحثه، به صورت جمعی یا به‌عنوان بخشی از یک تیم بزرگتر روند پیشرفت جلسات را مورد ارزیابی قرار می دهند. کلیه افراد شرکت کننده در کارگاه از کمک به ایجاد فضایی دوستانه و صمیمانه در طی بحث و گفت و گو بهره خواهند برد.

## برگزاری جلسات

---

۹. برای آگاهی از شماری از خصوصیات که یک گرداننده کارگاه آموزشی باید و یا نباید داشته باشد نگاه کنید به: "Part I: Facilitating Learning," in *In Our Own Words*, by Nancy Flowers, Bethesda: Sisterhood is Global Institute, ۱۹۹۹.

پیش از حضور در جلسه درس، باید خود را با موضوع مورد بحث جلسه آشنا کرده باشید. با مرور بر مطالب موردنظر، پیش از شروع جلسه، اطمینان حاصل کنید که اهداف تعیین شده در کتاب راهنما و اهداف خود را به درستی دریافته اید، لوازم موردنیاز را در دسترس دارید و می دانید آنچه برای شرکت فعال همگان در جلسه لازم است به حد کافی در اختیار همه شرکت کنندگان خواهد بود. جلسات را می توان در یک دفترکار، ساختمان عمومی، منزل شخصی یا سایر مکان های بی سروصدا و خصوصی که در آن شرکت کنندگان احساس راحتی و آرامش کنند، تشکیل داد.

شما می توانید به شرکت کنندگان توصیه کنید که قلم و کاغذ همراه داشته باشند یا خودتان آنها را تهیه کنید. همچنین می توانید با توجه به فضای اتاق و لوازم موجود در کارگاه، گچ برای تخته سیاه یا ماژیک روشن برای نوشتن روی دفتر نمودار همراه خود بیاورید. افزون براین، صفحات بزرگ کاغذ و نوار چسب یا پونز برای چسباندن آنها روی دیوارها همراه داشته باشید. استفاده از تخته سیاه، دفتر نمودار یا صفحات کاغذ برای یادداشت برداری بسیار مفید است چرا که می توان از این طریق طی جلسات بعدی به آسانی به ایده ها و مفاهیم مورد نظر آنها مراجعه کرد. در برخی از تمرین های این کتاب راهنما، از گروه خواسته می شود تا برای بعضی تمرین ها به تیم های مختلف تقسیم شوند. اگر نسخه ای از کتاب راهنما در اختیار کلیه شرکت کنندگان قرار نگرفته است، شما می توانید برای هر یک از تیم ها نسخه ای از دستور عمل ها را کپی کنید. همچنین می توانید دستور عمل ها را با حروف بزرگ روی کاغذ نوشته و با پونز روی دیوار بچسبانید تا برای همه قابل دیدن باشد. اغلب جلسات باید تقریباً دوساعت و نیم تا سه ساعت به طول انجامد. شما می توانید با تهیه نوشابه یا غذای سبک، باعث شوید تا شرکت کنندگان بیشتر احساس راحتی کنند. راه دیگر این است که از خود شرکت کنندگان بخواهید برای این کار داوطلب شوند. به هر حال، تصمیم در این باره با شماست. اگر شما درباره آنچه مورد علاقه یا انتظار شرکت کنندگان است مطمئن نیستید، در جلسه اول از آنها پرسید تمایلشان به چیست. مهمتر از همه اینکه قبل از آغاز جلسه برنامه ریزی لازم را انجام دهید تا از لوازم موردنیاز و نحوه سازماندهی جلسات آگاه باشید.

### برخی از لوازم مورد نیاز شما

- قلم / یا مداد
- کاغذ
- کاغذ بزرگ برای برجسته ساختن نکات مهم
- نوار چسب یا پونز
- دفتر نمودار
- ماژیک رنگی
- گچ
- کپی‌های دستور عمل‌ها
- ساعت با صفحه بزرگ و عقربه دقیقه شمار
- نوشیدنی و غذای سبک برای ساعت استراحت
- فنجان، بشقاب، دستمال

### اولین جلسه کارگاه

#### زمان ورود

در جلسه اول با حضور خود پیش از شروع کارگاه اطمینان حاصل کنید که اتاق مطابق میل شما آماده شده است. مطمئن شوید که کارگاه از نور، گرما و هوای تازه و کافی برخوردار است و نحوه چیدن صندلی‌ها مطابق نظر شماست. معمولاً چیدن دایره شکل صندلی‌ها بهترین راه برگزاری بحث و گفت و گوست گرچه ضروری نیست. چیدن دایره شکل صندلی‌ها به تمام افراد گروه اجازه می‌دهد تا سایر شرکت‌کنندگان را به راحتی ببینند و همچنین خود نیز به بهترین شکل ممکن دیده و شنیده شوند.

#### استقبال از شرکت‌کنندگان در کارگاه

هنگام ورود شرکت‌کنندگان به کارگاه، از آنها به گرمی استقبال کنید. این کار زمانی که شرکت‌کنندگان هنوز با یکدیگر آشنا نشده‌اند، بسیار مهم است. اگر آنها هنوز با شما آشنا

نشده‌اند، خود را معرفی کنید و توضیح دهید که گردانندگی کارگاه برعهده شماست. در صورت موجود بودن نوشابه و شیرینی به شرکت کنندگان پیشنهاد کنید که پس از پذیرایی از خود، کنار سایر اعضا بنشینند و خود را معرفی کنند.

## معارفه

پس از حضور کلیه شرکت کنندگان در کارگاه، مناسب است که از همه بخواهید تا خود را معرفی کنند. اگر شرکت کنندگان از قبل همدیگر را می‌شناسند، می‌توانید از آنها بخواهید تا دلیل حضورشان در کارگاه یا انتظاراتشان را بطور خلاصه توضیح دهند. شما هم باید در این تمرین‌های مقدماتی شرکت کنید. هدف این نوع تمرین کمک به اعضای گروه برای آشنایی با همدیگر و بی‌پروا صحبت کردن است.

## توضیحات

در جلسه اول به توضیح درباره موضوع‌های مورد بحث و تمرین دوره آموزش پردازید و همچنین ساختار اساسی هر جلسه را شرح دهید (به قسمت بعد مراجعه کنید). شرح اهداف یادگیری که قبلاً از آن‌ها یاد کردیم می‌تواند سودمند باشد، از جمله برقراری ارتباط، گوش فرا دادن، نیل به اتفاق نظر، ایجاد هدف مشترک و مشارکت‌های آموزشی. افزون بر این، شما می‌توانید نظر گروه را درباره این مفاهیم پرسید. علاوه بر این:

- خاطر نشان کنید که هر جلسه کارگاه دو ساعت و نیم تا سه ساعت بطول می‌انجامد.
- ساختار یک جلسه نمونه را همراه با ساعت استراحت شرح دهید.
- توضیح دهید که اغلب به داوطلبانی برای کمک در یادداشت برداری، نگهداشتن وقت، خواندن کتاب راهنما و برگزاری بحث‌ها و سایر فعالیت‌ها نیاز است.

## چارچوب جلسات

جلسات این کتاب راهنما به سه بخش تقسیم شده‌اند: آماده کردن خود برای رهبری (بخش اول)، برقراری ارتباط با دیگران (بخش دوم) و ایجاد همکاری‌های یادگیری (بخش سوم). در بخش جلسات رهبری، مسائل مربوط به پرورش

ویژگی‌های رهبری فردی و گروهی و نهادی مورد بحث قرار می‌گیرند. هر جلسه با مقدمه ای کوتاه و توضیح اهداف جلسه آغاز می‌شود. خواندن یا شرح دادن مقدمه بخش اول می‌تواند آغازی سودمند برای جلسه نخست باشد به ویژه اگر بلافاصله به پرسش‌هایی که ممکن است از سوی شرکت‌کنندگان مطرح شود پاسخ گوید.

### چارچوب هر جلسه

کلیه جلسات دارای چارچوبی یکسان است. اما فعالیتهای هر جلسه کاملاً یکسان نیست. هر جلسه، با توجه به اهداف مورد نظر، شامل بخش‌های زیر است:

### نقل قول مقدماتی

هر جلسه با یک نقل قول از فصل مقدماتی: «عناصر سازنده رهبری» آغاز می‌شود. این نقل قول شناختی درباره موضوع آن فصل بخصوص ارائه می‌دهد و در ضمن می‌تواند اشاره ای مستقیم به فصل «اجزای سازنده رهبری» باشد و در عین حال سرفصل بحث و گفت و گو شود.

### اهداف جلسه

هر جلسه با اهدافی که با دایره‌های سیاه مشخص شده‌اند، شروع می‌شود. این اهداف به شرکت‌کنندگان در درک منظور هر یک از تمرین‌ها و پرسش‌های مطرح شده در جلسات و همچنین به هدایت بحث درباره شرح حال‌ها و روایت‌ها کمک خواهد کرد. خواندن یا نخواندن اهداف جلسات برای گروه در آغاز یا پایان جلسه بستگی به نظر شما دارد.

### یادآوری

جلسات یک، نه و دوازده حاوی کادرهای مربع شکلی است شامل رهنمودهای بیشتری برای گردانندگان جلسه. این کادرها پیشنهادات و تذکرات موثری در جهت هدایت گردانندگان در بخشهای آغازین، میانی و پایانی هر دوره کامل کارگاه ارائه می‌کند.

## پیشنهادها برای برگزاری جلسات

هر جلسه حاوی پیشنهادهایی برای گرداننده در باره نحوه برگزاری جلسات است که تمرین یا تمرین های همان جلسه و هدف سؤالات پس از آن را توضیح می دهد. توصیه های بیشتر در مورد روشها، شگردهای برگزاری و اداره جلسات در کادرهای مربع شکل جداگانه دقیقاً پیش از متن هر جلسه قرار داده شده است. این کادرها همچنین شامل ارجاعاتی به ضمیمه ب برای اطلاعات بیشتر است.

### تمرین

هر جلسه شامل یک یا دو تمرین است که در آن اعضای گروه همه با هم یا به صورت تیم های جداگانه شرکت می کنند. هدف از این تمرین هاتأکید بر شیوه های خاص رهبری و برقراری ارتباط است. شما می توانید با توجه به ترکیب بندی گروه جلسه و بررسی نیازهای شرکت کنندگان، ساختار تمرین هارا تنظیم یا اصلاح کنید. از آنجا که هیچیک از گروه های کارگاه نگرش یکسانی نسبت به مطالب کتاب راهنما ندارند، انعطاف پذیری و داوری شما نسبت به بهره جویی از آنچه برای هر گروه بهترین نتیجه را می دهد، بسیار مهم است. در پی هر تمرین سؤالاتی برای مباحثه مطرح شده است.

### پرسش هایی برای مباحثه

این پرسش ها به منظور جمع آوری عقاید شرکت کنندگان درباره موضوعات خاص طرح شده اند. هر پرسش مبتنی بر پرسش قبلی است تا دامنه بحث و گفت و گو را گسترده تر کند. اگر شما برای اولین بار گرداندگی کارگاه رهبری را به عهده گرفته اید، پیروی از ترتیب سؤالات مطرح شده در کتاب راهنما - حداقل در جلسات اولیه - سودمند است. در جلسات یا کارگاه های بعدی شاید سایر شیوه های طرح سؤال یا طرح سؤالات اضافه را مفیدتر بدانید. این مسئله کاملاً بستگی به نظر شما دارد. افزون براین، می توانید داوطلبی را برای اداره بحث ها انتخاب کنید. او هم ممکن است نظرات متفاوتی درباره بهترین نحوه هدایت بحث و گفت و گو داشته باشد. اگر چه برای هدایت مباحثه نمی توان سؤالی را صحیح تر یا درست تر از سایر سؤالات دانست،



اما اینکه بحث زنده، جالب و سودمند باشد از اهمیت بسیاری برخوردار است.

### پرسش ها برای افراد گروه

این پرسش ها باید خطاب به شرکت کنندگان باشد. هدف اصلی، کسب دیدگاهی وسیع درباره عقاید یا تجارب مختلف مربوط به موضوع مطرح شده در گروه است. اگرچه این نحوه پرسش فقط با شرکت کلیه اعضای گروه بهترین نتیجه را خواهد داد، اما شما باید توضیح دهید که شرکت کنندگان حق دارند در صورت عدم تمایل به صحبت کردن می توانند از شرکت در مباحثه خودداری کنند. یک شرکت کننده می تواند دلایل گوناگون برای عدم تمایل به صحبت کردن داشته باشد که باید به آن احترام گذاشت. با این همه، اگر متوجه شدید که یکی از اعضای گروه به ندرت در گفت و گوها شرکت می کند و نسبت به حضور در فعالیتهای تمایلی از خود نشان نمی دهد، باید با وی بطور خصوصی در این باره صحبت کنید. به او اطمینان دهید که عقایدش هرچه باشند ارزشمند است و او از راه تجربه های به دست آمده در تمرین های کارگاه به دانش و آگاهی های تازه دست خواهد یافت. اگر به گفت و گو در این باره تمایلی نداشت ببینید چگونه می توانید از طریق جلسات کارگاه نیازهای وی را بهتر بر آورده کنید. هیچیک از شرکت کنندگان نباید در صورتی که از حضور در جلسات لذت نمی برند و از آن بهره مند نمی شوند تحت فشار قرار گیرند و وادار به شرکت در کارگاه شوند.

### فعالیت گروهی

شماری از جلسات به فعالیتهای گروهی اختصاص دارد. این فعالیتها جدا از تمرینها به شمار می روند زیرا کل گروه باید در تصمیم گیری جمعی به عنوان یک واحد عمل کند. فعالیتهای گروهی معطوف به گسترش توانایی برقراری ارتباط، گوش فرادادن، کسب اتفاق نظر، مذاکره و کسب مهارت در همکاری آموزشی در یک سازمان است. برای بعضی از شرکت کنندگان، کارگروهی ساده تر از کار فردی یا کار در تیمهای کوچک است. اما برای دیگران، تمرینات گروهی دشوارترین کار به شمار می رود. طی فعالیتهای گروهی، گرداننده نقش مهمی در

کمک به گروه برای انجام کار گروهی مربوط به مسئله ای خاص دارد. به یاد داشته باشید که دیگران نیز می‌توانند طی فعالیت‌های گروهی برای اداره بحث‌ها داوطلب شوند. اگر یکی از شرکت کنندگان اداره جلسه را به عهده بگیرد، شما باید به عنوان یکی از اعضاء در فعالیت گروهی شرکت کنید.

### مشاهدات

پرسش‌های مربوط به قسمت مشاهدات به منظور برانگیختن بحث و گفت و گو درباره روند و ساختار آموزشی جلسات طرح می‌شود. این پرسش‌ها به شرکت کنندگان فرصت می‌دهد تا احساس خود را هنگام انجام تمرینات بیان کنند و به گرداننده نیز کمک می‌کند آن نوع از فعالیت‌های تمرینی را که برای گروه مفیدتر هستند تعیین کند.

### پرسش‌هایی برای ارزیابی کارگاه

در سه بخش از جلسات کارگاه - جلسات اول، هفتم و آخر - بخشی مربوط به ارزیابی کارگاه گنجانده شده است. در هر یک از این بخش‌ها، سه نوع سؤال درباره انتظارات شرکت کنندگان و عقاید ایشان درباره روند برگزاری، ساختار و محتوای جلسات تکرار می‌شوند. بخش‌های ارزیابی به منظور کمک به شما - یعنی گرداننده - برای تعیین انتظارات شرکت کنندگان و همچنین نحوه پرداختن به این انتظارات از جانب شما و گروه است. در برخی مواقع مشخص کردن محدودیت‌ها و امکانات کارگاه ضروری است تا هیچ گونه سوء تفاهمی درباره مسائل مورد بررسی طی جلسات وجود نداشته باشد. شما باید طی روند ارزیابی به یاد داشته باشید که موظف به گوش دادن، یادداشت برداری و گنجاندن پیشنهادات و نظریات شرکت کنندگان در چگونگی اداره جلسات آینده هستید. داشتن ذهنی باز، شوخ طبعی و انعطاف‌پذیری نسبت به اداره جلسات کارگاه، به شما و شرکت کنندگان کمک خواهد کرد تا بیشترین بهره را از روند ارزیابی ببرید.

### دستور عمل‌هایی برای جلسات آینده

در خاتمه هر یک از جلسات گاه تکالیفی برای جلسه آینده داده خواهد شد. این «تکالیف» که نباید زیاد و خسته‌کننده باشد، می‌تواند در آماده‌سازی شرکت‌کنندگان برای تمرینات و مباحثات جلسه بعد مفید قرار گیرد. با این همه، انتخاب این تکالیف یا دستور عملها بسته به نظر شماست. اگر تصمیم گرفتید از دستور عملها استفاده نکنید، در آغاز جلسه بعد برای انجام آنها وقت اضافه و کافی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار دهید.

## پایان کار جلسات

چنانچه گروه تمایل داشته باشد شرکت‌کنندگان می‌توانند کارگاه را با مهمانی غیررسمی یا یک فعالیت گروهی خاص به پایان برسانند. در جلسه نهم یا دهم شما می‌توانید از گروه بخواهید تا درباره نحوه پایان کار کارگاه تصمیم بگیرند. برنامه‌ریزی قبلی به این علت از اهمیت برخوردار است که شرکت‌کنندگان باید با این تصور کارگاه را ترک کنند که نیازها و انتظاراتشان برآورده شده است.

پیش از آنکه شرکت‌کنندگان آخرین جلسه را به پایان برسانند از آنها بخواهید تا فرم ارزیابی جلسات را که در انتهای کتاب راهنما قرار دارد، پر کنند. این فرم برای تنظیم و بهبود برنامه آینده کارگاه‌ها می‌تواند بسیار مفید باشد. ضمن تشریح اهداف این فرم این نکته را توضیح دهید که کلیه اطلاعات ارائه شده از سوی شرکت‌کنندگان کاملاً محرمانه خواهند ماند. فراموش نکنید که همه فرم‌ها را پیش از متفرق شدن شرکت‌کنندگان جمع‌آوری کنید.

پرورش نیروی رهبری، پروژه‌ای برای تمام زندگی است و شرکت‌کنندگان تا مدتها پس از خاتمه کارگاه نیز به تقویت کردن، اصلاح و کسب مهارتهای برقراری ارتباط ادامه خواهند داد. گاه شرکت‌کنندگان مایلند پس از چندی یک جلسه تجدید دیدار یا تکمیلی برای ارزیابی بهتر درباره آموخته‌هایشان و چگونگی بکاربردن آنها تشکیل دهند. افزون براین، در طول جلسات هر دوره، اغلب پیوندهای دوستی نیز میان شرکت‌کنندگان برقرار می‌شود و از همین رو آن‌ها را به تجدید دیدار برمی‌انگیزد.

گام بعدی منوط به خواست و عمل شرکت‌کنندگان است.





# جلسات کارگاه



## بخش نخست

### آماده کردن خود برای رهبری

آراء و ایده های زنان اغلب ناشنیده و ناگفته می ماند حتی اگر در جلسات مباحثه و تصمیم گیری نیز حضور یابند. زنان ممکن است حتی در گردهم آیی های محلی و یا اداری و حرفه ای و یا در مهمانی های خانوادگی شرکت کنند ولی همچنان عرض وجودی نکنند و نامرئی باقی بمانند. چرا چنین است؟ در پاسخ به دلایل گوناگون فرهنگی، تاریخی و شخصی می توان اشاره کرد. برخی از زنان استعدادی طبیعی برای شناساندن افکار خویش و طرح نقطه نظرها و پذیراندن عقایدشان به دیگران دارند. ما می توانیم از این زنان بیاموزیم و ویژگی های مورد نظر خود را برگزینیم. منظور از تمرین های این بخش بررسی خصوصیات یافتن قدرت و تشخیص آن دسته از ابزارهای رهبری است که احتمالاً برای افراد شرکت کننده در کارگاه مفید خواهد بود. الزاماً تمام مباحث برای تمام شرکت کنندگان مفید نخواهد بود. بلکه هریک از شرکت کنندگان تکنیک ها و خصوصیات از رهبری را برخواهدگزید که در موقعیت های مشخص برای وی مناسب خواهد بود. هدف از این بخش آماده سازی شرکت کنندگان برای بررسی شیوه های رهبری مورد نظر آنان و همچنین یافتن روش های مناسب برای آنان می باشد. هدف از تمرین های آموزشی این بخش آماده سازی شرکت کنندگان برای مشاهده خود در جمع و همچنین مشاهده ارتباط متقابل خود و دیگران با سایر افراد و آنچه که موجب برقراری گفت و گوی کمتر و یا بیشتر می شود، است. اگرچه گاهی از کلیه شرکت کنندگان درخواست خواهد شد تا به سؤالاتی پاسخ دهند، اما مانند سایر تمرینات این کتاب راهنما، هریک از افراد می توانند در صورت نداشتن حرفی برای گفتن و یا در صورت عدم تمایل به صحبت در آن زمان خاص، از صحبت کردن امتناع کند.



---

برای تحقق بخشیدن به رفتار صحیح رهبری در جوامع یادگیرنده باید با سختی‌ها مواجه شویم و با تحمل دشواری‌ها رشد کنیم. شجاعت، شکیبایی، تعهد، پشتکار - اینها تعدادی از ویژگیهای مورد نیاز برای موفقیت یک رهبر است.

«اجزای سازنده رهبری»

---

## جلسه اول

### چه کسی رهبر می شود؟

#### اهداف جلسه:

- جستجوی تعاریف رهبری و خصوصیات رهبران مناسب.
- وسعت بخشیدن به نقطه نظرهای شرکت کنندگان درباره اینکه چه کسی رهبر است و یا می تواند رهبر باشد.
- بحث و نقد درباره شیوه آموزشی کارگاه.
- سهیم شدن در انتظارات و اهداف شرکت کنندگان کارگاه نسبت به یازده جلسه آینده.

#### یادآوری

بخش «برقراری ارتباط در محیط کارگاه» در مورد آنچه که باید در اولین جلسه، از جمله هنگام ورود شرکت کنندگان به کارگاه، انجام دهید و نیز درباره وسایل مورد نیاز در جلسات، ایده ها و پیشنهادهایی را ارایه کرده است. نقش شما به عنوان یک گرداننده کارآمد، هدایت گفت و گو، برانگیختن مباحثه، گرداندن کارگاه بر پایه دستور جلسه، سهیم شدن در انجام وظایف با سایر شرکت کنندگان و شرکت در مباحثه است. به یاد داشته باشید که شما هم برای کسب دانش و هم برای لذت بردن در کارگاه شرکت می کنید.

### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر را که از عصما خدر (Asma Khader) آورده شده است با صدای بلند بخوانید و تعریف او از رهبر و همچنین ویژگی های رهبری را مورد بحث قرار دهید. پرسش های مطرح شده در پایان روایت را می توان برای جهت دادن به بحث های گروهی مورد استفاده قرارداد. یکی از افراد - گرداننده کارگاه یا یک داوطلب - می تواند نکات کلیدی را روی تخته سیاه یا دفتر نمودار بنویسد.

شیوه پرسش و پاسخ بهترین راه برای برگزاری این جلسه است. گرداننده جلسه می تواند برای کمک به پیشبرد بحث، پرسش های کلی و آزاد که کامل کننده سؤالات مورد مباحثه است، مطرح کند. (برای اطلاعات بیشتر در مورد این شگرد به ضمیمه ب مراجعه کنید)

## زنان توانا به تغییر شرایط اند

عصما خدر: کوشنده حقوق بشر

«من مطمئن نیستم که رهبر هستم یا نه، اما می‌دانم که رهبر شدن به معنی آن است که شما باید از ضرورت حیاتی تمرکز بر مسئله ای خاص آگاهی داشته باشید و احساس کنید باید مبتکر و آغازکننده فعالیت‌ها، پیکارها و برنامه‌هایی معطوف به جنبه‌های گوناگون مسأله شوید. اگر افراد جامعه شما واقعاً باور کنند که نیازهای آنان را برآورده می‌کنید، از شما حمایت خواهند کرد و شما را به رهبری خود برخواهندگزید. هنگامی که افراد به شما اعتماد کنند برای رسیدن به اهداف خود از شما یاری خواهند خواست.

حدود بیست سال پیش، زنی جوان، وحشت زده و ناراحت برای درخواست کمک به دفترم آمد. او تعریف کرد که چطور شوهرش دختر پانزده ساله‌اش را - که مورد تجاوز قرار گرفته و حامله شده بود - به قتل رسانده است. برپایه این ادعا که دختر را برای حفظ شرافت خانوادگی کشته بود، شوهر تنها به شش ماه زندان محکوم شد. اما، مادر مصمم بود که یاد دختر خود را زنده نگه‌دارد. به همین دلیل حقیقت را نزد من فاش کرد: در واقع خود شوهر به دخترش تجاوز کرده بود و مادر ظنین بود که شوهرش دختر را به قتل رسانده چرا که علائم حاملگی کم‌کم در حال ظاهر شدن بوده است. دادگاه بی‌تأمل ادعای شوهر را پذیرفته و تحقیقی جدی درباره جنایت انجام نداده بود.

اگرچه این زن فقط یکبار به دفترم آمد و بعد برای همیشه ناپدید شد، اما بخاطر او بود که نکات بسیار درباره رنج زنان و دختران به سبب وجود قوانین خاص آموختم. پی‌بردم که اگر تلاش نکنم تا قوانینی که بر خشونت علیه زنان سرپوش می‌گذارد و حتی آن را مجاز می‌شمارد، تغییر بدهم، نمی‌توانم وکیلی کارآمد باشم. این زن مرا وادار کرد تا به مسئله ای پردازم که نمی‌توانستم از آن چشم‌پوشی کنم، یعنی قتل‌های شرافتی.

به این ترتیب من به جرگه رهبران مبارزه برای از میان بردن قتل‌های

شرافتی پیوستم. اما فکر می‌کنم رهبر واقعی زنی بود که به من اعتماد کرد، بی پروا به دیدنم آمد و مرا از این واقعیت آگاه ساخت. او بر ترس خود از فاش کردن راز جنایت شوهر غلبه کرد و از من کمک خواست. افرادی مانند این زن ما را وادار می‌کنند واقعیت‌ها و مسایلی را بررسی کنیم که قبلاً به آنها نپرداخته ایم. ما باید پیرو چنین انسان‌های پیشگام باشیم و در خدمت به آن‌ها بکوشیم.»<sup>۱۰</sup>

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- عصماخدر رهبری را چگونه تعریف می‌کند؟
- او باچه ویژگی‌ها و مهارت‌هایی به سطح رهبری رسیده است؟
- عصما خدر چگونه رهبر شده است؟ آیا رهبر شدن او ناشی از خصوصیات فردی است یا ناشی از موقعیت‌هایی است که در آنها قرار می‌گیرد؟ یا هر دو؟ آیا عوامل دیگری نیز مؤثر است؟
- چه عواملی موجب می‌شود تا مادر دختری که کشته شده به ملاقات عصما خدر برود؟ این زن چه نقشی در زندگی عصما خدر ایفا می‌کند؟
- در این روایت آیا فقط عصما خدر رهبر است؟ پاسخ خود را چه مثبت باشد چه منفی توضیح دهید.
- آیا یک رهبر خود می‌تواند یک پیرو نیز باشد؟ چگونه؟

### پرسش‌هایی برای افراد گروه

از کلیه شرکت‌کنندگان بخواهید تا نظرات خود را دربارهٔ موارد زیر بطور خلاصه بیان کنند:

رهبری را چگونه تعریف می‌کنید؟ ویژگی‌های یک رهبر معتقد به اصول اخلاقی چیست؟

### مشاهدات

۱۰. براساس مصاحبه ویدیویی سازمان مشارکت آموزشی زنان با عصما خدر در روز اول ژوئن ۲۰۰۰. عصما خدر، وکیل، مدافع حقوق بشر، رئیس سابق اتحادیه زنان در اردن، مبارزاتی را در این کشور برای از میان بردن قتل‌های شرافتی و خشونت علیه زنان و دختران رهبری کرده است.

- هنگامی که نظریات سایر افراد را می پرسیدیم، چه احساسی داشتید؟ آیا هنگام سخن گفتن دیگران در این باره احساس آرامش می کردید؟
- آیا از شنیدن آنچه گفته شد، متعجب شدید؟
- آیا نوشتن نظرات شرکت کنندگان به بحث کمک می کند یا آن را به تأخیر می اندازد؟
- اگر شما گرداننده بحث امروز بودید چگونه همه اعضای گروه را به شرکت در بحث تشویق می کردید؟

### پرسش هایی برای ارزیابی جلسه

گرداننده کارگاه یا یک داوطلب باید طی این مباحثه گروهی نکات مهم را بر روی تخته سیاه یا در دفتر نمودار یادداشت کند.

- هدف شما از شرکت در ۱۲ جلسه درس چیست؟
- آیا پرسش یا نظری در باره چگونگی تنظیم جلسات دارید؟
- آیا معمولاً شرکت در بحث های گروهی برای شما ساده است یا دشوار؟
- آیا راههایی وجود دارد که از طریق آنها گرداننده کارگاه یا شرکت کنندگان به سایر افراد گروه کمک کنند تا با اعتماد به نفس بیشتری به ابراز عقیده پردازند؟
- مایلید کدامیک از مسائل رهبری در ۱۲ جلسه بعد مورد بررسی قرار گیرد؟

**پیشنهاد:** می توانید از شرکت کنندگان بخواهید که پاسخ های خود را بصورت نوشته تحویل دهند یا اینکه خود آنها را در دفتر نمودار یادداشت کنید. پس از آنکه شرکت کنندگان این دوره را در پایان جلسه دوازدهم مورد ارزیابی قرار دادند این پاسخ ها به آنها پس داده خواهد شد تا تعیین کنند که شناخت آنها از رهبری طی دوره درس و تمرین دستخوش چه تغییراتی شده است.

### دستور عمل هایی برای جلسه آینده

طی هفته آینده به یکی از زنانی بیندیشید که از نظر شما رهبر است. این زن می تواند

به معنای متداول کلمه یک رهبر سیاسی باشد و یا فردی عادی، یعنی کسی که با پی‌بردن به مشکلی اساسی در زندگی شخصی خود یا جامعه کوشیده است تا بر آن غلبه کند. به عبارت دیگر، ممکن است که از نظر شما این فرد یکی از اعضای خانواده و یا دوستانتان باشد. آمادگی آنرا داشته باشید تا در جلسه آینده شرحی کوتاه (سه تا پنج دقیقه) درباره زندگی این رهبر به گروه ارائه دهید. بر مشکلاتی تأکید کنید که این رهبر با آنها مواجه شده است و همچنین ویژگی‌ها و مهارت‌هایی را که برای حل مسائل از خود نشان داده شرح دهید





---

## ویژگی های رهبری

**جنسیت شمول:** در شرایط ایده آل ، مردان و زنان در تعیین اهداف مورد نظر همگان و تلاش برای دستیابی به آن ها با یکدیگر تشریک مساعی می کنند.

**مهم دانستن آراء دیگران:** هر فرد اندیشه ای برای ارائه کردن دارد و با ارائه آن به نمونه ای از رهبر تبدیل خواهد شد.

**هدفمند:** تعیین و شرح یک هدف، بهره جویی از یک روند یادگیری و در عین حال پرداختن به پرورش قدرت است.

**دمکراتیک و مساوات گرا:** در جوامع پیشرفته در زمینه ارتباطات مشارکتی، شرکت کنندگان به یکدیگر به عنوان انسانهای کامل احترام می گذارند و ارزش قائل می شوند.

**آگاه به اهمیت وسیله:** این اصل که «هدف وسیله را توجیه نمی کند» یکی از اصول شناخته شده رفتار اخلاقی در سراسر دنیا به شمار می رود. این اصل به این معناست که در صورت اعتقاد به اصول اخلاقی نمی توان از وسایل غیر اخلاقی برای رسیدن به اهداف، هر قدر هم مهم و ضروری، استفاده کرد.

«اجزای سازنده رهبری»

---

## جلسه دوم

### نقش رهبری من در زندگی شخصی چیست؟

#### اهداف جلسه

- بررسی شرایط یا رویدادهایی که ایجادکننده میل به رهبری است.
- بررسی اصول اخلاقی مورد نیاز برای یک رهبری مناسب و ویژگی هایی که اصالت یک رهبر را اثبات می کند.
- در نظر گرفتن اهمیت جنسیت (gender) و جنس (Sex) فرد در شیوه های رهبری و اهداف رهبران. برای اکثر مردم، منظور از جنس تمایز بیولوژیکی بین مونث و مذکر است، حال آنکه جنسیت به مشخصه های روانشناختی، فرهنگی یا رفتاری اطلاق می شود که در فضای اجتماعی شکل گرفته است و به مردان و زنان نسبت داده می شود.
- تشریح موقعیت و تجربه هر یک از شرکت کنندگان در ایفای نقش رهبری.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

در پایان جلسه نخست از شما خواسته شد تا درباره زنی که از نظر شما رهبر است، فکر کنید. در این جلسه هریک از شرکت کنندگان روایت خود درباره رهبر موردنظرش را برای دیگران شرح می دهد. این رهبران می توانند به معنای متداول واژه رهبران سیاسی باشند و یا زنانی برخاسته از زندگی روزمره - از اعضای خانواده، دوستان و یا همکاران شما. بر مشکلاتی تأکید کنید که این رهبر با آنها روبرو شده است و ویژگی ها و مهارت هایی را که در حل مسائل از خود نشان داده است، شرح دهید. با مختصر کردن روایت خود، فرصت کافی برای بحث درباره سؤالاتی که در تمرین «نمونه های رهبری» مطرح خواهد شد، بوجود خواهید آورد.

تقسیم گروه به تیم های کوچکتر و یا حتی به زوج های شریک می تواند بهترین شگرد برای برگزاری این جلسه باشد. (برای اطلاعات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید). هنگامی که شرکت کنندگان روایت های خود از رهبری را نقل می کنند، یک یا چندین داوطلب می توانند موارد زیر را روی تخته سیاه یا آلبوم نمودار یادداشت

در تمرین دوم «آیا جنسیت باعث ایجاد تفاوت می‌شود؟» دو گفت و گوی نسبتاً مشابه رخ می‌دهد: گفت و گوی نخست میان چهار زن و دومین گفت و گو میان چهار مرد. هدف از این تمرین، مقایسه واکنش‌های شرکت‌کنندگان نسبت به این گفت و گوها و بررسی چگونگی تاثیر جنسیت بر دریافت‌های آنها از مسئله قدرت و رهبری در خانواده‌ها است.

### تمرین: نمونه‌های رهبری

- پس از اینکه هریک از شرکت‌کنندگان روایتی درباره رهبر مورد تحسین خود برای دیگران تعریف کرد، به سؤالات زیر پردازید:
- آیا موضوعات، شرایط یا موقعیت‌های مشابه در روایت‌های متعدد تکرار می‌شد؟ چه حوادثی زنان را به عرصه اقدام و عمل کشید؟
- ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری مشترک در اکثر زنان چه بود؟
- آیا خصوصیات رهبری به دلیل مشکلاتی که زنان با آن مواجه بودند، پدیدار می‌شد؟ یا اینکه زنان پیش از آن نیز واجد خصوصیات رهبری بودند؟
- حمایت شبکه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و یا افراد چه نقشی در کمک به زنان رهبر در رسیدن به اهدافشان داشته است؟
- آیا به یاد می‌آورید که چه مشکلی در زندگی خود را حل کرده‌اید؟ از چه خصوصیات یا مهارت‌هایی برای غلبه بر آن مشکل بهره بردید؟ شبکه‌های حمایتی چه نقشی در رویارویی شما با مشکل ایفا کرده‌اند؟ چه اقداماتی انجام داده‌اید؟
- آیا تمام اقدامات شما برای حل مشکلات - شخصی یا اجتماعی - باید موجه و قابل قبول باشد؟ آیا اقدامات یک رهبر باید از «ارزش‌های والاتری» برخوردار باشد یا اینکه پرداختن به مشکل به خودی خود کافی و قابل قبول است؟

- احساس می‌کنید دارای کدام یک از ویژگی های رهبری هستید؟ مایلید چه خصوصیات دیگری در زمینه رهبری داشته باشید؟
  - آیا محدودیت های خانوادگی یا انتظارات اجتماعی موجود، سد راه تحقق استعداد رهبری در شما است؟
  - از چه شیوه‌هایی برای غلبه بر این انتظارات استفاده می‌کنید؟
  - شما می‌توانید چه اقداماتی برای تشویق خود یا دیگران (دوستان، همکاران، اعضای خانواده) جهت پروراندن خصوصیات رهبری انجام دهید؟
  - آیا دارای احساس مسئولیت فردی برای پرداختن به مشکلات اجتماعی خاص هستید؟
  - آیا خود را یک رهبر می‌دانید؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید.
  - آیا دیگران شما را یک رهبر می‌شناسند؟
- در هفته آینده، ویژگی‌های موردنظران در مورد رهبری را بخاطر بسپارید و بکشید تا حداقل یک بار از آنها استفاده کنید.

### **تمرین: آیا جنسیت باعث ایجاد تفاوت می‌شود؟**

به این تمرین تقریباً ۴۵ دقیقه زمان اختصاص دهید. از داوطلبان در گروه بخواهید تا هر یک یکی از پنج نقش موجود در دو صحنه زیر را بخواند. سپس درباره اهمیت جنسیت در گفت و گوهای شخصیت‌ها و اینکه چگونه آنها برداشت شما را نسبت به مقام اجتماعی، اصالت و قدرت شخصیت‌ها شکل می‌دهند، بحث کنید. سوالات مطرح شده پس از گفت و گوها می‌تواند در هدایت بحث شما مفید باشد.

## صحنه ۱

### شخصیت‌ها: الماز، انصاف، لنا، فرح و راوی داستان

راوی: بعد از ظهر یک روز گرم هفته است. چهار زن در سایه درختی کنار هم نشسته‌اند. انصاف مسن‌ترین فرد گروه است. امروز شصتمین سالگرد تولد اوست و خواهرزاده‌اش، لنا به دیدار او آمده است. فرح در مغازه‌خواربارفروشی انصاف کار می‌کند و الماز که در فعالیت‌های سیاسی محلی شرکت دارد و در شورای شهر نیز انتخاب شده، بهترین دوست فرح است. زنان ضمن خوردن ناهار مشغول صحبت‌اند. الماز: انصاف، خواهرزاده‌ات خیلی باهوش و جذاب است. دلت

نمی‌خواست که تو هم صاحب خانواده‌ای بودی؟

انصاف: خیلی هم باهوش نیست! من هم هنوز آنقدر پیر نشده‌ام که دیگر نتوانم تشکیل خانواده بدهم. اصلاً از فرح بیرس. پدر و مادرها مرتب به مغازه‌ام می‌آیند تا از من بخواهند پسرشان را ملاقات کنم... و از این حرفها. اما من دلم نمی‌خواهد ازدواج کنم و خیلی هم از این وضع راضی هستم!

لنا: شوخی نکن خاله! تو برای ازدواج کردن خیلی پیر شده‌ای. هر کسی که تورا بخواهد باید خیلی زشت و پیر باشد.

الماز: اشتباه می‌کنی لنا. خاله‌ات زن ثروتمند و موفق است. مردهای زیادی را می‌شناسم که از ازدواج با او خیلی خوشحال می‌شوند. خیلی دلت بخواهد محبوبیت او را داشته باشی.

لنا: متأسفانه من هم درست مثل خاله‌ام فکر می‌کنم. من هم قصد ازدواج ندارم. مرد یعنی کار اضافی. مردها فقط می‌خورند و پول خرج می‌کنند و بچه‌های زیادی هم می‌خواهند. من آزادی‌ام رادوست دارم. تازه، اگر شوهر و بچه داشته باشم، ادامه تحصیل برایم غیرممکن می‌شود.

فرح: راستی که خیلی باهوشی. اول باید به فکر تحصیلات باشی. مرا می‌بینی؟ باید از شوهر بیمارم مراقبت کنم. هر روز در مغازه خاله‌ات زحمت می‌کشم و فکر می‌کنم کارم خوب است.

انصاف: البته که خوب کار می‌کنی.

فرح: اما باسواد کم من، جایی برای ترقی و پیشرفت نیست. گرچه به اندازه‌ای که کارم را در مغازه بتوانم انجام دهم خواندن و نوشتن می‌دانم، اما ناچارم به همین شرایط قناعت کنم. البته باید از انصاف متشکر باشم که هم به من کار داده و هم اجازه داده کمتر کارکنم یا از ساعت کار بزنم تا به شوهرم برسم. او موقعیتم راد رک می‌کند. الماز: ناله، ناله، ناله. شما زن‌ها فقط بلدید از دست مردها و کار ناله کنید. من شوهرم را دوست دارم. عاشق هر دو دخترم هستم. زندگی یعنی داشتن خانواده و مراقبت از آنها.

فرح: الماز، حالا که دخترهایت جوانند، این حرفها را می‌زنی. اما صبر کن تا زمان ازدواج آنها برسد و تو را ترک کنند. وقتی پیر شوی، کنارت نیستند تا از تو مراقبت کنند. فقط از شوهر و فرزندان‌شان مواظبت می‌کنند. اما پسر من؟ او برای من موهبتی است.

الماز: دخترهای من هم همینطور. وقتی شوهرم به دیدن والدینش می‌رود و من باید مقامات محلی را برای بحث‌های سیاسی به خانه دعوت کنم، نمی‌دانی چقدر خوب از آن‌ها پذیرائی می‌کنند و با آن‌ها از هردری سخن می‌گویند.

لنا: هاها! دارید یادشان می‌دهید تا جا پای شما بگذارند و به دنبال پست‌های سیاسی باشند؟

الماز: بعید هم نیست... (آه عمیقی می‌کشد). اما راستش سیاست می‌تواند خیلی زشت باشد. مطمئن نیستم که بخواهم آنها در معرض همان رفتاری قرار بگیرند که من طی حرفه سیاسی‌ام تحمل کردم. شورای شهر اصلاً محیط مناسبی برای زن‌ها نیست.

انصاف: الماز، اصلاً فکرش را نکن. دخترهایت هیچوقت برای خدمت در شورای شهر رأی نمی‌آورند. چه کسی به آنها رأی می‌دهد؟ تو هم چون پدرت قهرمان جنگ بود، در انتخابات رأی آوردی. مردها به آنها رأی نمی‌دهند، زن‌ها هم به افراد مورد نظر شوهرانشان رأی می‌دهند.

الماز: پسرزن، خیلی قدیمی فکر می‌کنی. زمانه در حال تغییر کردن است. خواهی دید. دخترهای من می‌توانند تأثیر زیادی در دنیای سیاست بگذارند. ذهن

آنها پر از ایده‌های جالب درباره شیوه‌های بهبود اوضاع شهر و بخصوص شرایط کسب و کار است.

فرح: الماز، دوست من، کم کم داری نسبت به یک زن عاقل و فوق‌العاده بی‌احترامی می‌کنی. به اندازه کافی در مورد این مسئله صحبت کرده‌ایم. زود باشید بیایید آرزو کنیم که انصاف سالی پر از شادی و موفقیت در پیش داشته باشد.

لنا: فرح و الماز: بله، بله، بله!!

## صحنه ۲

### شخصیت‌ها: محمد، عدنان. امیر، فیصل و راوی داستان.

راوی: بعد از ظهر یک روز گرم هفته است. چهارمرد در سایه درختی کنار هم نشسته‌اند. عدنان مسن‌ترین فرد گروه است. امروز شصتمین سالگرد تولد اوست و برادرزاده‌اش، امیر، به دیدار او آمده. فیصل در مغازه خواربارفروشی عدنان کار می‌کند و محمد که در فعالیتهای سیاسی محلی شرکت دارد و در شورای شهر نیز انتخاب شده است، بهترین دوست فیصل است. مردان ضمن خوردن ناهار مشغول صحبت‌اند.

محمد: عدنان، برادرزاده‌ات خیلی باهوش و جذاب است. دلت نمی‌خواست

که تو هم صاحب خانواده‌ای بودی؟

عدنان: خیلی هم باهوش نیست. من هم آنقدر پیر نشده‌ام که دیگر نتوانم تشکیل خانواده بدهم. اصلاً از فیصل پرس. پدر و مادرها مرتب به مغازه‌ام می‌آیند تا از من بخواهند دخترشان را ملاقات کنم... واز این حرفها. اما من دلم نمی‌خواهد ازدواج کنم و خیلی هم از این وضع راضی‌ام!

امیر: شوخی نکن عمو! تو برای ازدواج کردن خیلی پیر شده‌ای. هر کسی

که تو را بخواهد باید یک پیردختر زشت باشد.

محمد: اشتباه می‌کنی امیر. عموی تو مرد ثروتمند و موفق است. زنهای

زیادی را می‌شناسم که از ازدواج با او خیلی خوشحال می‌شوند. خیلی دلت بخواهد که محبوبیت او را داشته باشی.

امیر: متأسفانه من هم درست مثل عمویم فکر می‌کنم. من هم قصد ازدواج

ندارم. زن یعنی کار اضافی. زنها فقط می‌خورند و پول خرج می‌کنند و بچه‌های زیادی هم می‌خواهند. تازه، اگر زن و بچه داشته باشم، ادامه تحصیل برایم غیرممکن می‌شود.

فیصل: راستی که خیلی باهوشی. اول باید به فکر تحصیلاتت باشی. مرا می‌بینی؟ باید از زن بیمارم مراقبت کنم. هر روز در مغازه عمویت زحمت می‌کشم و فکر می‌کنم کارم خوب است.

عدنان: البته که خوب کار می‌کنی.

فیصل: اما با سواد کم من، جایی برای ترقی و پیشرفت نیست. اگر چه به اندازه‌ای که از عهده انجام کارها در مغازه برآیم خواندن و نوشتن می‌دانم. اما ناچارم به همین شرایط قناعت کنم. البته باید از عمویت متشکر باشم که هم به من کار داده و هم اجازه داده کمتر در مغازه کار کنم و یا از ساعات کار بزنم تا از زحمات مراقبت کنم، موقعیتم را درک می‌کند.

محمد: ناله، ناله، ناله. شما مردها فقط بلدید از دست کار و زن‌ها ناله کنید. من زخم را دوست دارم. عاشق هر دو دخترم هستم. زندگی یعنی داشتن خانواده و مراقبت از آنها.

فیصل: محمد، حالا که دخترهایت جوانند، این حرفها را می‌زنی. اما صبر کن تا زمان ازدواج آنها برسد و تو را ترک کنند. وقتی پیر شدی، کنارت نیستند تا از تو مراقبت کنند. فقط از شوهر و فرزندان‌شان مواظبت می‌کنند. اما پسر من؟ او برای من موهبتی است.

محمد: دخترهای من هم همینطور. وقتی زخم به دیدن والدینش می‌رود و من باید مقامات محلی را برای بحث‌های سیاسی به خانه دعوت کنم، نمی‌دانی چقدر خوب از آنها پذیرائی می‌کنند و با آن‌ها از هر دری سخن می‌گویند.

امیر: هاها! دارید یادشان می‌دهید تا جا پای شما بگذارند و به دنبال پست‌های سیاسی باشند؟

محمد: خیلی هم بعید نیست... (آه عمیقی می‌کشد). اما راستش سیاست می‌تواند خیلی زشت باشد. مطمئن نیستم که بخواهم آنها در معرض همان رفتاری قرار بگیرند که من طی حرفه سیاسی‌ام تحمل کردم. شورای شهر اصلاً محیط



دوستانه‌ای برای زنها نیست.

عدنان: محمد، اصلاً فکرش رانکن. دخترهایت هیچوقت برای خدمت در شورای شهر رأی نمی‌آورند. چه کسی به آنها رأی می‌دهد؟ تو هم چون پدرت قهرمان جنگ بود، در انتخابات رأی آوردی. مردها به آنها رأی نمی‌دهند و زنها هم به افراد مورد نظر شوهرانشان رأی می‌دهند.

محمد: پیرمرد، خیلی قدیمی فکر می‌کنی. زمانه در حال تغییر کردن است. خواهی دید. دخترهای من می‌توانند تأثیر زیادی در دنیای سیاست بگذارند. ذهن آنها پر از ایده‌های جالب درباره‌ی شیوه‌های بهبود اوضاع شهر و بخصوص شرایط کسب و کار است.

فیصل: محمد، دوست من. کم کم داری نسبت به یک مرد عاقل و فوق‌العاده بی‌احترامی می‌کنی. به اندازه کافی راجع به این موضوع صحبت کرده‌ایم. زود باشید، بیاید آرزو کنیم عدنان سالی پر از شادی و موفقیت در پیش داشته باشد. امیر، فیصل و محمد: بله، بله، بله!!

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- آیا موضوعات مورد بحث در صحنه‌های ۱ و ۲ باورکردنی بودند؟ چه جنبه‌هایی از آنها باورکردنی نبود؟ دلایل خود را بیان کنید.
- آیا فکر می‌کنید انصاف با وجود سن زیاد، هنوز امکان ازدواج دارد؟ پاسختان چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.
- آیا فکر می‌کنید عدنان با وجود سن زیاد، هنوز امکان ازدواج دارد؟ پاسختان چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.
- آیا سن، شرایط مالی و جنسیت آنها عوامل مهمی در ازدواج آن‌ها به شمار می‌روند؟ آیا این مسئله که انصاف از سن بارداری گذشته، عامل مهمی است؟
- شما چه توصیه‌ایی به لنا، خواهرزاده انصاف و امیر، برادرزاده عدنان درباره ایجاد تعادل میان ازدواج/ خانواده و تحصیل/ شغل خواهید کرد؟ آیا برای هر یک از آنها توصیه‌ای متفاوت خواهید داشت؟ پاسختان چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.

- اگر شما به جای الماز - یک زن سیاستمدار محلی - بودید، چگونه تلاش می کردید الگویی مناسب برای دخترانتان باشید؟ چگونه آنها را راهنمایی می کردید که هم رهبرانی کار آمد و هم زنانی پای بند به اصول اخلاقی باشند؟
- اگر به جای محمد، یعنی یک مرد سیاست پیشه محلی، بودید، چگونه تلاش می کردید الگویی مناسب برای دخترانتان باشید؟ آیا به نظر شما باید درس ها و مثال های متفاوتی برای دختران در مقایسه با پسران در نظر گرفت؟
- آیا زنان و مردان الگوها یا شیوه های متفاوت از رهبری از خود نشان می دهند؟ نقاط ضعف و قوت هر یک از آنها چیست؟ آیا امکانات خاصی برای زنان وجود دارد که آنها، در مقایسه با مردان، رهبران بهتری می شوند؟ آیا راههایی وجود دارد که بوسیله آنها مردان در مقایسه با زنان رهبران بهتری بشوند؟
- تجربیات زندگی زنان چگونه ارزش ها و اهدافی را که آنها به رهبری نسبت می دهند، تحت تأثیر قرار می دهد؟ تجربیات زندگی مردان چگونه ارزش ها و اهدافی را که آنها به رهبری نسبت می دهند، تحت تأثیر قرار می دهد؟
- شما کدامیک از این دو مورد را ترجیح می دهید: کار کردن تحت رهبری زنان یا تحت رهبری مردان؟ آیا این دو مورد با یکدیگر تفاوت دارند؟ آیا معتقد هستید که مدیران یا رؤسای زن بیشتر به نیازها و مسائل زنان می پردازند؟ پاسختان چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.
- آیا شما از کاندیداهای سیاسی زن در جامعه خود حمایت خواهید کرد؟ پاسختان چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید. آیا معتقدید که زنان سیاستمدار بیشتر به نیازها و مسائل زنان خواهند پرداخت؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید.
- آیا حضور شماری از زنان در هیئت رئیسه، به عنوان مثال در هیئت مدیره مدارس یا در میان رؤسای اداری یا در شوراهای محلی شیوه اداره آن نهاد را تحت تأثیر قرار خواهد داد؟ به منظور ایجاد این تغییر چه تعدادی از زنان مورد نیاز است؟ آیا حضور ۲٪ از آنان کافی است؟ یا ۱۰٪، ۳۳٪ و یا ۵۰٪؟ سایر درصدها چگونه؟ با هر پاسخ دلایل خود را بیان کنید.

---

بیش فراتر از تعیین هدف است. بیش یعنی داشتن تصویری از یک کار خوب یا ایده‌آل، تصویری از اینکه اگر کاری را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم شکل نهایی آن چگونه به نظر خواهد رسید.

«اجزای سازنده رهبری»

---

## جلسه سوّم

### بیش من چیست؟

#### اهداف جلسه

- بحث درباره اینکه بیش فردی چیست.
- بررسی این مسئله که چگونه تصورات یا بیش فردی می تواند یک شخص را به سوی رهبر شدن تشویق کند.
- دستیابی به توانایی ترسیم عناصر مناسب برای یک بیانیه یا برنامه ای که به طور مشخص و کامل معرف بیش فرد باشد.
- یافتن شیوه ای برای بیان و به اجرا گذاشتن بیش فردی.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر را درباره بیش محمدیونس (Muhammad Yunus) راجع به تأثیر بر عدالت اجتماعی و اقتصادی در بنگلادش از طریق وام های کوچک بانکی با صدای بلند بخوانید. درباره مشکل مالی ای که او در میان قشر فقیر - به ویژه زنان - تشخیص داده است و همچنین در مورد بیش او راجع به حل این مشکل بحث کنید.

پس از آنکه اعضای گروه پرسش های مطرح شده بعد از گزارش محمد یونس را مورد بحث قرار دادند، از شرکت کنندگان بخواهید تا بیش خود را در مورد ایجاد تغییر برای دیگران مطرح کنند. هدف از این تمرین کمک به شرکت کنندگان است تا بتوانند بیش فردی خود را مشخص کنند.

در این تمرین همکاری افراد گروه با یکدیگر می تواند به آنها کمک کند تا بیش نامه خود را به راحتی با یکدیگر در میان بگذارند. (برای اطلاعات بیشتر در مورد این شیوه برگزاری جلسه به ضمیمه ب مراجعه کنید).

**محمد یونس: اقتصاددان**

محمد یونس، در سال ۱۹۷۱، ۹ ماه پس از آنکه کشورش به استقلال رسید، از ایالات متحده به بنگلادش بازگشت. هنگامی که در دانشگاه چیتاگانگ (Chittagong) به تدریس اقتصاد مشغول شد، هموطنانش از جنگ و قحطی در رنج بودند. محمد یونس تحت تأثیر این واقعیت‌ها متقاعد شد که حل مشکلات از درون کلاس‌های درس ممکن نیست. او تصمیم گرفت تا در گفت و گو با ساکنان ده همجوار دانشگاه، به مشکلات و مشقات آنها پی برد.

وی به زنی برخورد که از نی خیزران چهارپایه می‌ساخت. این برخورد سبب شد تا وی به بررسی مجدد عوامل فقر بپردازد. مشکل زن این بود که پول نداشت تا نی خیزران بخرد و در نتیجه مجبور بود از تاجری پول قرض کند. در مقابل تاجر چهارپایه‌های او را با قیمتی نازل که از سوی خود وی تعیین می‌شد می‌خرید. محمد یونس وسوسه شده بود تا با دادن بیست سنت به این زن در خرید نی خیزران کمک کند، اما او در عوض طرحی بزرگتر ریخت و از دانشجویان خواست تا فهرستی از اهالی ده را که نیاز به پول دارند فراهم آورند. با تعجب دریافت که چهل و دو نفر از افراد زحمتکش مجموعاً به بیست و هفت دلار نیاز داشتند تا محصولات خود را به قیمتی مناسب بفروش برسانند. محمد یونس پس از قرض دادن این پول به اهالی ده و تعیین مهلت باز پرداخت در زمان مناسب ترغیب شد تا فکر کند چگونه می‌تواند به آنان بیشتر کمک کند. او کوشید تا بانک شعبه دانشگاه را متقاعد کند تا به اهالی ده وام دهد، اما مدیر بانک این خواهش را نپذیرفت زیرا افراد تنگدست - به ویژه زنان - را فاقد اعتبار می‌دانست.

محمد یونس بی آن که مأیوس شود بانک "گرامین" را در سال ۱۹۸۳ با کمک مالی دیگران و مجوز دولتی تأسیس کرد. این بانک با دادن وام‌های شغلی به تنگدستان - به ویژه زنان - خدمات خود را آغاز کرد. متقاعد کردن زنان به پذیرفتن وام خود مشکلی بود. مردان حتی در مکان‌های عمومی حق صحبت با زنان را نداشتند. در ابتدا زنان اصرار می‌کردند که آنها هیچ تصویری از انجام فعالیت‌های شغلی ندارند و بانک باید این پول را به شوهران آنها واگذار کند. یونس به تدریج

توانست زنها را متقاعد سازد تا با گرفتن وام تجاری تشکیلات کوچک خود را در گروه های پنج نفره تأسیس کنند. سپس این زنها دوستان خود را به گرفتن وام ترغیب کردند. زنها پس از باز پرداخت وام های خود، متوجه شدند که می توانند نیازهای مالی خود و خانواده های خود را تأمین کنند.

در سایر نقاط نهادهای کمک به نیازمندان و سازمان های غیردولتی از الگوی بانک «گرامین» تقلید کرده اند، محمد یونس به افرادی که نسبت به برنامه های او تردید دارند، می گوید: «تهیدستان عامل ایجاد فقر نیستند بلکه فقر توسط نهادهایی که ما در محیطمان ساخته ایم به وجود می آید. ما باید به پله نخست باز گردیم و این نهادها را از نو طراحی کنیم و از تبعیضی که نهادهای قدیم در حال حاضر علیه فقرا قائل می شوند، جلوگیری کنیم.» برنامه محمد یونس برای از میان بردن فقر در حال حاضر جهانی شده است. او می گوید: «وظیفه همه جوامع است که پاسدار شأن انسانی هریک از اعضای خود باشند... ما از حقوق بشر سخن می گوئیم، اما حقوق بشر را با فقر ارتباط نمی دهیم... اگر ما نهادهایی بوجود آوریم که قادر باشند برای خودکفا کردن تهیدستان به آنان وام های شغلی بپردازند، این نهادها موفقیتی مانند آنچه در بنگلادش شاهد آن بودیم، به دست خواهند آورد. به نظر من نمی توان هیچ دلیلی برای وجود تنگدستی در جهان یافت.»<sup>۱۱</sup>

در حال حاضر، گرامین در ۳۶۰۰۰ دهکده در بنگلادش مشغول فعالیت است، ۲/۱ میلیون وام گیرنده و ۱۲ هزار کارمند دارد. هم اکنون برنامه های مشابه گرامین در ۵۶ کشور به اجرا گذاشته می شود. از دهه ۱۹۹۰ به بعد، بخش های دیگری علاوه بر بانکداری به فعالیت های گرامین افزوده شده است. از جمله: عملیات برق رسانی، فراهم آوردن خدمات اینترنتی و خدمات مخابراتی رادیویی برای بهبود وضع ساکنان دهکده ها در بنگلادش.

۱۱. اطلاعات مربوط به محمدیونس و بانک گرامین از این کتاب و سایت اینترنتی گرفته شده است:

Muhammad Yunus, Grameen Bank, in Michael Collopy and Jason Gardner, ed, *Architects of Peace: Visions of Hope in Words and Images*, Navato, CA: New World Library, ۲۰۰۰, p. ۷۷ and <<http://www.grameen.org/>>.

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- چه شرایطی محمدیونس را به ارائه بینش خود ترغیب کرد؟ مشکلی که مستقیماً زندگی مردم فقیر را تحت تأثیر قرار می‌داد و یونس برای حل آن تلاش می‌کرد چه بود؟
- او چه راه حلی را تشخیص داد؟ چه نگرشی نسبت به حقوق بشر، انگیزه اصلی او را شکل می‌داد؟
- او نقش خود را در تحقق بخشیدن به این راه حل، چگونه تصور می‌کند؟ محمد یونس طی جستجوی خود برای از بین بردن فقر، چه ویژگی‌هایی از یک رهبر را از خود نشان می‌دهد؟ آیا فکر می‌کنید که رهبری وی بر پایه موازین اخلاقی است؟
- آیا یک زن نیز می‌تواند به همان اهداف که یونس رسید دست یابد؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید.
- شما در شرایطی مشابه چگونه رفتار خواهید کرد؟
- آیا هیچ یک از سخنان یونس بطور دقیق مسئله، راه حل و نقش او را در آنچه پیشنهاد می‌دهد، مشخص می‌کند؟ آیا این سخنان بر بینشی قانع‌کننده استوار است؟ پاسخ چه مثبت باشد و چه منفی، دلایل خود را بیان کنید.
- آیا بینش یونس به مرور زمان تغییر کرد؟ آیا چنین تغییری دارای اهمیت است؟
- آیا تصور می‌کنید که بینش یونس درباره وام را فقط می‌توان در مورد زنان بکار بست؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید.
- در ماجرای تأسیس بانک گرامین، به کدامیک از مهارت‌های زنان اشاره شده است؟ آیا این مهارت‌ها به زنان کمک خواهد کرد تا از نقش‌های سنتی خود فاصله گیرند و از سطح دانش خود فراتر بروند؟
- کدامیک از سیستم‌های پرداخت وام ضمن بهتر کردن امکانات اقتصادی زنان، موجب توانمند شدن آنان خواهد شد و نقش آنها را در جوامعشان تقویت خواهد کرد؟
- آیا یونس با شرح بینش خود به روشن شدن اهدافش کمک کرد؟
- واژه «بینش» برای شما چه مفهومی را دربرمی‌گیرد؟
- چرا مطرح ساختن بینش فردی دارای اهمیت است؟
- آیا یک زن نیز چون یونس می‌تواند به اهداف خود دست یابد؟ پاسخ چه مثبت

باشد چه منفی دلایل خود را توضیح دهید.

### تمرین: طرح و تنظیم بینش فردی

به این تمرین تقریباً ۴۵ دقیقه زمان اختصاص دهید.

۱. گروه را به تیم های دو یا سه نفره تقسیم کنید تا موضوع های زیر را مورد بحث قرار دهند: شرایط، موقعیت یا مسئله ای را در خانواده یا جامعه خود که مایلید تغییر دهید نام برید. می خواهید چه تغییراتی برای بهبود این شرایط، موقعیت یا مسئله بوجود آورید؟

۲. هریک از اعضا به مدت دو یا سه دقیقه شیوه خود برای هدایت یا مشارکت در اجرای راه حل های مورد نظر خود را برای افرادی که با آن کار می کند، توضیح دهد.

۳. هریک از اعضا، بطور مختصر بینش خود را - در یک یا دو جمله - راجع به نقش خود در ایجاد تغییراتی که پیشنهاد کرده است، بنویسد.

۴. کلیه اعضای کارگاه مجدداً گرد هم می آیند. ابتدا گرداننده و سپس هریک از افراد جملات خود را برای گروه می خواند.

در پایان این تمرین، گرداننده باید کلیه نوشته ها را جمع آوری کند. و مطمئن شود که همه اعضا اسامی خود را نوشته اند، زیرا این نوشته ها مجدداً در جلسه هفتم مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

### مشاهدات

- آیا تنظیم این نوشته برایتان دشوار بود؟ پاسخ چه مثبت باشد و چه منفی دلایلی را بیان کنید.
- آیا تنظیم این نوشته به مشخص شدن اهدافتان کمک می کند؟
- آیا تصور می کنید بینش شما به مرور زمان تغییر خواهد کرد؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایلتان را توضیح دهید.
- از شنیدن نوشته های سایر افراد گروه چه احساسی داشتید؟
- چرا تنظیم کردن بینش شخصی در یک نوشته و یا خواندن آن با صدای بلند از اهمیت برخوردار است؟



## بخش دوم

### برقراری ارتباط با دیگران

در جلسات پیش دیدیم که بخش مهمی از رهبری، توانایی شخص در انتقال مؤثر پیام یا بینش خاص او است. زنی که به منظور درخواست کمک به دفتر عصما خدر آمد، علاقه خود به خانواده اش را به نحوی مؤثر به او فهماند. با آن که خدر او را دیگر هرگز ندید، سخنان زن او را برانگیخت تا برای تغییر قوانین کشورش به منظور حمایت بیشتر از زنان، نقش مهمی ایفا کند. موفقیت برنامه اقتصادی محمد یونس مدیون توانایی او در انتقال عقایدش به مخاطبان متفاوت بود. یونس می‌بایستی بینش فردی خود را نه تنها برای زنان دهات بلکه برای مأموران دولت قابل درک می‌کرد.

تمرینات این بخش ویژگی‌های ارتباط، گفت و گو و گوش فرادادن درست را که می‌تواند توانایی شخص را در رهبری افزایش دهد، بررسی می‌کند. کار گروهی، همکاری و مشارکت همگانی، مستلزم ارتباط ماهرانه میان افراد شرکت کننده است. روایت‌ها و پرسش‌های زیر ثابت می‌کنند که گوش فرادادن، گفت و گو و مصالحه کارآمد می‌تواند شخص را توانا کند که از تفاوت و تنوع آراء و سلیقه‌ها به سود منافع مشترک بهره گیرد.

---

رهبری یعنی برقراری ارتباط: رهبری هنگامی مصداق می یابد که حد اقل دو انسان با یکدیگر نوعی ارتباط ایجاد کنند. هیچکس نمی تواند در انزوا رهبر باشد. برای این اساس، رهبری شکلی از ارتباط است. چگونگی رهبری هر فرد به نحو چشمگیری وابسته به چگونگی برقراری ارتباط از سوی وی است.

«اجزای سازنده رهبری»

---

## جلسه چهارم

### چگونه باید ارتباط برقرار کنیم؟

#### اهداف جلسه

- اثبات اهمیت ارتباط برای رهبری کار آمد.
- بررسی شیوه های اقناع دیگران در حین ایجاد انگیزه، آموزش یا گفت و گو.
- بحث درباره ماهیت مصالحه-یا یافتن فصل مشترک - از جمله مزایا و اشکالات آن.
- تحلیل روش های فردی برقراری ارتباط در میان شرکت کنندگان.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

مقاله زیر را که نوشته «ماریان رایت ادل من» (Marian Wright Edelman) است با صدای بلند بخوانید. شیوه‌هایی را که وی برای متقاعد کردن خوانندگان به منظور شرکت در حمایت از کودکان در ایالات متحده استفاده می‌کند، بررسی کنید. پرسش‌های آمده در پایان این مقاله می‌تواند در راهنمایی بحث گروهی مؤثر باشد. پاسخ‌دادن به پرسش‌ها خود تمرینی است برای بررسی راهکارهای برقراری ارتباط فردی.

شما می‌توانید گروه را به تیم‌های کوچکتر تقسیم کنید تا شرکت کنندگان را ترغیب به مباحثات عمیق‌تری درباره این موضوع بکنید. (برای اطلاعات بیشتر در مورد این شیوه برگزاری جلسه به ضمیمه ب مراجعه کنید).

## من به دیگران اهمیت می‌دهم و مشتاق خدمت کردنم

### ماریان رایت ادلمن: مدافع حقوق کودکان

به راه انداختن یک نهضت بی‌اندازه دشوار است. کاری است یأس آور، غیرقابل پیش‌بینی، نیازمند استقامتی فوق‌العاده و خویشتن‌داری درونی. تعهدی است راسخ به یک بینش صمیمانه. الهامی است که ارزش مبارزه و فداکاری دارد. انضباط، تمرکز و برنامه‌ریزی دراز مدت می‌طلبد اما در عین حال نیازمند آمادگی برای سرعت عمل و غنیمت شمردن لحظه است و توان رویارویی با مسائل مبهم و پیچیده می‌خواهد. بنانهادن نهضتی برای کودکان مستلزم شکیبایی و گشاده‌رویی در برابر انواع گوناگون مردمان با نیازها، نگرش‌ها، علایق و استعدادهای متفاوت است بی آن که از هدف اصلی منحرف شویم: هیچ کودکی نباید عقب افتد. این امر مستلزم اشتیاق و اراده‌ای آهنین به منظور پیش رفتن است، حتی زمانی که دیگران فریاد توقف سر می‌دهند، یکسره مشکل تراشی می‌کنند، آهسته گام بر می‌دارند یا مدام ما را از لحاظ سیاسی غیرواقع بین می‌خوانند.

نهضت‌ها یک‌روزه شکل نمی‌گیرند و تا واقعیت یابند زمانی دراز می‌طلبند. آنها از بذره‌های بی‌شماری سر برمی‌آورند که تعداد بی‌شماری از انسانها طی زمانهای طولانی در مکان‌های بی‌شمار کاشته‌اند، و از بستر نارضایی‌هایی برمی‌خیزند که روبرو با بی‌اعتنایی جامعه به تدریج به جوش می‌آیند و به عصیان می‌کشند.

بنانهادن نهضتی برای کودکان مستلزم همکاری‌های قابل توجه از رهبران خدمتگزار از هر سن، عقیده، نژاد و با هر نوع تفکر است که می‌خواهند نقش خود را در این راه ایفا کنند. هر یک از ما باید تلاش کنیم تا به جای دوباره کاری یا تلاش‌های بیهوده، روند امور را به سوی تکامل پیش ببریم و با یکدیگر همکاری کنیم و نه رقابت، به کودکان خدمت کنیم و نه فقط به خودمان یا سازمان‌هایمان یا علایق سیاسی‌مان.

ما باید خود و دیگران را متعهد به پاسخگویی بدانیم. نباید اجازه دهیم که بجای عمل فقط حرف بزنیم یا کلام را به پوششی برای سیاست‌های مضر به حال کودکان مبدل سازیم. باید کسانی را به مبارزه بطلبیم که قول می‌دهند «هیچ کودکی

نباید عقب افتد،» اما به کاری برای تحقق این قول دست نمی زنند، یا برنامه ها و بودجه هایی را طراحی می کنند که بسیاری از کودکان را نادیده می گیرد. برای محک زدن صمیمیت فردی که ادعا می کند "هیچ کودکی نباید عقب افتد" می توان این مسئله را بررسی کرد که آیا شکاف بین ثروتمندان و مستمندان و همچنین بین قشر آسیب پذیر و قدرتمند از میان خواهد رفت یا عمیق تر خواهد شد. نمی توان با وعده و وعید برای کودکان غذا، مسکن و امکانات آموزشی فراهم کرد. کودکان گرسنه و بی خانمان که تلاش می کنند در مدارس رو به ویرانی آموزش ببینند و نیازمند مراقبت و خدمات درمانی هستند، باید از حمایت های لازم برخوردار شوند. ما باید حقیقت را با مراجع اصلی تصمیم گیری در همه احزاب سیاسی و در تمام سطوح دولت و در هر قشر از جامعه آمریکا در میان بگذاریم تا زمانی برسد که جوانان ما از یک زندگی سالم، آرام، محترمانه، پرمحتوا و ایمن برخوردار شوند.

واقعیت آن است که هر ۴۴ ثانیه کودکی در فقر متولد می شود، در هر دقیقه کودکی بدون بیمه خدمات درمانی به دنیا می آید، هر ۱۱ دقیقه کودکی بی پناه می شود و یا مورد آزار قرار می گیرد و در هر ۲ ساعت و ۲۰ دقیقه کودکی آماج تیراندازی و کشته می شود. این واقعیات بلایای آسمانی نیستند. آنها محصول گزینه های اخلاقی و سیاسی ما به عنوان یک ملت و شهروندان یک جامعه هستند. ما باید این واقعیات را با توجه کامل به ضرورتی که حس می کنیم و با پایداری مدام تغییر دهیم. با هر روز تأخیر ما در انجام این کار، ۱۰ کودک به قتل می رسند، ۱۸۶ کودک به علت ارتکاب جرم های سنگین دستگیر می شوند و ۲۹۱۱ کودک از مدرسه اخراج می شوند.

مارتین لوتر کینگ و گاندی باز نخواهند گشت تا نهضتی برای کودکان بنا نهند. من و شما موظف به انجام آن هستیم. ما توانایی انجام این کار را داریم و به آن تحقق می بخشیم. اگر ما متتهای تلاش خود را بکنیم، خداوند بقیه کارها را انجام خواهد داد.<sup>۱۲</sup>

۱۲. Marian Wright Edelman, "Hold My Hand: Prayers for Building a Movement to Leave No Child Behind". Reprinted with permission.

ماریان رایت ادلمن نخستین زن سیاه پوست آمریکایی بود که به کانون وکلای ایالت میسیسیپی راه یافت و در دهه ۱۹۶۰، به عنوان یکی از رهبران جنبش احقاق حقوق سیاه‌پوستان، با مارتین لوتر کینگ و دیگر رهبران این جنبش همکاری کرد. خانم رایت ادلمن بنیان‌گذار و رئیس صندوق حمایت از کودکان (Children's Defense Fund) است. هدف اصلی سازمان این است که هر کودک بتواند به کمک اولیاء خود و نهادهای اجتماعی از یک زندگی سالم، عادلانه و اخلاقی بهره‌مند شود.

### پرسش‌هایی برای مباحثه

فکر می‌کنید هدف ماریان رایت ادلمن از نوشتن این مقاله چیست؟

- فکر می‌کنید که وی مطلب را خوب تشریح و تفهیم کرده و قادر به برقراری ارتباطی مؤثر است؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.
- تأثیر آمار و ارقامی که وی از آن‌ها یاد کرده چیست؟
- شما از چه شیوه‌هایی برای انتقال همین پیام به دیگران استفاده خواهید کرد؟
- آیا می‌توانید عبارت، شعار یا گفته‌ای را که به نظر شما مؤثر و الهام‌بخش است، به یاد آورید؟
- آیا تکنولوژی مدرن مانند فاکس، نامه الکترونیکی یا وب سایت می‌تواند برای انتقال پیام به مخاطبان وسیع‌تری مؤثر باشد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، برنامه کمک‌رسانی شما چه خواهد بود؟

### تمرین: برقراری ارتباط به رغم تفاوت‌های موجود

به این تمرین تقریباً ۴۵ دقیقه زمان اختصاص دهید.

### در سودان زنان از فعالیت در مکان‌های عمومی منع شدند

در سپتامبر سال ۲۰۰۰، استاندار خارطوم، مجذوب الخلیفه، حکمی صادر کرد که به موجب آن زنان از فعالیت در بسیاری از اماکن عمومی منع شدند. او عقیده داشت که این منع احکام شریعت اسلام و حرمت زنان را پاسداری خواهد کرد. هدف این حکم بطور اخص زنانی بودند که در پمپ بنزین‌ها، هتل‌ها و رستوران‌ها مشغول

به کار بودند.<sup>۱۳</sup>

**سناریو:** این حکم یکی از مدافعان فعال حقوق زنان در خارطوم را چنان خشمگین می کند که تصمیم می گیرد عقیده خود را در این باره شجاعانه و علناً ابراز کند. با کمک یکی از دوستان خود قرار ملاقاتی با یک نماینده بلندپایه وزارت کار و اصلاح مدیریت ترتیب می دهد به این قصد که وی را متقاعد کند تا در این اظهار عقیده علنی، به او بپیوندد. این نماینده مردی میانسال، متأهل و دارای دو دختر نوجوان است. او هم نگران حقوق زنان و حمایت و امنیت دختران خود به هنگام ورود آنها به بازار کار است و می خواهد دخترانش حق تحصیل و انتخاب شغل داشته باشند، مشروط بر آنکه در جامعه قوانین اسلامی دقیقاً رعایت شود.

۱. شرکت کنندگان در کارگاه به سه تیم سه نفره تقسیم می شوند. اعضای تیم ایفاکنندگان نقش نماینده دولت و مدافع حقوق زنان را انتخاب می کنند. عضو سوم تیم مکالمه میان هم تیمی های خود و همچنین نقطه نظرهای خود را یادداشت می کند.

۲. نماینده دولت و مدافع حقوق زنان در نقش های خاص خود ضمن ملاقات با یک دیگر، یک گفت و گوی ۵ تا ۱۰ دقیقه ای خواهند داشت که طی آن مدافع حقوق زنان از نگرانی های خود سخن می گوید و سعی خواهد کرد نماینده دولت را متقاعد کند تا در مخالفت با حکم اخیر سخن گوید.

۳. طی این گفت و گو، فرد ناظر درباره مکالمه هم تیمی های خود یادداشت برمی دارد. نظرات وی شامل نکات زیر خواهد بود:

- شیوه گفت و گوی هر یک چگونه است؟
- از کدام شیوه های مباحثه استفاده می کنند؟
- مکالمه کنندگان تا چه حد به یک دیگر گوش فرا می دهند؟
- آنها چگونه به استدلال های یک دیگر پاسخ می دهند؟
- آیا آنها قادر به یافتن زمینه های مشترک هستند؟

۱۳. این مطلب براساس یک حادثه واقعی است. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به:

<http://www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/09sudan.women.ap/>.

- همه اعضای کارگاه مجدداً گرد هم می آیند و ناظرهای هر گروه بطور مختصر نظرات خود را با یکدیگر در میان می گذارند.
- اگر زمان کافی باشد، از گروه های دوفره بخواهید تا نقش های خود را در برابر کل گروه تکرار کنند و همچنین نقش خود را با توجه به آنچه از تمرین و بحث آموخته اند، تغییر دهند.

### پرسش هائی برای مباحثه

- پرسش های مربوط به مدافع حقوق زنان و نماینده دولت: آیا برای شما، دفاع از نظرات خود دشوار بود؟ چرا؟ در هر صورت دلایل خود را بیان کنید.
- آیا در تیم شما، مدافع حقوق زنان و نماینده دولت واقعاً به آنچه دیگری می گفت، گوش فرا می دادند؟
- کدام فرضیه ها یا نگرش های کلیشه ای درباره یکدیگر ممکن بود بر نوع پاسنگویی هریک تأثیر گذارد؟
- کدام یک از دو طرف تلاش می کرد تا مزیت های موضع خود را به دیگری تعلیم یا آموزش دهد؟ آیا آموزش با مباحثه متفاوت است؟ چرا؟ پاسخ چه مثبت باشد و چه منفی دلایل خود را تشریح کنید.
- چه نوع اطلاعات و داده های ملموس و واقعی می تواند اظهارنظرهای مدافع حقوق زنان را مؤثرتر سازد؟
- چه زمانی یک رهبر علاقه مند به آموزش دیگران خواهد شد؟ آیا نمونه هایی می شناسید که رهبران استفاده ای سازنده از این راهکار کرده باشند؟
- آیا دو طرف گفت و گو اهدافی بسیار متفاوت از یکدیگر داشتند؟ در صورت وجود اهداف مشترک، آنها را شرح دهید؟ آیا دو طرف درباره برخی از موضوعات اتفاق نظر داشتند؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی، دلایل خود را برشمرد.
- آیا منطقی بود که از نماینده دولت و مدافع حقوق زنان انتظار داشته باشیم تا نقاط مشترک مواضع خود را بیابند؟ چرا؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.



- آیا یافتن نقاط مشترک باید از اهداف یک رهبر خوب باشد؟ آیا همیشه امکان رسیدن به نقاط مشترک وجود دارد؟ آیا رسیدن به نقاط مشترک همیشه تحسین‌انگیز است؟ چرا؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را تشریح کنید.
- بدون در نظر گرفتن نقش خود در این تمرین، اگر می‌خواستید نقشی قانع‌کننده ایفا کنید چه می‌گفتید یا انجام می‌دادید؟

### مشاهدات

- هنگام «ایفای نقش» یکی از شخصیت‌ها، چه احساسی داشتید؟ از تمرین «ایفای نقش» چه آموختید؟
- هنگام نظارت و یادداشت برداری در این تمرین، چه احساسی داشتید؟
- آیا از آنچه شنیدید متعجب شدید؟

---

رهبری افقی بر انسان هایی ارج بیشتر می نهد که با وجود اختلاف نظر به یکدیگر و عقاید یکدیگر احترام می گذارند. ما باید بر تعصبها و نفرت هایمان غلبه کنیم، از داوری های تند پرهیزیم، بیاموزیم که ایده های خود را به دیگران تحمیل نکنیم، تنوع عقاید را بپذیریم، خشم خود را کنترل کنیم، نقاط مثبت دیگران را مهم بشمریم، استعداد های دیگران را به رسمیت شناسیم و از خطای دیگران بگذریم.

«اجزای سازنده رهبری»

---

## جلسه پنجم

### در خدمت آراء و سلیقه های متفاوت

#### اهداف جلسه

- بررسی فرق بین تحمل آراء متفاوت و استقبال از آنها.
- بحث درباره نیروی اخلاقی و سیاسی انسان های متفاوت که به علت هدفی مشترک متحد می شوند.
- تحلیل این مسئله که چگونه انسان ها با اختلاف سطح آموزشی، اقتصادی یا فرهنگی می توانند در عرصه مبارزه ای مشترک با یکدیگر همکاری کنند و هم چنین بررسی محدودیت های احتمالی در چنین مواردی.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

گزارش زیر درباره تلاش های میریدکاریگان مگواير (Mairead Corrigan Maguire) و بتی ویلیامز (Betty Williams) برای برقراری صلح در ایرلند شمالی را با صدای بلند بخوانید. سازش ها، گفت و گوها و گام های احتمالی به سوی پذیرفتن عقاید متفاوت را، که برای موفقیت فعالیت های آنها لازم است، در گروه به بحث بگذارید.

استفاده از شیوه مناظره در برابر دیگران به ویژه در مورد این موضوع مهم و گسترده می تواند به آغاز و ادامه مباحثه یاری رساند. گروهی کوچک از اعضای کارگاه را تشویق کنید که در باره این موضوع به بحثی پویا پردازند و سپس همه اعضای کارگاه را به شرکت در بحث تشویق کنید. (برای جزئیات بیشتر در این باره نگاه کنید به ضمیمه ب)

## برداشت محصول صلح و عدالت

### میریدکاریگان مگواير و بتی ویلیامز: کوشندگان در راه صلح

تلاش‌های ایرلند برای رسیدن به استقلال، قرن‌ها پیش - زمانی که انگلستان این سرزمین را تصرف کرد و مستعمره خود ساخت - آغاز شد. مشخصه‌های سلطه انگلستان بر اکثریت کاتولیک ایرلند عبارت بود از: تعصب، نژادپرستی، سهل‌انگاری که در مجموع از عوامل و اسباب ایجاد فقر و قحطی در این کشور شد. در سال ۱۹۲۱ انقلابی‌های ایرلندی به تدریج با انعقاد یک قرارداد به استقلال نسبی دست یافتند. براساس این قرارداد، ایرلند به دو قسمت تقسیم شد و شش استان شمالی آن که اکثریت ساکنانش پروتستان بودند جزئی از بریتانیای کبیر باقی ماند. به رغم رضایت اکثریت پروتستان‌های ایرلند شمالی از این سرنوشت، جمهوری تازه پای ایرلند - همانند کاتولیک‌های ساکن شمال - این تجزیه را موقتی می‌دانست. در دهه‌های اخیر، در نتیجه اختلاف نظر در مورد این سرزمین، کشمکش و خشونت فرقه‌ای میان کاتولیک‌ها و پروتستان‌ها در ایرلند منجر به کشته شدن ۳۰۰۰ نفر در کشوری با جمعیتی کم‌تر از دو میلیون نفر شده است. با چنین زمینه تاریخی، میریدکاریگان مگواير و بتی ویلیامز در نتیجه یک تراژدی خشونت بار که زندگی هردوی آنها را برای همیشه تغییر می‌داد، به سوی هم جذب شدند. در ۱۰ آگوست ۱۹۷۶ دو برادر زاده و یک خواهر زاده خردسال مگواير در گوشه‌ای از خیابانهای بلفاست به قتل رسیدند زیرا یک گروه گشت ارتش انگلیس یکی از اعضای مسلح ارتش جمهوری‌خواه ایرلند را هدف قرار داده و سبب شده بود که ماشین وی وارد پیاده‌رو شود و سه کودک بی‌گناه را خرد کند.

پس از این تراژدی مگواير که یک کاتولیک بود در یک برنامه تلویزیونی روش مبارزه خشونت بار ارتش جمهوری‌خواه ایرلند را محکوم کرد. ویلیامز، زنی با اعتقادات مذهبی متفاوت، که شاهد همین تصادف مرگبار بود بلافاصله به نوشتن یک طومار اعتراض پرداخت. او دو روز بعد طومار اعتراض به مرگ کودکان را که به امضای دو هزار نفر رسیده بود در تلویزیون به نمایش گذاشت. مگواير و ویلیامز در تشییع جنازه کودکان، اندوه‌بار و خسته از خشونتی کور به یکدیگر پیوستند و توافق

کردند تا در راه صلح مبارزه کنند. آنها سازمانی را به نام «زنان در راه صلح» بنیان گذاشتند که بعدها به «سازمان صلح مردمی» تغییر نام یافت.

در طی یک ماه این سازمان ۳۰/۰۰۰ نفر از زنان کاتولیک و پروتستان را برای راه پیمایی در خیابان های بلفاست بسیج کرد. اگرچه مگوائر و ویلیامز به همکاری با دشمن متهم و به ضرب و شتم تهدید شده بودند، از راهپیمایی دست برنداشتند و طرفداران بیشتری را به سوی خود جلب کردند. حامیان آنها با اهداف مشترک به این نهضت پیوستند. شرکت کنندگان متوجه این واقعیت شده بودند که نه تنها خواسته مشترک آنان پایان دادن به خشونت است، بلکه طرفین درگیر این کشمکش دیرینه قربانی فقر، نبود استقلال سیاسی و محدودیت های آزادی مدنی شده‌اند که پیامد قوانین اضطراری ایرلندشمالی بود.

مگوائر و ویلیامز به سبب فعالیت های خود به شهرتی جهانی دست یافتند و جایزه صلح نوبل را در اکتبر ۱۹۷۷ دریافت کردند. ویلیامز سرانجام بلفاست را به قصد ایالات متحده ترک کرد، اما مگوائر به تلاش خود برای بازآموزی جناح های متخاصم در ایرلندشمالی و کشاندن آنها به سوی میز مذاکره ادامه داد. آنانی که در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ خشونت را تنها واکنش در برابر بی عدالتی می‌دانستند، به آراء وی اعتنائی نکردند. اما او با پشتکار به فعالیتهای خود ادامه داد و به نشر پیام خود در تشریح و تبلیغ سیاست عدم خشونت، سالها پیش از امضاء توافق نامه صلح ۱۹۹۸ پرداخت.

همانطور که مگوائر خود عنوان می‌کند: «من معتقدم که امید به آینده بستگی به این دارد که هریک از ما سیاست عدم خشونت را به درون قلب ها و افکار خود ببریم و در همان حال نهادها و ساختارهای تازه و مبتکرانه را که برای همه عاری از خشونت و سرشار از زندگی اند گسترش دهیم. برخی از مردم بر این عقیده اند که این گفته بیش از حد آرمانگرایانه است. اما من برخلاف اعتقاد دارم که بسیار واقع گرایانه است. در باور من بشریت به سرعت در حال حرکت به سوی یک آگاهی و معرفت برتر است. به کسانی که طرد خشونت را امکان‌پذیر نمی‌دانند باید یادآور شد که بشریت آموخت تا بردگی را لغو کند. وظیفه ما چیزی بیش از نابودی خشونت و جنگ نیست...» در حقیقت او هنوز بر این امر تأکید می‌کند که "ما برای برداشت

محصول صلح و عدالت در آینده باید دانه های عدم خشونت را در همین آن و همین مکان بکاریم».<sup>۱۴</sup>

### پرسش هائی برای مباحثه

- چه حوادثی الهام بخش میرید کاریگان مگوائر و بتی ویلیامز بود تا به دنبال رفع کشمکش در ایرلندشمالی باشند؟
- آنها از چه شیوه هایی برای پیدا کردن راه حل این مناقشه استفاده کردند؟ چرا این روش ها را انتخاب کردند؟
- از نظر شما شیوه رهبری مگوائر و ویلیامز، چه ارزشی دارد؟ گمان می کنید که زن بودنشان چگونه به آنها کمک کرده است؟ آیا عاملی موثر یا بازدارنده بوده است؟
- کاتولیک ها و پروتستان های ایرلندشمالی، چه اهداف مشترکی دارند؟ همکاری آنها چه تأثیری بر توانایی شان در رسیدن به آن اهداف داشته است؟
- کدام باورها مگوائر را برانگیخت تا به رغم مشکلات به ظاهر حل نشدنی در جستجوی خود برای صلح در ایرلندشمالی و سراسر دنیا پافشاری کند؟
- آیا داشتن هدف مشترک بر کلیه تفاوت های میان انسان ها غلبه می کند؟ چرا؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.
- آیا تابحال با شخص یا اشخاصی که تفاوت های بسیار با شما داشته اند به طرح و انجام پروژه ای دست زده اید؟ اگر چنین است با آن تفاوتها چگونه برخورد کردید؟
- آیا ترجیح می دهید تفاوت های میان خود و دیگران را عنوان کنید یا مایلید که آنها را نادیده گرفته و درباره این تفاوت ها سکوت کنید؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید. نتیجه هر یک از این راهکارها یا رفتارها چیست؟
- از نظر شما «تنوع» آراء و «مذاکره» چه معنایی دارد؟

### فعالیت گروهی: پذیرفتن تفاوتها

۱۴. اطلاعات ارائه شده از این سایت اینترنتی گرفته شده است:

<http://www.wagingpeace.org/hero/mairead-carrigan-maguire.html>

اطلاعات موجود در این سایت اینترنتی از این کتاب گرفته شده است:

Mairead Carrigan Maguire with John Dear, S.J., ed., *The Vision of Peace, Faith and Hope in Northern Ireland*, Mary Knoll, NY: Orbis, ۱۹۹۹.

برای این تمرین تقریباً یکساعت وقت لازم است:

- به کمک هم پروژه‌ای فرضی یا احتمالی را که گروه مایل به انجام آن است، مشخص کنید.
- انجمنی (به عنوان مثال، انجمن حرفه ای یا انجمنی تشکیل شده از اعضای یک گروه نژادی، نسل‌ها یا جنسیت‌های متفاوت) که اعضای شرکت کننده در کارگاه با آن کم‌تر رابطه یا شباهت دارند مورد بحث قرار دهید و درباره آن به اتفاق نظر برسید.
- راه‌هایی که می‌تواند شرکت در این انجمن را برای پروژه گروه سودمند سازد بررسی کنید. شیوه‌هایی برای گنجاندن «انجمن» در پروژه گروه بصورتی که باعث افزایش تفاهم متقابل شود ارائه کنید. گروه چگونه می‌تواند محیطی دوستانه و مساعد برای همگان به وجود آورد، برای نقاط قوت دیگران ارزش قائل شود و برای ایجاد روحیه همکاری و معاونت تلاش کند؟

---

ما باید به دیگران به عنوان انسانهای اصیل و کامل که قصد دارند کارهای درست انجام دهند بنگریم. باید تصور کنیم که آنها می‌خواهند چگونه بهتر شدن را بیاموزند،

در درجه اول برای پاداش یا شهرت دست به کاری نزنند، بلکه تلاش کنند به بینشی که الهام بخش فعالیت‌هایشان باشد دست یابند. در شرایط ایده آل، مردان و زنان برای تعیین اهداف سودمند برای همگان و تلاش برای تحقق آن‌ها با هم شریک می‌شوند... چنین مشارکتی نه تنها امکان‌پذیر است بلکه ضروریست اگر بخواهیم به ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی دست یابیم که ما را به یک زندگی شایسته، پویا و پرثمر یاری خواهد کرد.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه ششم

### چگونه می‌توانیم یکدیگر را توانمند کنیم؟

#### اهداف جلسه

- بررسی معنای توانمندی.
- بحث درباره ارزش دراز مدت توانمند کردن دیگران.
- بررسی شیوه‌های رهبری برای توانمند کردن دیگران.
- تقسیم راهکارهای فردی شرکت کنندگان برای توانمند کردن دیگران.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر درباره تلاش سکینه یعقوبی (Sakena Yacoobi) برای تربیت، آموزش و توانمند کردن هموطنان افغانی خود در اردوگاه‌های پناهندگان در پاکستان را با صدای بلند بخوانید. شیوه‌ها و تلاشهای او را برای بوجود آوردن تأثیری گسترده‌تر و بادوام‌تر به شکل گروهی مورد بحث قرار دهید. در پایان این بحث یک فعالیت گروهی به منظور یافتن قدرت، اهداف مثبت و ایجاد ارتباط در جلسات گروهی دنبال خواهد شد.

استفاده از شیوه «پرسش و پاسخ» برای برگزاری این جلسه مناسب است. گرداننده جلسه می‌تواند با تأکید بر سه یا چهار سؤال آخر که پس از روایت طرح شده‌اند مباحثه را پربارتر کند و شرکت‌کنندگان را ترغیب به تفکر و صحبت درباره خود و تجاربشان بکند. (برای اطلاعات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید)

## با مردم کار کنید و آنها را در یادگیری یاری رسانید

سکینه یعقوبی: معلم و مربی

سکینه یعقوبی در جوانی و در اوایل دهه ۱۹۷۰ افغانستان را به قصد رفتن به دانشگاه در ایالت متحده ترک کرد و پس از تحصیل در رشته زیست‌شناسی موفق به دریافت دیپلم فوق لیسانس در رشته بهداشت عمومی شد. او که هزاران فرسنگ دور از وطن بسر می‌برد با هراسی روزافزون شاهد گسترش ناآرامی‌های سیاسی در میهنش بود. هنگامی که اتحاد جماهیر شوروی در سال ۱۹۸۰ افغانستان را به تصرف در آورد، ارتباطش با بسیاری از اعضای خانواده اش بریده شد. او، نگران نسبت به دشواری‌هایی که بسیاری از افغان‌ها را تهدید می‌کرد مصمم شد تا برای کمک به آنها به جمع آوری کمک‌های مالی، لباس و مایحتاج اولیه بپردازد. از همین رو، سکینه با دانشجویان و همکاران آسیایی و خاورمیانه‌ای خود گروهی را تشکیل داد تا به هموطنانی که در اردوگاه‌های پناهندگان با مشکلات دست و پنجه نرم می‌کردند یاری رساند. در همان حال، وی مقامات اداره مهاجرت آمریکا را تحت فشار قرارداد تا به والدین و خواهران و برادرانش پناهندگی سیاسی دهد.

گرچه یعقوبی در سال ۱۹۸۸ خانواده خود را سلامت به ایالات متحده آورد اما نگرانی او نسبت به سرنوشت سایر پناهندگان افغانی همچنان برجا ماند. پس از چهار سال که از دور شاهد رنج هموطنان خود بود تصمیم گرفت تا با ترک شغل خود، که تدریس علوم در دانشگاه بود، به کار در اردوگاه‌های پناهندگی در پاکستان مشغول شود. او احساس می‌کرد که زمان آن فرارسیده است تا توانایی‌های خود را از راه تدریس و آموزش در خدمت مردم خود قرار دهد. از آنجا که ساکنان اردوگاه‌ها را دچار فقر، فساد و درماندگی فراگیر یافت مصمم شد تا برای افغان‌ها امکان آموزش و پرورش لازم برای بازسازی کشورشان فراهم آورد.

یعقوبی، گرداننده برنامه‌های آموزشی زنان برای پناهندگان افغانی در «کمیته بین‌المللی نجات» شد و با ایجاد پروژه‌های تربیت معلم به آموزگاران کمک کرد تا به تقویت مهارت‌های دانش‌آموزان در داخل و خارج از کارگاه بپردازند. این برنامه آموزشی به جای تأکید بر حفظ کردن دروس به عنوان شیوه‌ای برای کسب

دانش، بطور عمده بر تحقیق و تحلیل مستقل تکیه می‌کرد. در ابتدا، پانزده معلم زن در این برنامه شرکت داشتند. آنها پنجاه تربیت کننده معلم را به نوبت تعلیم دادند و این پنجاه زن نیز به تعلیم دیگران پرداختند. در مجموع بیش از سه هزار شرکت کننده دیگر آموزش دیدند. یعقوبی به ویژه نگران رفاه دختران افغان بود که در این اردوگاه ها از محرومیت‌های بسیار رنج می‌بردند. او کوشید تا ضمن ایجاد معیارهای آموزشی، میزان مشارکت آنها را در ۲۵ مدرسه دخترانه محلی افزایش دهد. در نتیجه تلاش های او بود که تعداد دختران شرکت کننده در مدارس طی یک سال از سه هزار به پانزده هزار نفر افزایش یافت.

در سال ۱۹۹۵، یعقوبی با دو تن از همکاران خود انستیتیوت آموزشی افغان را در شهر پیشاور پاکستان تأسیس کرد. بینش او بلند پروازانه بود: طراحی و اجرای برنامه هایی که کیفیت آموزش را در کلیه سطوح برای هریک از پناهندگان افغانی افزایش می‌داد. در سال نخست، این انستیتیوت چهار سمینار برگزار کرد که فقط ۲۰ معلم در آن شرکت داشتند. سال بعد، یکصد آموزگار تحت تعلیم قرار گرفتند. بلافاصله مدارس کلیه اردوگاه های پناهندگان معلمان خود را برای آموزش به این دوره ها فرستادند. تاکنون بیش از سه هزار معلم در دوره های آموزشی شرکت کرده‌اند. برای تاثیرگذاری بیشتر بر مسائلی که زندگی زنان در اردوگاه ها را تحت الشعاع قرار می‌داد کارگاه های ویژه ای برای پرداختن به مسائل حقوق بشر، خشونت علیه زنان و مسائل مربوط به آموزش بهداشت تشکیل شدند.

امروزه برای پناهندگان افغانی جویای تحصیلات دانشگاهی یا تحصیلات تکمیلی در پاکستان امکانات و گزینه ها محدود است. آرزوی یعقوبی تأسیس دوره‌های دانشگاهی معتبر در رشته های علوم کامپیوتر، علوم بهداشتی، روانشناسی و درس تربیتی از طریق اینترنت است تا مهارت های موردنیاز برای ایجاد جامعه افغانی سالم و موفق بیشتر فراهم شود. افزون بر این، وی امیدوار است که روزی این برنامه های آموزشی مورد استفاده زنان در افغانستان نیز قرار گیرد.

خانم یعقوبی در پاسخ به این سؤال که انگیزه اصلی او در توانمند کردن دیگران چیست می‌گوید: «آنگاه که از خود به دیگران می‌بخشید، بهترین را بدهید. با مردم کار کنید و آنها را در یادگیری یاری رسانید. کوشش من معطوف به یاری

رساندن به افراد جامعه است تا از طریق مشارکت در عرصه اجتماع به خودکفایی برسند... این تنها راه نجات افغان هاست. نجات یعنی رهایی، آزاد شدن و توانایی بیان صریح عقاید خود. من این شیوه را برای کمک به بازسازی کشورمان برگزیده ام.»<sup>۱۵</sup>

### پرسش هائی برای مباحثه

- سکینه یعقوبی چگونه با جامعه ای که می خواهد آن را توانمند کند مرتبط است و چه احساسی نسبت به آن دارد؟
- او چه درس هایی از مراجعان و شاگردان خود فرا می گیرد؟ نیازهای مراجعان، چگونه او را راهنمایی می کند؟
- یعقوبی چگونه از تجربیات شخصی و آموزشی خود بهره می برد؟
- اهداف کوتاه مدت وی چه هستند؟ بینش درازمدت وی چگونه است؟
- چرا به آموزش از طریق تحقیق و تحلیل مستقل تأکید شده است؟ مزایا و معایب این شیوه چیست؟
- یعقوبی چگونه عقاید و یا بینش خود را به دیگران منتقل می کند؟
- الگوی آموزشی مورد استفاده وی چگونه در توانمند کردن زنان - به ویژه زنان افغانی - مؤثر است؟
- برداشت شما از توانمند کردن چیست؟
- آیا خود را توانمند می دانید؟ چگونه می توانید توانمندتر شوید؟
- چگونه می توان دیگران را توانمند کرد؟ چرا؟ از چه شیوه هایی استفاده خواهید کرد؟
- آیا توانمند کردن دیگران از خصوصیات رهبری مبتنی بر اصول اخلاقی است؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.

### فعالیت گروهی: توانمند کردن دیگران

به این تمرین حدود یک ساعت زمان اختصاص دهید.

۱. هدف از این تمرین، ارائه تجربه ای مختصر در زمینه توانمند کردن یکدیگر از راه

۱۵. براساس مطالب ارسال شده از طرف سکینه یعقوبی و مصاحبه تلفنی سازمان بین المللی آموزش و همکاری زنان با وی در ۱۴ دسامبر سال ۲۰۰۰.

- تبادل واکنش های مثبت است. گرداننده جلسه یا یک داوطلب دیگر مسؤل وقت نگهداری برای این تمرین اند. زمانی که وقت نگه‌دار شروع تمرین را اعلام می‌کند هرکس باید شریکی برای خود بیابد.
۲. اعضای هر گروه دو نفره به مدت پنج دقیقه با یکدیگر گفت و گو می‌کنند. هریک از اعضا، اطلاعاتی را که در بخش زیر به آن اشاره شده ارائه می‌دهد. اعضا می‌توانند یا به نوبت به پرسش‌ها پاسخ دهند یا هریک یکجا به سه پرسش.
- آنچه در دیگری مورد توجه و یا تحسین شما قرار گرفته بیان کنید. به عنوان نمونه عقاید، نحوه کار کردن، سخن گفتن یا گوش دادن او.
  - فعالیتی را که مایلید با مشارکت طرف مقابل انجام دهید و یا آنچه مایلید از او بیاموزید، شرح دهید.
  - توصیه مفیدی به طرف مقابل ارائه دهید.
۳. پس از پنج دقیقه، وقت نگه‌دار از همه می‌خواهد تا شخص جدیدی را برای تکرار همین تمرین انتخاب کنند.
۴. پس از آن که هریک از اعضا در مجموع با چهار نفر گفت‌وگو کرد، گروه مجدداً گرد هم می‌آید تا ضمن بحث درباره این تمرین به بررسی پرسشهای زیر پردازد.
- کدام بخش از این تمرین‌ها آسان و چه بخش‌هایی دشوار بود؟
  - به نظر شما آیا هیچ یک از اطلاعات دریافتی از شرکت کنندگان دیگر مفید یا خوشایند بود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، کدام یک از آنها؟ چرا از شنیدن آن خوشحال شدید؟ آیا دلیل آن نحوه انتقال اطلاعات مثبت بود یا آنچه گفته شد؟
  - آیا این تمرین به شناخت یا درک بهتر شما نسبت به برخی از شرکت‌کنندگان در کارگاه کمک کرد؟
  - آیا این تمرین موجب ایجاد اعتماد شد؟ آیا ارتباط شما باز و صادقانه بود؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.
  - آیا این تمرین در مجموع باعث افزایش احساس نزدیکی شما نسبت به اعضای گروه شد؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید.



## بخش سوم

### ایجاد همکاری های آموزشی

در یک گروه یا سازمان همکاری آموزشی نتایج حاصله از مشارکت یا کار شرکت کنندگان در سازمان معرّف چگونگی عقاید و فعالیت های جمعی آنهاست. از ارتباط شرکت کنندگان با یک دیگر، اندیشه، ارزیابی و دانشی حاصل می شود که دستیابی به اهدافشان را تسریع می کند. زمانی که مشارکت همگانی موفقیت آمیز باشد شرکت کنندگان رضایت خاطر و احساس تعهد بیشتری می یابند، مبادله اطلاعات بصورت برابر صورت می گیرد، نتایج ملموس می شود و یادگیری و رهبری از طریق اتفاق نظر و گسترش یک هدف مشترک صورت می گیرد.

در تمرین های زیر روایاتی درباره سازمان های همکاری آموزشی مطرح شده است. این روایات، الگوهای مثبتی برای یک شیوه تازه رهبری هستند که برپایه تجربه سازماندهی نهادهای زنان شکل می گیرند. طی دو جلسه گذشته، شرکت کنندگان در جلسات این فرصت را داشتند تا به صورت گروهی برای گسترش اهداف، ساختار اجرایی و فعالیت های سازمان فرضی خود، که براساس ایده های آموخته شده در جلسات بوده است، کار کنند. برای آماده سازی شرکت کنندگان برای انجام آخرین تمرین آنها باید طی جلسات اولیه این بخش، معیارهای خود را برای ایجاد یک سازمان تعیین کنند.

---

یادگیری تیمی مستلزم نوعی گفت و گو است که به شکل‌گیری همیاری کمک می‌کند، همیاری یعنی ایجاد هماهنگی، اتحاد و حس همکاری که کل را از مجموع بخش‌های تشکیل دهنده آن بزرگتر می‌کند. همیاری اما به معنای توافق همه افراد درباره تمام مسائل نیست، بلکه بدین معناست که اعضاء باآموختن احترام متقابل و بها دادن به یکدیگر، می‌توانند در روندی تاثیرگذار شرکت کنند که همگان پیامدهای آن را متعلق به خود خواهند دانست.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه هفتم

### چگونه می‌توان به مفاهیم مشترک رسید؟

#### اهداف جلسه:

- جستجو برای شیوه‌های یافتن هدفی مشترک میان اعضای یک گروه یا سازمان.
- تعیین راه‌های رسیدن به یک بینش مشترک از طریق شیوه‌های مشارکتی.
- بررسی این مسئله که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با سهیم کردن دیگران در بینش خود افراد بیشتری را به سازمان خود جلب کنند.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر درباره پس زمینه مبارزه گروهی از زنان فقیر هند را با صدای بلند بخوانید. این زنان برای بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی خود به زباله رویی در احمدآباد هند مشغول اند. این نکته را که چگونه زباله روبان قادر به تشخیص یک بینش مشترک و اقدام برای تحقق دادن آن بودند در گروه به بحث بگذارید.

استفاده از شیوه‌های «اجرای نقش» یا «نقاشی و تصویر» در این جلسه می‌تواند باعث درک بهتر شرکت‌کنندگان از روایت زنان در هند شود. این شگردها همچنین موجب برانگیختن مباحثات جالب میان افراد گروه خواهد شد. (برای جزئیات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید)

#### پیکار «خواهران تندرستی»

در هند، بیش از ۹۴ درصد از زنانی که کار می‌کنند خودگماشته اند و با مشکلاتی مواجه‌اند که آسیب‌پذیری اقتصادی و اجتماعی آنان را عمیق تر می‌سازد. در میان این زنان بسیاری به انجام کارهای یدی مانند کشیدن گاری، کارهای خانگی و

جمع‌آوری زباله می‌پردازند. در سال ۱۹۹۴، انجمن زنان خودگماشته - که در سال ۱۹۷۲ تأسیس شده بود - برنامه ای را برای برآوردن نیازهای زنان خودگماشته ای که به کار زباله رویی اشتغال داشتند و اکثراً بی سواد و بسیار فقیر بودند آغاز کرد. این برنامه با مشاوره با زنان و رهبران محلی آغاز شد. مبتکران این برنامه از راه برگزاری جلسات متعدد در روستا و محله های فقیرنشین به این نتیجه مشترک رسیدند که سه عامل اصلی می تواند در بهبود وضع زنان زباله روب مؤثر واقع شود: (۱) افزایش دستمزد پایین و نامرتب کار زباله رویی، (۲) کاهش خطراتی که سلامت زنان را به علت جمع‌آوری زباله، تهدید می‌کند، (۳) کاهش خطراتی که، به علت نبود خدمات پرستاری و مهد کودک، متوجه فرزندان این زنان است.

در شهر احمدآباد، جلسات بسیار با حضور زنان زباله روب به منظور ارتقای سطح آگاهی آنان و آشنایی بیشتر با مسایل کار و کارگری محلی برگزار شد. انجمن زنان خودگماشته مسئولیت برگزاری کارگاه‌های بهداشت و تندرستی برای اعضای محلی خود را به عهده گرفت و شیوه‌هایی را برای بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی آنان مطرح کرد. کارگران زباله روب نیز با برگزاری جلسات، کارگاه‌ها و تبادل نظرهای مداوم، ارزش‌ها و اصولی را مورد تأیید قرار دادند که همگی در تعیین و تعریف آن‌ها سهم داشتند. براساس همین اصول و ارزش‌ها، این کارگران اولویت‌های خود را مشخص کردند و به بینشی مشترک دست یافتند که بتواند نقطه حرکت و بسیج آنان شود. از میان کارگران زباله روب آنان که مسؤل جمع‌آوری کاغذ و زباله های خشک و بازیافت آن بودند، و معمولاً به عنوان «زباله گرد و پراکننده میکرب» مورد تبعیض و تحقیر قرار می‌گرفتند، گردهم آمدند تا مبارزه ای مؤثر را برای احقاق حقوق خود آغاز کنند.

این گروه کار خود را با سازماندهی فعالیت هایشان آغاز کردند، به این معنا که هر فرد مسؤل پاکروبی ناحیه مخصوص خود شد. از سوی دیگر برای همه خانه‌های محل کیسه‌های زباله تهیه شد که پس از پر شدن تعویض شود. کسانی که زباله را طبق این برنامه جمع‌آوری می‌کنند هنوز درآمد خود را از فروش مجدد مواد باطله باب بازار زباله‌های خشک تأمین می‌کنند، با این تفاوت که اکنون حضور آنها در محله‌هایی که حوزه کار آن‌هاست سودمند بشمار می‌رود.

زنان شرکت کننده در مبارزه احمدآباد را امروز به عنوان «خواهران تندرستی» می‌شناسند و همکاری آنها با نمایندگان ساکنان مناطقی که در آن کار می‌کنند از حمایت کمیته تعیین شده از سوی دیوان عالی بهره مند شده است. «خواهران تندرستی» تلاش مجددی را برای بسیج کردن ۴۰۰ نفر از خواهران خود که کاری بس دشوار در زباله دانی اصلی شهر داشتند آغاز کردند. مانند کارگران جمع کننده کاغذ، زنانی که در زباله دانی کار می‌کنند، روزانه در میان زباله ها در جستجوی مواد قابل فروش مجدداند. بسیاری از این زنان باید همراه با فرزندان کوچک خود کار کنند و نه تنها خود بلکه آنان را نیز در معرض آلودگی ها و انواع میکرب ها قرار دهند. از همین رو، «خواهران تندرستی» می‌کوشند یک برنامه مراقبت از کودکان طی مدت زمان کار در زباله‌دانی ایجاد کنند. آنها هم چنین برای تعیین سایر مواد قابل بازیافت که کم خطرتر و در عین حال پرسودترند، تلاش می‌کنند. همانطور که در نوشته‌های انجمن زنان خودگماشته عنوان می‌شود، «برای تقویت رهبری، اعتمادبه نفس و افزایش قدرت معامله زنان در خانه و خارج از آن و حضور آنها در سیاست گذاری، کارهای بسیار باید انجام شود».

یافتن هدفی مشترک و آنگاه تشریح بینشی مشترک براساس مشاوره و به یاری شماری هرچه بیشتر از افراد ذینفع صورت می‌گیرد. «خواهران تندرستی» درباره فعالیت‌های مربوط به زنان فقیر و خودگماشته تأکید می‌کند که «این مسائل، اولویت‌ها و نیازهای آنهاست که باید روند پیشرفت را هدایت کند و شکل دهد. . .»<sup>۱۶</sup>

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- بینش اصلی حاکم بر فعالیت‌های انجمن زنان خودگماشته چیست؟ بینش این انجمن را چگونه تعریف می‌کنید؟
- چگونه زنان زباله روب اهداف خود را مشخص و بیان کردند؟ آیا زن بودن آنها بر روش‌های تعیین اهداف و شیوه‌های رسیدن به آنها تاثیر گذاشت؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را بیان کنید.

۱۶. تحقق اطلاعات مربوط به انجمن زنان خویش‌فرما از این سایت اینترنتی گرفته شده است.  
<http://www.sewa.org>.

- چگونه کارگران جمع کننده کاغذ و "خواهران تندرستی" نیازهای خود را برآورده ساختند؟
- "خواهران تندرستی" چگونه راههای رهبری را نشان می دهند؟ برای شما چه ارزش‌هایی در نوع رهبری ایشان وجود دارد؟ الگوهای رهبری که قبلاً تجربه کرده اید چه تفاوت‌هایی با این الگوی خاص رهبری دارند؟
- آنها چگونه توانستند بینش خود را در اختیار دیگران قرار دهند؟
- چگونه داشتن بینشی مشترک، متحول و انعطاف پذیر بر بهزیستی و رفاه آنان تأثیر گذاشت؟
- مراحل مختلف تحول بینش انجمن زنان خودگماشته چه بود؟
- آیا داشتن یک بینش مشترک همیشه امکان پذیر و یا حتی مطلوب است؟ چرا؟
- چه موانعی بر سر راه شکل دادن به یک بینش مشترک میان گروه‌های متفاوت و یاختی گروه‌ها و افراد همسو وجود دارد؟ چگونه می توان براین مشکلات غلبه کرد؟

### فعالیت گروهی: تعیین یک بینش گروهی از راه توافق در مورد مفاهیم

به این فعالیت گروهی حدود یک ساعت زمان اختصاص دهید.

در جلسه سوم از شرکت کنندگان خواسته شد تا بینش فردی خود را در چند جمله بنویسند. برای انجام این تمرین، گرداننده گروه نوشته ها را به نویسندگان آنها باز می گرداند. ( شما می توانید گروه را به تیم‌های کوچکتر تقسیم کنید. (برای پیشنهادات دیگر به ضمیمه ب مراجعه کنید.

نیل به آرمانی مشترک خود رهیافتی متحول و انعطاف پذیر برای تعیین هدف است و بنابراین متأثر از ویژگی های اعضای گروه و ارتباط دائم آنان در طی زمان خواهد بود. هنگامی که گروه در کار آفرینش آرمان خاصی است هر یک از اعضای آن در قالبی مشخص فعالیت می کند و در مالکیت و مسئولیت های آن سهیم است.

در این تمرین، شرکت کنندگان کارگاه ارزش‌ها و تجربه‌هایی را مطرح می کنند که آنها را به سوی تعیین بینش فردی هدایت کرده است. وظیفه آنان یافتن نقاط مشترک میان ارزش‌ها و اصولی است که آنها را در تشخیص و توضیح یک هدف

مشترک برای گروه یاری می دهد.

۱. نوشته‌های مربوط به شرح بینش فردی در جلسه سوم را به شرکت‌کنندگان بازگردانید. چند دقیقه به اعضای گروه فرصت بدهید تا مجدداً آنها را مرور کنند و درباره دلایل خود جهت تعیین بینش‌های خاص خود تأمل کنند.

۲. کلیه شرکت‌کنندگان گروه باید شرح کتبی بینش خود را با صدای بلند بخوانند و یا در صورت تمایل، شکل اصلاح شده آن را که با عقاید و خواسته‌های کنونی‌شان هماهنگ تر است، بطور مختصر بیان کنند. (به هر فرد باید حداکثر پنج دقیقه و یا حتی کمتر از پنج دقیقه - در صورت زیاد بودن تعداد شرکت‌کنندگان در گروه - زمان داد). شرکت‌کنندگان باید ارزش‌ها و تجاربی که آنها را به سوی بینش خاصی هدایت کرده است مطرح کنند.

۳. پس از آن که هر یک اعضای گروه فرصت تشریح بینش خود را یافت، از آنها بخواهید تا پرسش‌های زیر را بررسی کنند: (گرداننده گروه یا یک داوطلب باید آنها را روی تخته یا دفتر نمودار یادداشت کند)

- اعضای گروه چه تجارب، نظرها یا ارزش‌های مشترکی دارند؟
- آیا در میان بینش‌های فردی، اهداف شخصی (مربوط به گزینش‌های فردی، خانوادگی یا خصوصی) یا اهداف عمومی (مربوط به مسایل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی) مشابه وجود داشت؟ در صورت مثبت بودن پاسخ آنها را توضیح دهید.

۴. از گروه بخواهید تا بینش مناسبی را که شرکت‌کنندگان می‌توانند برای تحقق آن بسیج شوند، بررسی کنند و به صورت یک متن کتبی ارائه دهند. این متن‌ها می‌توانند هم شامل اهداف فردی شرکت‌کنندگان باشند و هم اهداف جمعی و مشترک آنها باشند. آنگاه شرکت‌کنندگان به تهیه متن نهایی که کل گروه آنرا تأیید کرده و هر یک از اعضاء در شکل بخشیدن به آن سهم شده دست خواهند زد.

این متن را که مجدداً در جلسه هشتم مورد استفاده قرار خواهد گرفت رونویسی کنید.

### پرسش‌هایی برای ارزیابی کارگاه:

- گرداننده کارگاه یا یک داوطلب باید طی این مباحثه گروهی روی تخته سیاه یا دفتر نمودار یادداشت بردارد.

- شما تاکنون از جلسات کلاس چه آموخته اید؟

- آیا جلسات کلاس به نحوه‌ای جذاب [www.ParsBook.org](http://www.ParsBook.org)؟





---

تعیین و شرح یک هدف خود تمرینی در یک جریان یادگیری است و در عین حال  
نوعی اعمال قدرت است.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه هشتم

### برنامه اجرایی ما چیست؟

#### اهداف جلسه:

- تأکید بر اهمیت برنامه اجرایی سازمان.
- همکاری گروهی در تصمیم گیری.
- تصمیم گیری گروهی در مورد برنامه اجرایی از طریق شیوه‌ای مبتنی بر مشارکت افراد.
- نشان دادن نقش تکنولوژی در ارتقاء سطح آگاهی نسبت به مسائل جنسیتی.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر را که درباره شیوه‌های یک سازمان برای ایجاد یک برنامه اجرایی است با صدای بلند بخوانید. شیوه اجرایی تصمیمات گرفته شده از سوی این سازمان را که از طریق روندی جامع و بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب صورت می‌پذیرد در گروه به بحث بگذارید. فعالیت های گروهی پس از پرسش های مورد بحث به شرکت کنندگان کمک می‌کند تا در روند تصمیم گیری جمعی شرکت کنند.

در این جلسه تقسیم شرکت کنندگان به گروه‌ها یا تیم‌های کوچکتر می‌تواند بهترین نتیجه را بدهد، چرا که هریک از افراد گروه فرصت خواهد داشت درباره پرسش‌های مورد مباحثه اظهار نظر کند. با توجه به این که شرکت کنندگان در کارگاه چند جلسه با یکدیگر همکاری کرده‌اند، این جلسه زمان مناسبی برای استفاده از تمرین «انرژی آفرینی» است که از طریق آن گروه تشویق به تأکید مجدد بر اهداف این کارگاه آموزشی بشود. (برای پیشنهادات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید)

شرکت در برنامه های رادیو-تلویزیونی در برزیل

در اوایل دهه ۸۰، نظام استبدادی برزیل تبدیل به یک نظام مردمی و انتخابی شد و با از میان رفتن سازمان های کنترل و سانسور مطبوعات رسانه های همگانی از آزادی نشر و پخش اخبار و آراء برخوردار شدند. زنان برزیلی در صف مقدم پیشگامان این تحول و تغییر بودند. این دوران مبشر خوشبینی و امیدواری برای زنانی بود که مشتاق دستیابی به مقامات مسؤل و خلاق تصمیم گیری در نهادهای دولتی بودند تا بتوانند بر روند حرکت برزیل به سوی دموکراسی مؤثر واقع شوند. تیس کورال (Thais Corral)، روزنامه نگار آزادیخواه برزیلی، سال ها در ایتالیا و در یک برنامه رادیویی ایالتی پیشتاز به نام «ساعت زنان» نقشی عمده ایفا می کرد. این برنامه نه تنها معطوف به مسایل زنان بود بلکه برنامه ریزان و مجریان آن نیز زنان بودند. برای نخستین بار، کورال به عنوان یکی از مدافعان حقوق زنان و همچنین یک شنونده رادیویی خود را مجذوب رسانه های دستجمعی یافت و هنگامی که به زادگاه خود بازگشت با یک گروه سرشناس از روشنفکران فمینیست و سیاست پرداز در پارلمان برزیل آشنا شد. اعضای این گروه مشغول بررسی راه های استفاده از تکنولوژی ارتباطات برای تقویت نهضت زنان و ایجاد وسیله ای بودند که از طریق آن زنان بتوانند افکار و آرمان های خود را بیان کنند و در ترویج ایده برابری جنسیت و جامعه ای باز و مردمسالار نقش داشته باشند.

حتی در دوران نظام استبدادی سابق برزیل تعدادی برنامه های سودمند فرهنگی رادیویی تهیه شده بود. اما شمار کمی از این گونه برنامه ها به زنان و مسایل آنان اختصاص داشت. با این همه، کورال و برخی دیگر زنان برزیلی معتقد بودند که به هر حال برنامه های رادیویی در برزیل نقشی منحصربفرد در زندگی آنها ایفا کرده است و «از نظر فرهنگی به زنان، به عنوان شنونده و استفاده کننده، نزدیک بوده است.» آنها متوجه این نکته نیز شدند که زنان در خانه یا در محل کار و هنگام انجام کارهای خود به رادیو گوش می دهند. افزون بر این، برای کلیه مصرف کنندگان اخبار و سرگرمی ها، پخش برنامه های رادیویی از برنامه های تلویزیونی ارزاتر و از رسانه های نوشتاری نیز بیشتر در دسترس همگان است.

کورال و همکاران او برنامه ای طرح کردند که برطبق آن زنان برزیلی در رسانه های گروهی متعلق به خود، بویژه رادیو، نقشی مؤثر در سطح برنامه ریزی و

و تصمیم‌گیری ایفا کنند. براساس این برنامه، برنامه‌های مربوط به زنان افزایش می‌یافت و برای زنان سودمندتر و پربارتر می‌شد. بر همین اساس کورال و همکارانش برنامه‌هایی در رادیو تهیه کردند که پاسخگوی نیازها و علائق زنان باشد. در سال ۱۹۸۸ کورال با الهام از برنامه رادیویی‌ای که در ایتالیا تهیه کرده بود و همراه گروهی از زنان داوطلب به تولید یک برنامه میزگرد با عنوان «سخن گوید زنان!» پرداخت. تولیدکنندگان این برنامه به افزایش شرکت زنان در این عرصه و بهبود راههایی که از طریق آنها زنان در رسانه‌های گروهی مطرح می‌شوند، متعهد بودند. مهمانان برجسته این برنامه، ضمن توصیه‌های عملی به زنان در زمینه مسائل روزمره آنها از جمله بهداشت تنظیم خانواده و مقابله با خشونت‌های جنسیتی، به آنها کمک کردند تا به شهروندانی کارآمدتر مبدل شوند. یک سال پس از آغاز این برنامه، تهیه‌کنندگان آن یک سازمان رسمی بنام «ارتباط، آموزش و اطلاعات درباره مسائل جنسیتی» تأسیس کردند. هدف این سازمان کمک به افزایش کیفیت و تنوع برنامه‌های رادیویی و همچنین رساتر کردن صدای زنان در این برنامه‌ها بود.

تهیه‌کنندگان برنامه «سخن گوید زنان» مصمم بودند در نحوه گسترش و تکامل برنامه انعطاف‌پذیر باشند. آنها آماده بودند در زمینه محتوا و مدت پخش برنامه به تجربه و آزمون دست زنند و حاصل آن را با دیگر زنان در میان گذارند و به نوبه خود از آنان نیز بیاموزند. این انعطاف‌پذیری و تمایل به آزمون و تجربه سازمان را ترغیب کرد تا سمینارهای آموزشی برای زنان سراسر کشور که می‌خواستند ایستگاهها و برنامه‌های رادیویی خود را به راه اندازند، افتتاح کنند. طی سالهای ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۸، تعداد زنان تعلیم یافته در این سمینارها افزایش یافت و در نتیجه باعث افزایش ایستگاههای رادیویی و برنامه‌های زنان در سرتاسر برزیل شد. این ایستگاهها و برنامه‌هایشان که از نظر تنوع فنی و محتوایی غنی بودند، زنان را به عنوان تهیه‌کنندگان خبر و برنامه‌های فرهنگی وارد صحنه رسانه‌های گروهی ملی کرد. این گونه زنان را بیش از این نمی‌توان نادیده گرفت و یا به سادگی کنار گذاشت. این سازمان در عین داشتن برنامه رادیویی با شبکه اینترنت جهانی نیز مرتبط شده است. هم‌اکنون این سازمان با

ایجاد یک تارنما (website) به ایستگاههای زنان در برزیل کمک می کند تا برای جلب شنونده های بیشتر، هم در داخل و هم در خارج از کشور به شبکه جهانی دسترسی یابند. این تارنما در نهایت امر به زنان برزیلی کمک خواهد کرد تا با همتایان خود در نیمکره جنوبی و سراسر دنیا ارتباط برقرار کنند و از راه مبادله راهبردهای گوناگون بر مبنای علمی و فرهنگی آگاهی زنان نسبت به مسائل جنسیتی را افزایش دهند.

سازمان «ارتباط، آموزش و اطلاعات درباره مسائل جنسیتی» و ایستگاههایی که به کمک آن تأسیس شده است بر این واقعیت تکیه کرده اند که گذار واقعی به دموکراسی هیچگاه نمی تواند نسبت به مسئله جنسیت بی تفاوت باشد، به همین دلیل بر نقش زنان هم در چگونگی محتوای اطلاعات و هم در شیوه ارائه آنها تأکید کرده است. این برنامه ریزان رادیویی مسائل مورد توجه و علائق زنان را در صدر اولویت های خود قرار داده اند و می کوشند تا مؤثرترین و غنی ترین شکل دموکراسی را که فراگیر تنوع جنسیتی باشد در برزیل تحقق بخشند.<sup>۱۷</sup>

### پرسش هائی برای مباحثه

- سازمان «ارتباط، آموزش و اطلاعات درباره مسائل جنسیتی» چگونه و تحت چه شرایطی تأسیس شد؟
- برنامه «زنان سخن گویند» چه بود؟ این برنامه چگونه گسترش یافت؟
- برنامه اقدامات اجرایی گروه زنان در ریو و سازمانی که تشکیل دادند چه بود؟ این برنامه چگونه تکامل یافت؟
- سازمان «ارتباط، آموزش و اطلاعات درباره مسائل جنسیتی» موفقیت خود را چگونه ارزیابی می کند؟ آیا شما از معیارهای دیگری برای سنجش موفقیت آن و تأثیری که بر جامعه دارد استفاده می کنید؟
- این سازمان و فرستنده های رادیویی آن دسترسی زنان به اطلاعات را چگونه ساده تر و سودمندتر کرده اند؟

۱۷. براساس مطالب ارسال شده از طرف تائیس کورال و مصاحبه تلفنی سازمان مشارکت آموزشی زمان با وی در بیستم فوریه سال ۲۰۰۱.

- برنامه اقدامات اجرایی این سازمان چگونه به گسترش سایر برنامه‌های رادیویی زنان کمک کرده است؟
- چرا مهم است که زنان تهیه کنندگان و نویسندگان برنامه‌های رادیویی و همچنین شنوندگان این برنامه‌ها باشند؟
- چرا رادیو، به رغم وجود تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته‌تر، یک رسانه گروهی مفید برای زنان بوده است؟
- شما از کدام یک از تکنولوژی‌های اطلاعاتی یا ارتباطی برای ارتقاء حقوق زنان در جامعه خود استفاده می‌کنید؟ رادیو، تلویزیون، ویدیو، تلفن همراه، فاکس، پست الکترونیکی، اینترنت یا جز آن؟

### فعالیت گروهی: اتخاذ تصمیم درباره برنامه اجرایی سازمان

- به این فعالیت گروهی حدود یک ساعت زمان اختصاص دهید.
- در جلسه هفتم از گروه خواسته شد تایک متن در باره بینش گروهی که کلیه شرکت کنندگان آنرا تأیید کرده و هر یک در آن سهم بوده‌اند، طرح کنند. برای این تمرین، گرداننده یا یک داوطلب، این متن را به منظور یاد آوری گروه، روی تخته یا دفتر نمودار می‌نویسد و طی مباحثه بعدی یادداشت برمی‌دارد.
۱. از شرکت کنندگان بخواهید تا نظرات خود را درباره چگونگی اجرای اهدافشان به منظور تحقق بخشیدن به بینش خود، عنوان کنند. این جلسه می‌بایست بر مبنای تبادل اندیشه و آراء گروهی برگزار شود. بنابراین رأی و نظر هیچ کس را نباید نامعقول یا نامربوط شمرد. هدف از هم‌فکری گروهی این است که تا سرحد امکان ایده‌های متفاوت مطرح شود. بکوشید حداقل از ۳۰ شیوه عملی برای اجرای اهداف فهرستی تهیه کنید.
  ۲. پس از کامل شدن فهرست، از شرکت کنندگان بخواهید به پرسش‌های زیر پاسخ دهند و تغییرات بعدی را در فهرست وارد کنند.
- کدام یک از ایده‌های موجود در فهرست می‌تواند با سایر ایده‌ها ترکیب شود یا چنان مشابه یکدیگرند که عملاً یکسان به نظر می‌رسند؟ فهرستی تازه با ترکیب ایده‌های مناسب و قابل اجرا تهیه کنید.

- کدام یک از ایده های فهرست شده، غیر عملی به نظر می رسند؟ زمانی که در این مورد به توافق گروهی رسیدید، ایده های غیر عملی را از فهرست حذف کنید.
  - اعضای گروه ایده های باقیمانده را با توجه به نوآوری و خلاقیت به کار رفته در آنها چگونه ارزیابی کرده اند؟ این ایده ها را با توجه به سلیقه گروه شماره گذاری کنید به طوری که اولین شماره به بهترین ایده اختصاص یابد.
  - اعضای گروه ایده ها را، از نظر عملی و امکان پذیر بودن آنها، در چه ترتیبی قرار داده اند؟ این سیستم شماره گذاری را از سیستم قبلی با استفاده از یک شیوه متفاوت شماره نویسی یا استفاده از قلمی با رنگ متفاوت یا از طریقی دیگر جدا سازید. ایده ها را با توجه به سلیقه گروه، شماره گذاری کنید. اولین شماره باید به عملی ترین و امکان پذیرترین ایده ها اختصاص داده شود.
۳. با توجه به اطلاعات جمع آوری شده درباره راههای ممکن تحقق مفاد متن بینش گروهی، از اعضای گروه بخواهید تا فهرست را مجدداً مرور کنند و با هم درباره برنامه (یا برنامه های) اجرایی سازمان تصمیم بگیرند.

### مشاهدات

- آیا تمرین بالا، شرکت کردن شما را در مباحثه و تصمیم گیری دشوارتر یا ساده تر کرد؟
- آیا استفاده از هم فکری گروهی روشی سودمند بود؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را توضیح دهید.
- آیا شما از برنامه نهایی راضی هستید؟ آیا حس می کنید در تصمیم گیری راجع به این برنامه نقش داشته اید؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی آنرا توضیح دهید.
- آیا متوجه شده اید که عضوی از گروه رأی خود را براساس ایده عضو دیگری تغییر دهد یا اصلاح کند؟ آیا افراد از یکدیگر می آموختند؟
- آیا شما در تصمیم گیری های سایر گروهها که به شیوه های متفاوت اجرا شده بودند، شرکت کرده اید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این شیوه های متفاوت چه بودند؟ آیا شیوه آنها مبتنی بر مشارکت افراد بود؟ آیا شما از تصمیم نهایی راضی بودید؟

- آیا تصور می‌کنید اگر گروه‌های تصمیم‌گیری همه مرد و یا همه زن و یا ترکیبی از هر دو باشند در شیوه کارشان تفاوتی ایجاد می‌شود؟

---

ما نمی‌توانیم اهداف واقع‌بینانه را بدون شناخت صحیح منابع انسانی یا مالی لازم انتخاب کنیم؛ منابعی که برای تحقق بخشیدن به اهداف به صورت بالفعل یا بالقوه در دسترس اند.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه نهم

### چگونه مهارت‌ها و استعداد‌های خود را پرورش دهیم؟

#### اهداف جلسه

- شرح مشخصات یک برنامه‌ریزی مفید.
- اثبات ارزش افراد یا نهادهایی که تجارب و اطلاعات را در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
- نشان دادن اینکه چگونه شریک شدن در تجربه و اطلاعات برای پرورش توانایی‌ها و دوام یک سازمان آموزشی، حیاتی است.

**یادآوری:** از گروه بخواهید در مورد نحوه‌ی پایان دادن به کارگاه تصمیم بگیرند. برنامه‌ریزی از پیش بسیار مهم است به دلیل اینکه شرکت کنندگان با این تصور کارگاه را ترک می‌کنند که نیازها و انتظاراتشان برآورده شده است. بخش «برقراری ارتباط در محیط کارگاه» بیشتر به این موضوع خواهد پرداخت.

روایت زیر را درباره سازمان نامین حقوق انسانی رنان در نیجریه با صدای بلند بخوانید. کلیه برنامه‌ها و تمرینات داخلی این سازمان معطوف به پرورش مهارت‌ها و استعداد‌های کارمندان و مراجعان به شیوه مشاوره و آموزش کارآست. آن تعداد از معیارهای لازم برای یک سازمان آموزشی را که با ویژگی‌ها و برنامه‌های این سازمان هماهنگ می‌یابید در گروه به بحث بگذارید. پرسش‌ها و تمرین‌ها در این زمینه به هدایت بحث‌های گروهی کمک خواهد کرد.

از نظر گردانندگان جلسات، اگر تمام افراد گروه در این مباحثه شرکت کنند و یا شرکت‌کنندگان در مباحث از ایده‌ها و مشاهدات یکدیگر بهره‌مند شوند این مباحثه موفق‌برگزار شده است. (برای پیشنهادات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید)

رایزنی روشی ضروری برای افزایش توانایی یک سازمان و تضمین دوام آن است.

هدف «سازمان تأمین حقوق انسانی زنان» که عایشه امام و دیگران بنیاد نهادند، گسترش دانش، پرورش و بهبود حقوق انسانی زنان بر مبنای قوانین مدنی و مذهبی و آداب و رسوم نیجریه است. نام این سازمان، بائوباب، از نام درختی گرفته شده است که در سرتاسر کشورهای «جنوب آفریقا» یافت می شود. این درخت هم توان تحمل شرایط اقلیمی گوناگون را دارد و هم منبعی ارزنده برای تأمین مواد غذایی و دارویی مورد نیاز انسانهاست و هم پناهگاهی برای حیوانات. هدف این سازمان سرمشق قرار دادن توان واستقامت این درخت است برای توانمند کردن زنان به دستیابی به مهارت ها و توانایی هایی که می تواند مورد استفاده آنان در زندگی روزمره شود. به این ترتیب سازمان زنان را توانمند می کند و الهام می بخشد تا به عنوان انسانی مستقل بیندیشند و عمل کنند.

این سازمان حقوق انسانی زنان را از راه فعالیت های متنوع خود به ویژه، آگاه سازی، نشریات، آموزش و شبکه سازی مورد حمایت و تأکید قرار می دهد. محور اصلی این فعالیت ها، استفاده از تکنولوژی است. مؤسسان این سازمان، تکنولوژی را بخودی خود، خوب یا بد قلمداد نمی کنند، بلکه از نظر آنان مسئله این است که چه کسی تکنولوژی را در اختیار دارد، چگونه آنرا مهار می کند و استفاده از آن چه اثراتی دارد. به عنوان مثال، سازمان دستگاه های فوتوکپی را برای انتشار و ترویج اطلاعات در اختیار زنانی قرار می دهد که به کامپیوتر برای آموختن کارهایی مانند تایپ و کتابداری، پست الکترونیکی و اینترنت به منظور ارتباط و همکاری با گروه های همفکر، دسترسی ندارند. افزون بر این، دسترسی به مجموعه ای از منابع تکنولوژیکی خود عاملی مؤثر برای گسترش زیربنای ارتباطی در آفریقای «جنوب صحرا» است.

نگرش سازمان نسبت به آموزش حقوق زنان مبتنی بر ارتباط، تجربه و عمل است. مربیان می دانند که کارآموزان آنها با انبوهی از تجارب گذشته با مسئولیت ها و حقوق تازه مواجه می شوند و از این ذخایر استفاده می کنند. به همین دلیل آنها زنان را تشویق می کنند تا تجارب خود را شرح دهند و آنها را در اختیار دیگران بگذارند تا هم مربیان و هم کارآموزان با دیدگاهها و مهارت های تازه آشنا شوند. مهمتر این که، این سازمان به زنان مهارت هایی را تعلیم می دهد که به زندگی حرفه ای و یا خصوصی آنها مربوط می شود. به عنوان مثال، سازمان ضمن آموزش استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری، به کارمندان و داوطلبان خود طرز کار با نرم افزار صفحه گسترده را به منظور تراز کردن

حساب‌های آنها یا واژه‌پردازی را برای نوشتن گزارشها و ثبت سوابق آموزش می‌دهد. شعار سازمان این است: «شما نمی‌توانید گذشته را تغییر دهید اما می‌توانید برای تغییر آینده تلاش کنید!» برای تغییر یا در حقیقت بهبود آینده باید اذعان کنیم رفتار و تلاش‌های یک فرد می‌تواند بر بسیاری از افراد دیگر تأثیر بگذارد و بر عکس. فعالیت‌های سازمان در زمینه «پیکار آموزش همبستگی و ارتباط از طریق پست الکترونیکی» و همچنین «زنان و قانون» مزایای درازمدت پرورش توانایی، استعداد و اعتماد بنفس به دیگران را نشان می‌دهد. «پیکار آموزش همبستگی و ارتباط از طریق پست الکترونیکی» در سالهای ۹۹ - ۱۹۹۸ با حدود ۵۰ نفر از زنانی آغاز شد که در کارگاه‌های استفاده از پست الکترونیکی و اینترنت برای تقویت حقوق زنان و بهبود ارتباط و حمایت از همبستگی میان مدافعان حقوق بشر در سرتاسر آفریقا شرکت کرده بودند. این زنان ضمن حفظ ارتباط خود بایکدیگر همچنان به مشارکت در مبادله اطلاعات و شیوه‌های موجود ادامه می‌دهند. در حال حاضر زنان با کسب مهارت‌های تازه در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی به نحو مؤثری به گفتگو درباره حقوق خود مشغولند. برنامه سازمان در زمینه «زنان و قانون» نیز گروه‌های کوچک زنان و تعداد کمی از مردان را گردهم آورد تا به فعالیتهای تحقیقاتی و بررسی برداشت‌ها و تجارب زنان از قواعد متفاوت از قبیل فقه اسلام، قوانین عادی و عادات و رسوم سنتی بپردازند. زنانی که در ابتدا در برابر اقتدار مردان تسلیم می‌شدند، کم‌کم برداشتی روزآمدتر از فقه و انواع دیگر قوانین پیدا کردند. یکی از شرکت‌کنندگان نخستین زنی خواهد بود که موفق به اخذ درجه دکترا در فقه اسلامی از یک دانشگاه نیجریایی می‌شود. او به نوبه خود به دیگران آموزش خواهد داد و الگویی خواهد شد برای زنانی که مصمم به عبور از موانع سنتی و تعیین جایگاه تازه خویش در جامعه اند.<sup>۱۸</sup>

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- هدف اصلی سازمان باثواب چیست؟
- شما نگرش این سازمان را نسبت به رایزنی چگونه توصیف می‌کنید؟ امتیازات

۱۸. براساس مطالب ارسال شده از طرف عایشه امام و مصاحبه تلفنی سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان با وی در دهم ژانویه ۲۰۰۱.

کوتاه و دراز مدت این نگرش کدامند؟ آیا از نظر شما اشکالاتی در این شیوه وجود دارد؟

- شما چه بخش های دیگری به یک برنامه رایزنی اضافه می کردید؟
- ویژگی های رایزنی خوب چیست؟ آیا یک رایزن خود نیز می تواند از رایزنی دیگران استفاده کند؟
- تکنولوژی چه نقشی در تلاش های این سازمان به منظور بهبود توانایی ها و سرمایه های زنان ایفا می کند؟
- به عنوان مثال، فایده آموزش صفحه گسترده به کارمندان و داوطلبان سازمان چیست؟ این نگرش نسبت به تعلیم نرم افزارهای کامپیوتری چه نفعی برای افراد علاقه مند خواهد داشت؟ این نگرش چگونه به این سازمان کمک خواهد کرد؟ چگونه به جامعه خدمت خواهد کرد؟
- شما روند رایزنی را چگونه توصیف می کنید؟
- آیا شما هیچگاه از رایزنی بهره مند شده اید؟ آیا می توانید به موردی که رایزنی به شما کمک کرده است اشاره کنید؟
- آیا شما هیچگاه به عنوان رایزن در جایی خدمت کرده اید؟ برخی از شیوه های رایزنی را که استفاده کرده یا مایل به استفاده از آنها در زندگی شخصی و یا شغلی خود هستید شرح دهید. فواید خدمت به عنوان یک رایزن چه بود؟
- زنان چگونه می توانند از رایزنی برای کمک به سایر زنان استفاده کنند؟

### تمرین: ایجاد یک برنامه محلی رایزنی

حدود یک ساعت و ۱۵ دقیقه به این تمرین اختصاص دهید.

یک برنامه رایزنی می تواند پژوهش و مستقل و مجزا در یک اجتماع باشد، مانند برنامه فوق العاده مدارس که دانش آموزان جوان با دانش آموزان بزرگتر از خود برای رایزنی و تدریس خصوصی ملاقات می کنند، یا می تواند به یک سازمان بزرگتر مانند بخش مامایی یک بیمارستان وابسته باشد که ملاقات زنانی را که بتازگی مادر شده اند با مادران با تجربه برای رایزنی و راهنمایی ترتیب می دهد. در این تمرین، تیم ها باید یک برنامه مشاوره طرح کنند که با یکی از موارد بالا - پروژه مستقل یا وابسته -

همه‌هنگ باشد.

۱. گروه را به تیم‌های سه تا پنج نفره تقسیم کنید. حداقل یکی از اعضای تیم یادداشت برمی دارد و همان شخص یا یک داوطلب دیگر محتوای مباحثات تیم را به گروه گزارش می دهد. هر تیم باید به مدت ۲۰ تا ۳۰ دقیقه موارد زیر را بررسی کند:
  - مایلید رایزن چه کسی شوید؟ به عنوان مثال، دختران جوان یک مدرسه محلی که می‌خواهند روزی رهبر شوند، زنان خانه داری که می‌خواهند شغل خانگی خود را آغاز کنند یا زنانی که اخیراً عهده دار مقامی شده‌اند؟ تیم‌ها می‌توانند یکی از مثالهای عنوان شده را انتخاب کنند یا خود فردی را بر اساس نیازهای جامعه برای رایزنی و راهنمایی معرفی کنند.
  - چه کسانی بیشترین آمادگی را برای رایزنی با افراد منتخب دارند؟ آیا افرادی وجود دارند که به سبب داشتن پیشینه یا تجارب و یا ویژگی های خاص برای کار رایزنی و آموزش ارزشی ویژه داشته باشند؟
  - رایزنان چگونه با افراد مورد رایزنی کار خواهند کرد؟ آیا ملاقات‌های هفتگی خواهند داشت؟ آیا برنامه‌های آموزشی را اجرا خواهند کرد؟ آیا همراه با هم و بطور غیررسمی در فعالیت‌های معین شرکت خواهند کرد؟ چه مدت زمانی یکدیگر را ملاقات خواهند کرد و در چه فواصل زمانی؟
  - آیا هیچگاه افراد مورد رایزنی با رایزنان در برنامه به عنوان یک گروه گردهم می‌آیند تا همتایان خود را به منظور پشتیبانی و مشورت ملاقات کنند؟ در چنین جلسه‌ای چه رخ خواهد داد؟
  - نیازهای افراد مورد رایزنی و چگونگی برآوردن آنها را به بهترین وجه ممکن از طریق این برنامه بررسی کنید. نیز به بررسی نیازهای رایزنی و چگونگی برآوردن آن‌ها بپردازید.
  - زمانی که تیم‌ها مجدداً در یک گروه گردهم می‌آیند، یک نفر از هر تیم برنامه رایزنی تیم خود را شرح خواهد داد. شرکت کنندگان در کارگاه می‌توانند پرسش‌های خود را مطرح کنند یا به ارائه نظرات و پیشنهاداتی خویش درباره برنامه‌های متفاوت بپردازند.

### مشاهدات

- چه نکاتی در این تمرین مورد علاقه شما بود؟ چه نکاتی برای شما ناخوشایند بود؟
- آیا برای شما دشوار بود که برنامه های رایزنی سایر تیم ها را مورد نقد یا ارزیابی قرار دهید؟
- آیا این تمرین به شما کمک کرد تا راه های تازه جهت ارائه رایزنی به جامعه خود تصور کنید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آن راه ها کدامند؟



---

ما باید توانایی استفاده از اینترنت را برای تمام مردم جهان فراهم کنیم و این امر نه تنها شامل دسترسی به سخت افزار و تعلیم استفاده از آنهاست بلکه شامل استفاده از داده‌های فرهنگی، زبانی و دست‌آوردهای اجتماعی نیز هست.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه دهم

### چگونه برای یک حرکت جمعی بسیج شویم؟

#### اهداف جلسه

- بررسی مراحل لازم جهت نیل به راهبردهای بسیج در یک برنامه مبارزاتی.
- بحث درباره عوامل لازم و اساسی برای تحقق یک برنامه یا فعالیت سازمانی از جمله: تهیه پیش نامه، مشخص کردن اهداف، تشریح راهبرد، گردآوری منابع مالی و استخدام کارکنان مورد نیاز، ورود به عرصه عمل بر اساس مشارکت فراگیر افراد و به وجود آوردن معیارهایی لازم برای ارزیابی میزان کارایی آنها.
- بررسی نقش تکنولوژی ارتباطات- تلفن، دستگاه فاکس، کامپیوتر و اینترنت و سایر وسایل ارتباطی - در جریان تلاش برای بسیج ملی یا بین‌المللی.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر درباره پیکار بین‌المللی برای تحریم استفاده از مین‌های زمینی را با صدای بلند بخوانید. درباره اقدامات صورت گرفته از سوی شرکت کنندگان در این پیکار برای جلب پشتیبانی جهانی نسبت به پیمان بین‌المللی تحریم استفاده از مین‌های زمینی به بحث و گفتگو بپردازید: سؤالاتی که پس از آن مطرح خواهد شد، به هدایت بحث گروهی کمک خواهد کرد.

احتمال دارد که برخی از شرکت‌کنندگان به مورد بحث بیشتر از دیگران علاقه مند باشند و بخواهند نخست به بحثی مقدماتی بپردازند که پس از مدتی منجر به شرکت تعداد بیشتری از افراد گروه در آن خواهد شد. بکوشید جلسه را با شیوه «گفت و گو در برابر دیگران» برگزار کنید تا مباحثه شفافیت و عمق بیشتری یابد. (برای جزئیات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید)

استفاده از زمین های زمینی (ICBL) («پیکار جهانی») از طریق تلاش های گوناگون سازمان های غیر دولتی متعلق به کشورهای تولید کننده زمین های زمینی کاشته شد. در پنجاه سال اخیر، زمین های زمینی - که زمین های ضدنفر نیز نامیده می شوند - بیش از مجموع سلاح های هسته ای، شیمیایی و بیولوژیکی باعث مرگ و میر افراد و آسیب های بدنی شده اند. تعدادی از سازمان های غیردولتی با آگاهی از یک بحران انسانی قریب الوقوع ناشی از وجود ده ها میلیون زمین در بسیاری از کشورهای دنیا نیروی خود را جهت پرداختن به این مسئله بسیج کردند. این سازمان ها برای رفع کامل خطر به این توافق رسیدند که باید در آغاز این سلاح ها از میان برداشته شوند. تلاش های مشترک و همبسته آنان معطوف به ترغیب دولت ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی به تحریم استفاده از زمین های زمینی بود. آنها پیکار خود را با ایجاد یک جبهه جهانی متشکل از سازمان های غیردولتی محلی، منطقه ای و بین المللی آغاز کردند.

مهمترین توان سازمانی «پیکار جهانی» را باید انعطاف پذیری آن دانست. این سازمان در عمل یک جبهه گسترده مرکب از سازمان هایی با تخصص ها و دیدگاه های متفاوت بود. به منظور جلوگیری از ایجاد یک دیوان سالاری مرکزی که می توانست کار تصمیم گیری و برنامه ریزی را به خود منحصر کند اعضای «پیکار جهانی» به این نتیجه رسیدند که اگر هر سازمان غیردولتی خود مدیریت عملیات مبارزاتی اش را تعیین کند نتایج ارزنده تری بدست خواهد آمد. بدینگونه، سازمان های غیردولتی توانستند مسئولیت اجرای برنامه هایی را به عهده گیرند که با اهداف و ساختار سازمانی آنان سازگارتر بود. به این ترتیب، برای نیل به موفقیت در این پیکار، سازمان های غیردولتی محلی انرژی خود را مصروف تأثیرگذاری بر افکار عمومی کشورهای متبوع خود کردند و سازمان های غیردولتی فعال در عرصه بین المللی به تلاش در سراسر جهان پرداختند.

آنچه با تعداد اندکی از اعضاء شروع شد، به سرعت به یک به ستاد مبارزاتی با بیش از ۱۲۰۰ سازمان از ۸۰ کشور شرکت کننده تبدیل شد. افزون بر این، گردهم آیی های ملی، منطقه ای و بین المللی منجر به افزایش تعداد سازمان هایی شد که وقت، کارکنان و منابع مالی خود را به چنین فعالیت هایی اختصاص می دادند. برای

بهبود کردن عملکرد این سازمانها و کارمندان متعدد آن در سراسر جهان، برقراری ارتباطی شفاف و منسجم حیاتی بود. تکنولوژی مدرن اطلاعاتی و ارتباطی نقش مهمی در تحقق این ارتباط و همکاری ایفا می‌کرد. بولتن‌های منظم، مبادله آخرین اخبار، تبادل داده‌ها و آمار و طومارها و فراخوان‌های «پیکار جهانی» چنان موفق بود که دولت‌ها در اندک زمانی برای کسب آگاهی‌های صحیح‌تر و سریع‌تر در زمینه تحریم استفاده از مین‌های زمینی به جای رجوع به منابع عادی دولتی به آن متوسل می‌شدند.

در آغاز فعالیت، «پیکار جهانی» به شدت به تلفن، دستگاه فاکس و پست عادی وابسته بود. جودی ویلیامز (Jody Williams)، که به خاطر تلاش‌های گسترده‌اش برای تحریم و جمع‌آوری مین‌های زمینی جایزه صلح نوبل را نصیب خود کرده بود اولین سالهای استفاده «پیکار جهانی» از فاکس را چنین شرح می‌دهد: «دستگاه فاکس نسبتاً نو به چشم می‌آمد و در ما شوری برانگیخته بود. اطلاعاتی که از طریق این دستگاه به سرعت دریافت می‌کردیم مهمتر از مطالب مکاتبات عادی به نظر می‌رسید و از همین رو ما را به پاسخ‌گویی فوری واداشت.» وابستگی شدید به فاکس و تلفن هزینه بالایی داشت اما نتیجه بهتری می‌داد. هنگامی که «پیکار جهانی» فعالیت خود را در کشورهای آسیب‌دیده از مین در جهان رو به توسعه گسترش داد، اعضای آن به استفاده از پست الکترونیکی روی آوردند، که به رغم گرانی‌اش در آن زمان و کمیابی‌اش در بسیاری از نقاط دنیا، امتیازات بسیاری از لحاظ وقت و هزینه در مقایسه با مکاتبه از طریق فاکس دربرداشت. همانگونه که انتظار می‌رفت، سازمان‌های غیردولتی و دولت‌ها با یکدیگر بسان رقیب و حریف رفتار می‌کردند. به همین دلیل، بخشی از شیوه‌های بسیج «پیکار جهانی» آگاهانه به ایجاد روابط مثبت و دوستانه با دولت‌ها اختصاص یافت. «پیکار جهانی» دولت‌ها را تشویق می‌کرد که، با ایجاد بلوکی از کشورهای معتقد به این تحریم، نقشی مفید و وحدت‌بخش ایفا کنند و در عین حال به تأمین منافع ملی خود برخیزند. تا سال ۱۹۹۶، فعالیت‌های مستمر «پیکار جهانی» حمایت تعدادی از دولت‌ها و نیز همکاری و پشتیبانی هزاران سازمان غیردولتی ویژه مسایل کودکان، صلح، سربازان، پزشکان، توسعه، کنترل تسلیحات، مذهب، محیط زیست و زنان را جلب کرده بود.

در همین سال دولت کانادا پیشنهاد کرد تا میزبانی جلسه‌ای را در اتاوا به منظور طرح یک برنامه اجرایی توسط عالی ترین نهادهای دولتی در جهت تحریم استفاده از مین به عهده بگیرد. دولت کانادا همکاری تنگاتنگی را با اعضای «پیکار جهانی» آغاز کرد و دولت های جهان را به توافق درباره عقد یک پیمان بین المللی روشن و ساده در زمینه تحریم استفاده از مین فراخواند.

ویژگی مذاکرات بعدی این بود که دولت‌ها برای کسب اطلاعات و مهارت‌های فنی لازم به اعضای «پیکار جهانی» اتکاء می کردند. در نتیجه، کشورهای کوچک و متوسط قادر به حفظ مواضع خود در برابر کشورهای قدرتمند تری شدند که این پیمان را تهدیدی نسبت به آزادی عمل خود می شمردند. در دسامبر ۱۹۹۷، ۱۲۱ دولت برای امضای پیمان بین المللی تحریم استفاده از مین‌های زمینی به اتاوا بازگشتند. لوید آکسورتی (Lloyd Axworthy)، وزیر امور خارجه کانادا، «پیکار جهانی» را در سخنرانی پایانی خود اینگونه توصیف کرد: «تعهدی مستمر به شرکت و همکاری که به ما توان موفقیت در دستیابی به اهدافمان رامی‌دهد.» در اول مارچ ۱۹۹۹ پیمان تحریم استفاده از مین‌های زمینی به یک قانون بین المللی قابل اجرا تبدیل شد.<sup>۱۹</sup>

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- هدف اصلی «پیکار جهانی» چه بود؟ چرا اعضای سازمان هدف خود را به این نحو تنظیم کردند؟
- ساختار این سازمان را چگونه توصیف می‌کنید؟ امتیازات این ساختار چه بود؟ آیا معایی در آن وجود دارد؟
- چرا برقراری ارتباط برای «پیکار جهانی» تا این اندازه از اهمیت برخوردار بود؟
- شرکت کنندگان در این سازمان چگونه توانستند در برقراری ارتباط میان تعداد

۱۹. اطلاعات مربوط به مبارزات بین‌المللی به منظور منع استفاده از مین‌های زمینی از مقاله‌ای نوشته جودی ویلیامز گرفته شده است:

“The International Campaign to Ban Landmines: A Model for Disarmament Initiatives?”

مقاله یاد شده روی این سایت اینترنتی موجود است:

<http://www.noble.se/peace/articles/williams/> and from the World Council of Churches website at <http://www.wccoe.org/wcc/what/international/landmines/mines-e.html>.

- بسیاری از مردم، سازمانها و دولت‌ها در سرتاسر دنیا موفق شوند؟
- علت موفقیت «پیکار جهانی» چه بود و چگونه این سازمان تبدیل به الگویی مطلوب برای سایر ستادهای مبارزاتی شد؟
- شاخص‌های مهم در برنامه‌های بسیج سازی کدامند؟

### تمرین: بسیج نیروها به منظور امداد رسانی

ویرانی‌های ناشی از زمین لرزه، میلیون‌ها انسان را بی‌خانمان، بدون آب آشامیدنی سالم و مواد دارویی کرد. روز سیزدهم ژانویه سال ۲۰۰۱، زمین لرزه ای به بزرگی ۷/۶ واحد ریشتر، خط ساحلی السالوادور، در ۶۵ مایلی جنوب غربی سن میگل را تکان داد که با حدود ۲۰۰ زمین لرزه و بیش از ۱۹۵۰ پس لرزه ادامه یافت. این زلزله ۸۰۰ کشته و ۴۵۰۰ زخمی بر جای گذاشت. حدود ۹۲۰۰۰ خانه ویران شد و ۱۳۰۰۰۰ خانه دیگر آسیب دید. ۱۲۰۰ مدرسه و ۳۰۰۰۰ مزرعه از بین رفت یا خسارت دید. شمار جمعیت آسیب دیده به بیش از ۱/۱ میلیون نفر رسید.<sup>۲۰</sup>

**سناریو:** یک گروه چهار نفره از زنان در محله شما تقریباً هر هفته بطور غیررسمی یکدیگر را ملاقات می‌کنند تا روایاتی درباره خانواده خود را در اختیار بقیه بگذارند، با یکدیگر مشورت کنند و از دوستی و حمایت همدیگر برخوردار شوند. در یکی از این جلسات، یکی از زنان مقاله‌ای از روزنامه محلی درباره زمین لرزه السالوادور می‌خواند. او خویشاوند نزدیکی دارد که از زلزله ویرانگری در یک کشور دیگر جان سالم به در برده است. به همین علت، اتفاقات السالوادور مورد توجه وی قرار گرفته است. او اخبار را برای دیگران می‌خواند و همه به این توافق می‌رسند که این حادثه مادرانی را که باید تحت چنین شرایطی از فرزندان خود مراقبت کنند، در وضعیت ناگواری قرار می‌دهد. یکی از زنان در این گروه به بقیه افراد پیشنهاد می‌کند که به مادران آسیب دیده در این زلزله کمک کنند. آنها نیز بلافاصله با طرح شیوه‌هایی پیشنهاد وی را مورد تأیید قرار می‌دهند.

۲۰. این مطلب براساس یک حادثه واقعی است. به این سایت اینترنتی مراجعه کنید:

<http://www.cnn.com/۲۰۰۱/WORLD/americas/۰۱/۱۵/quake.۰۴>.

۱. شرکت کنندگان در کارگاه به تیم های چهار نفره تقسیم می شوند. هر تیم - مانند زنان در سناریوی فوق - به منظور کمک به مادران رنج دیده از عواقب زلزله در السالوادر فعالیتهایی را برنامه ریزی می کنند. (به این تمرین تقریباً ۳۰ تا ۴۰ دقیقه زمان اختصاص دهید).
۲. پرسش هایی که باید مورد بررسی هر تیم قرار بگیرند، عبارتند از:
  - شما چگونه می خواهید به این مادران کمک کنید؟ از آنها چگونه حمایت خواهید کرد؟ ستاد مبارزاتی شما چه خواهد بود؟
  - آیا ستاد شما محلی، ملی، منطقه ای یا بین المللی خواهد بود؟
  - روش شما برای جلب و گسترش پشتیبانی دیگران چیست؟ فعالیت های شما در این زمینه چه خواهد بود؟
  - آیا درخواست کمک از سایر زنان برای یاری رساندن به مادران موثر خواهد بود؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید. آیا مردان نیز به همین اندازه مایل به همکاری خواهند بود؟
  - آیا تیم شما می تواند با استفاده از تکنولوژی ارتباطی یا رسانه ها - به عنوان مثال از طریق مقالات روزنامه یا برنامه های آموزشی رادیو - تلویزیونی از حمایت و همکاری بیشتری برخوردار شود؟
  - فکرمی کنید کدام یک از شبکه های حمایتی توسعه یافته می توانند شما را در تحقق بخشیدن به اهدافتان یاری دهند؟
  - چگونه روند دستیابی به اهدافتان را کنترل می کنید؟ از چه معیارهایی برای این کار استفاده می کنید؟
  - چگونه این وظایف را برای اجرای اقدامات لازم میان خود تقسیم می کنید؟
۳. اعضای تیم فهرستی از وظایف خود و طرح کلی اقداماتی که برای اجرای برنامه خود در چند هفته آینده به عهده خواهند گرفت ارائه کنند.
۴. پس از تکمیل برنامه اقدامات از سوی تمام تیم ها، کارگاه مجدداً تشکیل جلسه می دهد. از هر تیم یک داوطلب بطور مختصر راه های فعالیت و بسیج تیم خود را شرح خواهد داد.

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- روند تصمیم‌گیری شما چه بود؟
- دشوارترین بخش طراحی راهبرد بسیج و جلب حمایت برای شما کدام بود؟
- آیا با حضور و شرکت افراد بیشتری در تیم تصمیم‌گیری در مورد اقدامات لازم ساده‌تر می‌شود یا دشوارتر؟
- شما وظایف تیم را چگونه تقسیم کردید؟ آیا فهرستی از نوع وظایف به روشن کردن نقش اعضای هر تیم کمک کرد؟ آیا این فهرست برای کارهای دیگر نیز سودمند بود؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آن کارها را شرح دهید. در صورت منفی بودن پاسخ، علت آنرا توضیح دهید.
- آیا فعالیت‌های تیم شما واقع بینانه بنظر می‌رسند؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی توضیح دهید.
- پس از شنیدن شرح فعالیت‌های سایر تیم‌ها آیا مایلید برای بهبود اقدامات تیم خود به شیوه تازه‌ای روی آورید؟

### مشاهدات

- آیا این تمرین به شما در تصور طرح یک ستاد مبارزاتی یا پروژه‌ای راجع به یک مسئله دیگر کمک کرد؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی آن را توضیح دهید.
- ستاد مبارزاتی مطلوب خود را چگونه در ذهن ترسیم می‌کنید و در راه تحقق بخشیدن به آن چگونه گام برمی‌دارید؟

---

کار تیمی ویژگی اصلی سازمانهای آموزشی است. کار تیمی مستلزم احترام گذاشتن به دیگران، بها دادن به تنوع آراء، سخاوت فردی، توانایی حل و فصل اختلاف ها، مشارکت دادن مردم در تصمیم گیریها و در فراگرد اجرای آن تصمیمات و ایجاد واحدهای تیمی در سطح سازمانی است.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه یازدهم

### چگونه در مسئولیت‌ها و دست‌آوردها با یکدیگر شریک شویم؟

#### اهداف جلسه

- تحلیل چگونگی ایجاد یک فرهنگ معطوف به تقسیم قدرت و مشارکت در درون یک سازمان و نیز میان سازمان‌های همکار.
- بحث درباره شیوه‌های بهره‌برداری از استعدادها و تجارب افراد شرکت‌کننده در عرصه مبارزات مشترک.
- همکاری تیمی برای تشکیل یک سازمان فرضی که دربرگیرنده همه ویژگی‌های مثبتی باشد که طی جلسات کارگاه به آن‌ها اشاره شده است.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر درباره نحوه همکاری شماری از سازمانها برای تصویب قانون کنترل خشونت‌های خانوادگی در مالزی را با صدای بلند بخوانید. راهبردهای سازمانها برای هماهنگ کردن تلاش‌ها و تقسیم مسئولیت‌هایشان را در گروه مورد بحث قرار دهید. پرسش‌هایی که پس از این مرحله طرح می‌شود به هدایت بحث گروهی کمک خواهد کرد. پس از پرسش‌ها، تمرینی برای کمک به شرکت‌کنندگان به منظور ایجاد یک سازمان فرضی، یک نهاد یا یک ستاد مبارزاتی شکل یافته از سوی خودشان در نظر گرفته شده است که باید بر طبق معیارهای سازمانی‌ای باشد که آنها در جلسات درس تعیین کرده‌اند. در جلسه دوازدهم، شرکت‌کنندگان این فرصت را خواهند داشت تا طرح سازمانهای فرضی خود را با کلیه گروه در میان بگذارند.

برای برگزاری این جلسه می‌توان از شیوه‌های مباحثه با کل گروه یا تقسیم کردن شرکت‌کنندگان به گروه‌های کوچکتر استفاده کرد. (برای پیشنهادات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید)

مالزی اولین جامعه مسلمانی بود که قانونی را تصویب کرده و به اجرا گذاشت که به موجب آن خشونت‌های خانوادگی به عنوان جرم شناخته می‌شد. تلاش‌های افراد با مذاهب مختلف برای گذراندن لایحه کنترل خشونت‌های خانوادگی و عزم سیاسی برای تبدیل آن به یک قانون اجرایی یازده سال طول کشید تا موفق شود. این موفقیت نتیجه تلاش‌های گسترده، پیگیر و بنیادی هزاران زن و مرد حامی این قانون بود. شیوه‌های انعطاف‌پذیر، دمکراتیک و فراگیری که مورد استفاده سازمانهای زنان و برخی افراد قرار گرفته بود نیز از عوامل کلیدی موفقیت در تصویب قانون کنترل خشونت در خانواده («قانون کنترل خشونت») شد.

تلاش برای تصویب «قانون کنترل خشونت» از سال ۱۹۸۲ آغاز شد، یعنی از زمانی که سازمان کمک به زنان مالزی اولین پناهگاه ویژه زنان مورد ضرب و شتم قرار گرفته را تاسیس کرد. مددکاران اجتماعی و وکلایی که قصد حمایت از زنان قربانی خشونت و کمک به آنها را داشتند با مشکلاتی مواجه شدند که معرف کاستی‌های بسیار در قوانین موجود در مالزی بود. همان سال انجمن وکلای زن به تحقیق درباره افزایش مواردی برآمدند که دادگاههای مالزی از محکوم کردن مرتکبان خشونت‌های خانوادگی و تجاوزات جنسی کوتاهی می‌کردند. بخش زنان کنگره اتحادیه کارگری مالزی - مرکب از چندین اتحادیه کارگری - نیز در پی‌گیری پرونده‌های تجاوزات و آزارهای جنسی با موانع و کارشکنی‌های گوناگون مواجه بود زیرا هیچ قانونی برای حمایت از قربانیان این جرائم وجود نداشت. تحقیقات انجمن زنان دانشگاه درباره زنان شاغل، نشانگر آمار نگران‌کننده‌ای در خصوص افزایش فرصت‌های شغلی برای زنان و در عین حال قرار دادن آنها، چه در شهرها و چه روستاها، در معرض شرایط استثماری بود. افزون بر این، براساس پژوهش منتشره از سوی یک سازمان مدافع حقوق مصرف‌کنندگان نقش مهم رسانه‌های گروهی در تداوم بخشیدن به تصویرهای کلیشه‌ای منفی و باورهای خرافی در باره زنان بود. در سال ۱۹۸۵ این پنج سازمان، با آگاهی به این واقعیت که تحقیقات و یافته‌هایشان درباره خشونت علیه زنان به علل و عوامل یکسان رسیده‌اند، به هم ملحق شدند و یک گروه مشترک عمل را برای همکاری با یکدیگر ایجاد کردند تا در خصوص برنامه‌ای واحد به منظور کمک به زنان و حمایت از آنها فعالیت کنند.

بلافاصله پس از تاسیس این گروه اعضای آن تصمیم گرفتند تا در سرتاسر کشور سمینارها، کارگاهها و نمایشگاههایی برای ارتقاء سطح آگاهی مردم نسبت به خشونت علیه زنان برگزار کنند. هر یک از این پنج سازمان وظایف معینی را به عهده گرفتند که مرتبط با مدیریت این برنامه‌ها بود. سازمان مدرسانی به زنان به علت داشتن دفترهای مجهز به دستگاه فاکس و تلفن، مرکز فعالیت‌های این گروه شد، و در عین حال مدیریت بسیاری از فعالیت‌های اجرایی آن را نیز به عهده گرفت. سایر سازمان‌ها نیز به سهم خود با پذیرفتن انواع مسئولیت‌های مهم کمک کردند. اعضای انجمن وکلای زن طرح لایحه کنترل خشونت‌های خانوادگی را تهیه کردند و در همین زمان سازمانهای مدافع حقوق مصرف‌کنندگان، کنگره اتحادیه‌های کارگری مالزی و انجمن زنان دانشگاه، ضمن قبول مسئولیت برپایی سمینارها و کارگاهها، مراجعان خود را بسیج کردند تا قانونگذاران را برای حمایت از قوانین کنترل خشونت‌های خانوادگی تحت فشار قرار دهند. هر ساله در روز هشتم مارس - روز بین‌المللی زنان - این گروه برگزاری نمایشگاه‌ها و کنسرت‌ها، جمع‌آوری طومار، انجام راهپیمایی برای جلب توجه عموم به مسئله خشونت علیه زنان را به عهده می‌گرفت. بزودی سایر سازمانها و افراد خصوصی ایده‌ها، منابع مالی و انسانی خود را در خدمت برنامه‌های تبلیغاتی و مدرسانی گروه قرار دادند و از این طریق فعالیت‌های مبارزاتی گروه را گسترش دادند. در سالهای اولیه این فعالیتها، جلسات معمولاً در منزل اعضای گروه برگزار می‌شد. شرکت‌کنندگان برای نوشتن نامه‌ها و گزارشات، در آشپزخانه‌های منازل یکدیگر جمع می‌شدند. با رشد گروه هماهنگی، فعالیت‌های این سازمان نیز افزایش یافت. سرانجام با بیش از ۱۷ سازمان و صدها داوطلب شرکت‌کننده در گروه نیاز به یک گرداننده تمام وقت آشکار شد. هر یک از سازمانها ماهیانه مبلغی برای پرداخت دستمزد این گرداننده در نظر گرفتند.

یکی از مهمترین تلاشهای امدادی گروه کمک به مطبوعات مالزی بود. به رغم اینکه هنوز در رسانه‌های دستجمعی تصویری منفی از زنان قربانی خشونت ارائه می‌شد، با گذشت سالها، حمایت رسانه‌های دستجمعی از اهداف گروه افکار عمومی را در باره گذراندن لایحه کنترل خشونت‌های خانوادگی تغییر داد. علاوه بر این، اعضای پارلمان نیز به تدریج حمایت خود را از این لایحه اعلام کردند. در مقابل شماری از

رهبران مذهبی مسلمان، کارمندان وزارت ارشاد اسلامی دولت مالزی و تعدادی از اعضای مجلس که مدافع دیدگاههای مذهبی جناح محافظه کار بودند، به اعتراض برخاستند و چنین استدلال می کردند که لایحه کنترل خشونت های خانوادگی نباید شامل مسلمانها، که تقریباً ۵۰ درصد جمعیت مالزی را تشکیل می دهند، شود.

در همه این دوران، گروه از لایحه کنترل خشونت های خانوادگی که ناظر به حمایت از حقوق همه زنان بود پشتیبانی می کرد. سازمان زنان فمینیست مسلمان و سازمان خواهران مسلمان با گروه به منظور ایجاد راهکارهایی که پاسخگوی اعتراضات مقامات اسلامی بود، همکاری می کردند. سازمان خواهران مسلمان از برخی آیه های قرآن برای اثبات سازگاری احکام اسلام با «قانون خشونت» استفاده می کرد. به ادعای آنها اگر این قانون فقط شامل افراد غیرمسلمان می شد دولت در واقع به دفاع از این فرض برخاسته بود که گرچه ضرب و شتم زنان از سوی شوهران غیرمسلمان جرم محسوب می شود اما ضرب و شتم علیه زنان مسلمان منع قانونی ندارد. اعضای سازمان خواهران برای اثبات پافشاری خود در خصوص حمایت از این لایحه جلساتی با معاون وزارت امور اسلامی برگزار کردند. سرانجام وی موافقت کرد که تصویب چنین لایحه ای مغایر با اصول و احکام اسلام نیست. در سال ۱۹۹۴ این لایحه تصویب شد و دو سال بعد قوت قانونی یافت و به مرحله اجرا رسید.

اولین عضو گروه، آیوی جوزایا (Ivy Josiah)، در پاسخ به این سوال که وی به کسانی که می خواهند ستاد مبارزاتی چند سازمانی خود را برنامه ریزی کنند، چه توصیه ای می کند، گفت: «هدف خود را روشن و شفاف ترسیم کنید، برنامه خود را با تمام اعضا مورد بحث قرار دهید، دامنه فعالیت های هر شخص را مشخص سازید، کار را براساس مهارت های نمایندگان سازمان تقسیم کنید، فهرستی از وظایف با مهلت انجام هر یک از آنها بنویسید و سرانجام یک گرداننده تمام وقت با پرداخت حقوق استخدام کنید. با رسانه های جمعی همکاری نزدیک داشته باشید، نظرها، داده ها و آمار و ارقامی را که در دسترس دارید همراه با اسامی کسانی که می توان با آنان مصاحبه کرد در اختیارشان قرار دهید و همچنین از جنبه تفریحی کار غافل

نشوید.»<sup>۲۱</sup>

### پرسش هائی برای مباحثه

- اعضای اولیه گروه کنترل خشونت به چه مسائلی پرداختند؟ قوانین کنترل خشونت‌های خانوادگی چگونه به این مسائل می‌پردازد؟
- چرا برای گروه پافشاری در مورد قوانین کنترل خشونت خانوادگی که شامل مسلمانان و غیرمسلمانان می‌شد، تا این اندازه اهمیت داشت؟ امتیازات و زیانهای تصویب لایحه‌ای که تنها در مورد غیرمسلمانان قابل اجرا بود را شرح دهید.
- اعضای گروه بائتلاف با سایر سازمان‌ها چگونه قدرتمند شدند؟ آیاتشکیل این ائتلاف هیچگاه باعث تضعیف تلاشهای یک سازمان یا ستاد مبارزاتی شده است؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، آنرا توضیح دهید.
- از نظر شما چرا تشکیل ائتلاف موفقیت آمیز بود؟ عوامل مختلفی را که منجر به این موفقیت شد، نام ببرید.
- نقش رسانه‌های گروهی در بسیج حمایت از لایحه کنترل خشونت‌های خانوادگی در مالزی چه بود؟
- واکنش رسانه‌های گروهی نسبت به مسائل زنان در جامعه شما چگونه است؟ راهبردهای مطرح در سطح منطقه‌ای که شما می‌توانید از آن‌ها برای جلب توجه و حمایت رسانه‌ها از فعالیت‌های مبارزاتی سیاسی، قانونگذاری یا اقتصادی در خصوص کمک به زنان استفاده کنید، کدامند؟
- آیا هیچگونه شباهتی میان چگونگی تقسیم وظایف در یک شبکه از سازمانهای همکار و تقسیم وظایف در میان افراد یک سازمان وجود دارد؟
- آیا نمونه دیگری از ایجاد اتحاد در کمک به حمایت از یک آرمان می‌شناسید؟ فهرستی از امتیازات و اشکالات آن تهیه کنید.
- برای ایجاد یک تشکل موفق در سطوح فردی و همچنین سازمانی باید بر چه اصولی تأکید شود؟

۲۱. براساس مطالب ارسال شده از طرف زینا انور و آبوی جوزایا و مصاحبه تلفنی سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان با آنها در سوم و چهارم ژانویه سال ۲۰۰۱.

- برای ارزیابی موفقیت یک ائتلاف از چه معیارهایی استفاده می کنید؟

### تمرین: بنیان گزاردن یک سازمان یادگیرنده (قسمت اول)

به این تمرین حدود یک ساعت و پانزده دقیقه زمان اختصاص دهید.

۱. گروه را به تیم های سه یا چهار نفره تقسیم کنید تا یک هدف اجتماعی (یا محلی، ملی یا بین المللی) را که مورد توجه کلیه اعضای تیم باشد تعیین کنند. این هدف می تواند یا بسیار گسترده باشد، مانند پایان بخشیدن به گرسنگی یا ارتقاء حقوق زنان، یا محدود به زمان یا مکان خاص باشد، مانند پاکسازی یک رودخانه محلی یا تغییر ساعات درس مدارس برای دانش آموزان.
۲. پس از تعیین یک هدف مشترک، اعضای تیم در مورد چگونگی تأسیس یک سازمان، نهاد یا ستاد مبارزاتی به منظور پرداختن به این هدف و علت تصمیم گیریهایشان به مباحثه می پردازند. مسائل مورد بررسی آنها در مورد برپایی یک سازمان عبارتند از:

- نام

- متن بینش نامه گروه

- اهداف

- ساختار

- تعداد کارمندان و تخصص آن ها

- استفاده از داوطلبان (در صورت امکان) و نحوه پاداش آن ها

- نحوه تصمیم گیریهای نهادی

- نحوه تقسیم بندی وظایف نهادی

- نخستین طرح یا برنامه کار

- دومین طرح یا برنامه کار

- معیارهای ارزیابی میزان موفقیت / کارایی

۳. هر تیم باید گزارشگری برای ثبت شرح فعالیت های سازمان و روند رسیدن به توافق در مورد نام، اهداف، ساختار و مانند آن انتخاب کند. در جلسه بعد هر گزارشگر موظف است سازماندهی تیم خود را به همه شرکت کنندگان در

کارگاه شرح دهد. همهٔ اعضای تیم موظفند پرسش‌های طرح شده در بارهٔ چگونگی و علل تصمیم‌گیری‌های معین را پاسخ دهند.

---

در یک سازمان یادگیرنده، اقتدار نه تنها از میان نمی‌رود، بلکه نقشی مهم در تحقق  
بیشتر مشترک ایفا می‌کند، اما اقتدار در این سازمان‌ها متکی بر رضایت داوطلبانه  
افراد است و نه ناشی از مجموعه‌ای از قوانین یا تهدید به اعمال زور. مشروعیت این  
اقتدار نه بر اجبار که بر گفت و گو و مصالحه قرار دارد.

«اجزای سازنده رهبری»

---



## جلسه دوازدهم

### چگونه یک سازمان موفق را تعریف می کنیم؟

#### اهداف جلسه

- بحث درباره اهمیت سهم شدن در تجارب یکدیگر و آموختن از همدیگر برای پیشبرد اهداف سازمان.
- در میان گذاشتن تعاریف شرکت کنندگان از یک سازمان موفق با یکدیگر.
- نقد و بررسی چگونگی دستیابی به اهداف سازمانهای فرضی تعیین شده از سوی تیمهای کارگاه.
- تأمل در خصوص اهداف و دست‌آوردهای کارگاه طی دوازده جلسه گذشته.

یادآوری: بخش «برقراری ارتباط در محیط کارگاه» نکاتی در مورد نحوه خاتمه یافتن کارگاه رهبری ارائه می‌کند. شرکت‌کنندگان می‌توانند به نشانه خاتمه کارگاه یک میهمانی کوچک یا گردش تفریحی دستجمعی ترتیب دهند و یا به منظور حفظ و ادامه ارتباط نکاتی در مورد زندگی شخصی خود یادآور در اختیار یکدیگر بگذارند. به یاد داشته باشید که فرم ارزیابی شرکت‌کنندگان و گرداننده کلاس را کپی و بین افراد گروه تقسیم کنید. برای پر کردن این فرم در پایان جلسه آخر به آنها وقت کافی بدهید. این فرم‌ها در تنظیم و بهبود برنامه کارگاه‌های آینده موثر خواهد بود.

#### پیشنهادهایی برای برگزاری جلسه

روایت زیر درباره تأسیس دادگاه عرب (Arab Court) را با صدای بلند بخوانید. این پرسش را که آیا می‌توان این دادگاه را، بر اساس معیارهای مورد بحث گروه، یک سازمان دانست مورد بحث قرار دهید. سؤالات مطرح شده پس خواندن روایت به هدایت بحث گروهی کمک خواهد کرد.

طی جلسه گذشته از اعضای گروه خواسته شد تا به منظور بحث راجع به ایجاد یک سازمان فرضی به چند تیم تقسیم شوند. پس از مباحثه امروز درباره دادگاه عرب، هر یک از گزارشگران جلسه یازدهم، با تأکید بر روش انتخاب شده برای سازماندهی و دلیل انتخاب این روش، به شرح سازماندهی تیم خود خواهد پرداخت. سایر اعضای گروه نیز اهداف، ساختار و فعالیتهای هر یک از سازمانها را با دقت بررسی می کنند و به طرح سؤالاتی خواهند پرداخت که به دو تیم در جهت روشن شدن نحوه چگونگی دستیابی به اهداف سازمان فرضی خود کمک خواهد کرد.

برای برگزاری این جلسه و انجام تمرین بعد می توان یا از شیوه های مباحثه با کل گروه استفاده کرد و یا از شیوه تقسیم کردن شرکت کنندگان به گروه های کوچکتر (برای پیشنهادات بیشتر به ضمیمه ب مراجعه کنید).

## دادگاه دائم عرب برای جلوگیری از خشونت علیه زنان

دادگاه دائم عرب برای جلوگیری از خشونت علیه زنان در سی نوامبر - یک دسامبر ۱۹۹۶ در نشست سازمانهای غیر دولتی عرب در رباط (مراکش) تأسیس شد. آن گونه که شواهد امر نشان می دهد، تأسیس این دادگاه معترضان را در شگفتی فرو برد چه، در باور آنان خشونت علیه زنان در فرهنگ اعراب/مسلمانان و در واقع در همه جوامع امری رایج و در رابطه میان زنان و مردان اجتناب ناپذیر است و به هرحال نباید آن را به عنوان یک مشکل جدی مطرح کرد. اما تلاش مردان و زنانی که در تأسیس این دادگاه نقشی داشتند اثبات نادرستی نظر معترضان بود. اگرچه برای ناظران تأسیس این دادگاه ناگهانی بنظر می رسید، اما تشکیل آن حاصل مجموع تجارب و دانشی بود که قربانیان این گونه خشونت و کسانی که مدت ها برای رفع آن تلاش کرده اند با یکدیگر در میان گذاشته بودند.

در ژوئن ۱۹۹۵ به منظور تهیه مقدمات تشکیل کنفرانس چهارم سازمان ملل در باره مسائل زنان، گروهی از مردان و زنان از ۱۴ کشور عربی در بیروت گرد هم آمدند. در این گردهمایی، قربانیان و مخالفان خشونت جنسیتی شجاعانه و به شکل بی سابقه ای شواهد و دلایل خویش را عرضه کردند و به تفصیل شرح دادند که چگونه خود و یا سایر زنان از سوی اعضای خانواده و یا جامعه در معرض خشونت قرار گرفته اند. شنیدن اظهارات این شاهدان و ناظران این باور را تأیید کرد که خشونت جنسیتی ریشه وضعیت نابسامان بهداشتی و آموزشی زنان و دختران و همچنین عدم شرکت آنان در عرصه تصمیم گیری اجتماعی در جوامع گوناگون دنیای عرب بوده است. شرکت کنندگان به این اتفاق نظر رسیدند که به منظور پشتیبانی مؤثر از حقوق انسانی زنان باید این مشکل را حل کنند.

طی یک سال و نیم پس از برگذاری این گردهمایی، وکلای دادگستری، محققان و بازماندگان و قربانیان خشونت جنسیتی برای شکل دادن به اهدافشان و طراحی یک برنامه اجرایی با یکدیگر همکاری کردند. هدف آنان این بود که مسئله خشونت جنسیتی را از حیطه های خصوصی به گفتمان همگانی منتقل سازند و برای پرداختن به این مشکل که در چنبره حساسیت های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و

اقتصادی محلی گرفتار است بر سر راهبردی اساسی توافق کنند. مبادله تجارب منحصر بفرد میان افرادی که از طریق یک هدف مشترک باهم متحد شده بودند منجر به تأسیس دادگاهی دائم و انعطاف پذیر شد که بتواند بطور منظم تشکیل جلسه دهد و به اجرای اقداماتی در سطح منطقه ای بپردازد.

در حال حاضر، محل تشکیل این دادگاه و اقامت رئیس و گرداننده آن بیروت است. عضویت دادگاه برای همه کسانی که با اهدافش موافق باشند و از آرمانهایش دفاع کنند آزاد است. اعضای این دادگاه، آنرا به منزله یک دادگاه عادی برای اقامه دعوی حقوقی قلمداد نمی کنند بلکه به آن به عنوان مرجع توسل منحصر به فرد برای زنان و مکانی امن برای مباحثه آزاد و علنی درباره خشونت های جنسیتی و راه حل های آن، می نگرند. از همین رو، جلسات این دادگاه بیشتر شبیه به دادرسی های غیررسمی همگانی است تا برخوردهای خصومت آمیز میان متهمان و وکلای شاکی. ساختار انعطاف پذیر دادگاه عرب به اعضایش این توانایی را داده است تا آنرا با نیازها و شرایط افراد و جوامع مختلف تطبیق دهند.

این دادگاه از زمان تأسیس خود، بطور اخص بر ریشه کنی چهار مشکل در زمینه خشونت علیه زنان و دختران تأکید کرده است: خشونت های ناشی از ازدواج مانند بدرفتاری باهمسر، خشونت های ناشی از طلاق، خشونت های مربوط به حضانت فرزندان و خشونت های ناشی از اختلافات مربوط به مالکیت اموال. برنامه اجرایی دادگاه عرب شامل افشای همه اعمال خشونت آمیز علیه زنان و بررسی و محکوم کردن کلیه عواملی است که موجب برانگیختن خشونت های جنسیتی می شود. از موارد دیگر برنامه اجرایی این دادگاه می توان به تلاش برای اعمال نفوذ بر سازمان های دولتی و غیردولتی به منظور برداشتن گام های مؤثر در راه دفاع از حقوق زنان (به ویژه در ارتباط با تمامیت جسمانی آنان) و همچنین طرح قوانین تازه و اصلاح قوانین موجود به منظور حمایت کامل از زنان و دختران، اشاره کرد. دادگاه نمی تواند افراد، گروه ها یا دولت ها را وادار به اقدامات اجرایی کند، بلکه کارآیی ناشی از تعهد اعضای آن نسبت به جلوگیری و ریشه کن کردن خشونت های جنسیتی است. اخیراً تلاش دادگاه عرب بر دو زمینه که از نظر اعضای آن اهمیتی خاص دارد متمرکز شده است: تجدیدنظر در قوانین مربوط به احوال شخصیه در جوامع مختلف عرب و اعمال فشار بر دولت ها

برای تأمین خدمات بیشتر برای بازماندگان خشونت. دادگاه عرب همچنان آماده شنیدن گواهی شهودی است که شرح دردها، مصیبتها، آزمونها و پیروزیهایشان مشوق و راهنمای همه کسانی است که علیه خشونتهای جنسیتی در حال مبارزه اند. دادگاه عرب همزمان با افزایش تعداد اعضای خود، کوشیده است تا با تبلیغ شکیبایی، استقامت و کمک به نیازمندترین افراد، جنبشی را در سراسر منطقه رهبری کند.<sup>۲۲</sup>

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- چه شرایطی منجر به تأسیس دادگاه عرب شد؟
- اهداف اصلی دادگاه عرب کدام است؟ برنامه اجرایی اعضای دادگاه به منظور دستیابی به این اهداف چیست؟
- تأثیر گواهی‌ها و استدلال‌ها بر کسانی که در سال ۱۹۹۵ در بیروت ملاقات کردند، چه بود؟ چرا دادگاه عرب همچنان گوش فرا دادن به اظهارات شهود را ادامه داده است؟
- چگونه روایت کردن مشکلات یک قربانی خشونت موجب کمک به وی یا آزردن خاطر شدن او می‌شود؟
- آیا می‌توانید تصور کنید در صورت تأسیس دادگاه عرب توسط دولت یا دولتها، عملکرد این دادگاه چگونه می‌بود؟ سازمانهای تأسیس شده توسط دولتها چه تفاوتی با دادگاه عرب کنونی دارد؟
- چه جنبه‌هایی از دادگاه عرب به موفقیت در اهدافش کمک کرده است؟
- دادگاه عرب به منظور تضمین موفقیت و بازدهی مداوم چه باید انجام دهد؟
- دادگاه چگونه باید به ارزیابی کارایی خود پردازد؟ از چه شاخص‌ها یا معیارهایی باید استفاده کند؟
- تکنولوژی چه نقشی در ارتباطات فراقومی میان اعضای دادگاه عرب می‌تواند ایفا کند؟

۲۲. اطلاعات مربوط به دادگاه دائم عرب در خصوص جلوگیری از خشونت علیه زنان از این سایت اینترنتی گرفته شده است:

<http://www.arabwomencourt.org>.

- مبانی یک سازمان موفق چیست؟ کدامیک از آنها در مورد دادگاه عرب صادق است؟

### تمرین: ایجاد یک سازمان آموزشی (قسمت دوم)

به این تمرین حدود ۱ ساعت زمان اختصاص دهید.

۱. هر یک از گزارشگرهای تیمهای تشکیل شده در جلسه یازدهم، سازماندهی فرضی تیم خود را شرح می دهند. آنها نام، اهداف، ساختار سازمان و فعالیتهای و روند تصمیم گیریهای تیم را توضیح می دهند. پیش از آغاز صحبت اولین گزارشگر، گرداننده یا یک داوطلب فهرست موضوعات زیر را برای اعضای کارگاه می خواند تا آنها ضمن ارزیابی سازماندهی هر تیم، فهرست هارا بررسی کنند.

- آیا ایجاد این سازمان عملی است؟
  - آیا ساختار و اهداف آن از انعطاف پذیری لازم برای رشد و مطابقت با موقعیتهای جدید برخوردار است؟
  - آیا سازمان از تواناییهای کارمندان و داوطلبان خود بهره می برد؟
  - آیا فعالیتهای سازمان به تحقق اهدافش کمک می کند؟
  - آیا سازمان برای موفقیت و یا کارایی اش براساس معیارهای خود عمل کرده است؟
  - آیا این سازمان یک سازمان یادگیرنده است؟
  - پاسخ، چه مثبت و چه منفی، آنرا شرح دهید.
- شرکت کنندگان در کارگاه علاوه بر مباحثه در زمینه برپا کردن سازمانهای مختلف و فعالیتهای آنها، چگونگی روند تصمیم گیریهای تیم را نیز بررسی می کنند. پس ازاینکه هرگزارشگر سازمان تیم خودرا شرح داد و این مسئله کاملاً مورد ارزیابی دیگران در کارگاه قرارگرفت، کل گروه به پرسش های زیر می پردازد:
- اعضای تیم چگونه وظایف خود را تقسیم کردند؟
  - روند تصمیم گیری اعضای تیم چگونه بود؟
  - آیا به نظر می رسید که اکثر اعضای تیم در مورد گزینش ها و دلایل آنها به توافق رسیده اند؟

- دشوارترین بخش این تمرین کدام بود؟
- از کدام بخش این تمرین لذت بردید؟
- آیا هیچیک از اعضای گروه فکر کرده اند چگونه می توان سازمان های فرضی یا بخشی از آن ها را جامه عمل پوشید؟

### پرسش هائی برای ارزیابی کارگاه

گرداننده کارگاه یا یک داوطلب طی این مباحثه گروهی، روی تخته سیاه یا دفتر نمودارها یادداشت بر می دارد.

- طی جلسات کارگاه به کدامیک از اهداف مورد نظر خود دست یافتید؟
- کدامیک از اهداف مورد نظر شما برآورده نشد؟
- آیا شرکت در مباحثات کارگاه به مرور زمان برای شما ساده تر شد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، دلیل آنرا توضیح دهید.
- کدامیک از بخشهای ساختار این جلسات مورد علاقه شما بود و به کدام بخشها علاقه ای نداشتید؟
- جالب ترین، الهام بخش ترین یا لذت بخش ترین تمرین، مباحثه یا تجربه شما در ۱۲ جلسه گذشته چه بود؟ چرا؟
- از جلسات کارگاه چه درسهایی آموختید یا چه ایده هایی کسب کردید؟ چگونه سعی خواهید کرد آنها را در کار خود بگنجانید؟ چگونه رفتار، انتظارات یا گزینشهای خود را در آینده با توجه به نتایج جلسات کارگاه تغییر خواهید داد؟





## فرم ارزیابی شرکت‌کنندگان و گردانندگان کارگاه

### برای برنامه آموزش رهبری

لطفاً تجربه خود را از کارگاه آموزش رهبری و گرداننده آن با استفاده از مقیاس پنج امتیازی زیر و وارد کردن شماره‌ای که به بهترین وجه معرف داوری شما است، در نمودار کنار هر جمله مورد ارزیابی قرار دهید. پاسخ‌های آمده در این فرم، برای تنظیم و بهبود برنامه‌های آینده کارگاه مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

فرم ارزیابی شما بدون نام خواهد بود مگر اینکه مایل به نوشتن نامتان باشید.

### کارگاه آموزش رهبری:

کاملاً موافقم	موافقم	بی تفاوتم	مخالفم	بکلی مخالفم	فرم ارزیابی کارگاه
					۱- شرکت در کارگاه آموزش رهبری، اندیشیدن درباره مسائلی را برایم امکان پذیر ساخت که در زندگی روزانه‌ام پیش می‌آیند.
					۲- شرکت در کارگاه آموزش رهبری به تدریج بی میلی مرا نسبت به ابراز عقاید به دیگران کاهش داد.
					۳- شرکت در کارگاه آموزش رهبری باعث تقویت توانایی من به گوش فرادادن شد.
					۴- شرکت در کارگاه آموزش رهبری، توانایی مرا در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران افزایش داد.
					۵- شرکت در کارگاه آموزش رهبری اعتماد به نفس مرا افزایش داد.
					۶- شرکت در کارگاه آموزش رهبری باعث شد که من درباره بینش خود در خصوص ایجاد جامعه‌ای بهتر بیندیشم.
					۷- شرکت در کارگاه آموزش رهبری الهام بخش روحیه همکاری در من بود.
					۸- شرکت در کارگاه آموزش رهبری باعث شد که من، هنگام پرداختن به مشکلی که خانواده یا جامعه‌ام با آن مواجه شده است، نیاز به کار تیمی را درک کنم.

فرم ارزیابی کارگاه				
بکلی مخالفم	مخالفم	بی تفاوتم	موافقم	کاملاً موافقم
				۹- شرکت در کارگاه آموزش رهبری به من توانایی ایجاد شبکه‌ای از دوستان و همکاران را داد که با آنها به راحتی درباره مسائل مورد علاقه شخصی و حرفه‌ای‌ام به تبادل نظر بپردازم، ضمن اینکه خواهان ایجاد تغییر در زندگی خود و یا جامعه‌ام باشم.
				۱۰- شرکت در کارگاه آموزش رهبری باعث شد که علاقه من نسبت به کسب دانش بیشتر در زمینه تکنولوژی، و چگونگی توانمندتر کردن زنان از طریق آن، بیشتر شود.
				۱۱- ارتباط با سایر شرکت کنندگان در کارگاه تعلیم رهبری این امکان را برای من فراهم کرد تا اهمیت مشارکت زنان در روند تصمیم‌گیری جامعه خود را درک کنم.
				۱۲- بررسی مطالعات موردی از سراسر دنیا، راهی مفید برای پرداختن به چالش‌ها و فرصت‌های موجود در اعمال رهبری بود.
				۱۳- شرکت در تمرین‌های آموزشی راهی سودمند برای بررسی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در اعمال رهبری بود.
				۱۴- من معتقدم که هم زنان و هم مردان می‌توانند از شرکت در کارگاه آموزش رهبری بهره‌مند شوند.
				۱۵- من شرکت در کارگاه‌های آموزش رهبری را به اعضای خانواده، دوستان و همکارانم توصیه می‌کنم.

لطفاً در فضای خالی زیر این صفحه، نظرات خود را در خصوص جنبه یا جنبه هایی از تجربه تان در کارگاه که مورد علاقه شما بوده است یا به آن علاقه ای نداشته اید، شرح دهید. برای بهتر و مفیدتر شدن این کارگاه رهبری برای دیگران و جامعه تان چه پیشنهاد می کنید؟ لطفاً هنگام بحث درباره نمونه های رهبری که با آن آشنایی دارید، ارائه پیشنهادات برای تمرینات آموزشی و موضوعات مناسب بررسی، همه نظرات و پیشنهادهای خود را آزادانه مطرح کنید.

## گرداننده کارگاه:

بکلی مخالفم	مخالفم	بی تفاوتم	موافقم	کاملاً موافقم	ارزیابی گرداننده کارگاه
					۱- گرداننده، کارگاه را با سرعت منطقی و مناسب اداره کرد - یعنی تا آن حد سریع که از ملالت و خستگی شرکت کنندگان جلوگیری می کرد و در عین حال تا آن حد آهسته که به شرکت کنندگان اجازه استفاده از مطالعات موردی و تمرینات آموزشی رهبری را می داد.
					۲- گرداننده محیطی ایجاد کرد که در آن شرکت کنندگان کارگاه می توانستند درباره مسائل فردی و شغلی مورد توجه خود آزادانه صحبت کنند.
					۳- گرداننده به منظور برانگیختن بحث تجارب زندگی خود را با کمال میل با شرکت کنندگان در میان می گذاشت.
					۴- گرداننده درک چالش ها و فرصت های موجود در اعمال رهبری را برای شرکت کنندگان میسر می ساخت.
					۵- گرداننده از توصیه های شرکت کنندگان در خصوص موضوعات مناسب بررسی استقبال می کرد و کارگاه را بر طبق نیازهای آنها اداره می کرد.

لطفاً در فضای خالی زیر این صفحه نظرات خود را دربارهٔ جنبه یا جنبه‌های متفاوت تجربه‌تان نسبت به رفتار گردانندهٔ کارگاه که مورد علاقه شما بود یا به آن علاقه‌ای نداشتید شرح دهید. چه توصیه‌هایی برای این رفتار گرداننده در خصوص بهتر و مفیدتر شدن کارگاه‌های آینده دارید؟ لطفاً هنگام تشریح پیشنهادهای خود درباره چگونگی سازماندهی جلسات کارگاه، اجرای تمرینات آموزشی، پرداختن به موضوعات مناسب بررسی که اغلب نادیده گرفته می‌شوند، همهٔ پیشنهادهای خود را آزادانه مطرح کنید.

از پاسخ شما متشکریم. از آنجا که سازمان بین‌المللی آموزش و همکاری زنان و \_\_\_\_\_ (نام سازمان محلی را بنویسید) برای طراحی و اجرای این برنامهٔ آموزش رهبری در تلاش‌اند، اطلاعات داده شده از سوی شما حائز اهمیت بسیار است.



# ضمایم





## ضمیمه الف: سناریوهای جایگزین

شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزش رهبری در فلسطین از این سناریو به عنوان یک جایگزین برای سناریوی جلسه سوم استفاده کرده اند.

### محترم شمردن فرهنگ محلی و شیوه های اصلاح آن

#### مریم میدیه: آموزگار حقوق زنان در زمینه تنظیم خانواده

من اندکی پس از تأسیس انجمن تنظیم و حمایت خانواده در شهر هلهول، در سال ۱۹۶۹، فعالیتیم را در آن آغاز کردم. از سال ۱۹۷۳، بلافاصله پس از اتمام دبیرستان، و ابتدا فقط به مدت ۲ ساعت در هفته و سپس ۳ روز در هفته در این انجمن مشغول به کار شدم. می‌خواستم ضمن خدمت در این انجمن تحصیلات دانشگاهی را نیز دنبال کنم اما شرایط مالی خانواده‌ام و همچنین نوع نگرش آنها نسبت به نقش زنان در جامعه مرا وادار به تجدید نظر درباره این آرزو کرد.

به رغم اعتقادات خانواده‌ام، از آرزوی ادامه تحصیل دست نکشیدم، اما می‌دانستم که باید از راه دیگری به هدفم برسم. از همین رو، از فرصت آموزشی پیش آمده استفاده کردم و در انجمن تنظیم و حمایت خانواده واحدهای درسی مربوط به بهداشت و تنظیم خانواده را گذراندم و سپس شروع به تعلیم آموخته‌هایم در دنیای اطرافم کردم. هرچه بیشتر با زنان متخصص در این رشته سخن می‌گفتم بیشتر احساس می‌کردم که می‌توانم از طریق کمک به زنان در درک اهمیت تنظیم خانواده و تأثیر آن بر سلامت خود و فرزندانشان تغییر ایجاد کنم.

در حین کار مشاهده می‌کردم که نگرش‌ها نسبت به تنظیم خانواده همگام با نگرش‌های جامعه نسبت به زنان تغییر کرده است. در سالهای گذشته نقش اصلی این انجمن توزیع قرص‌های ضدبارداری بود و تنها یک پرستار داوطلب برای جواب دادن به پرسش‌های زنان در ساعات معینی در هفته در دسترس بود. معمولاً یک زن متأهل با ده فرزند یا بیشتر به دفتر کار ما می‌آمد و در مورد تنظیم خانواده تقاضای کمک می‌کرد. اما در حال حاضر گاه زنان جوانی قبل از ازدواج و همراه با

نامزدهایشان به انجمن می آیند. این زوج‌ها که تکمیل تحصیلاتشان را در اولویت قرار داده‌اند، مایل اند با روش‌های جلوگیری از بارداری آشنا شوند تا از بارداری‌های ناخواسته در اولین سال‌های ازدواج جلوگیری کنند.

موفقیت در آموزش برنامه تنظیم خانواده و حقوق مربوط به تولید مثل زنان، آسان بدست نیامده است. من در این راه از شیوه‌ها و ابزار متفاوت استفاده کرده‌ام از جمله:

- دانش انباشته شده طی سال‌های دوره‌های آموزشی
  - تمایل به حضور در محل و صحبت با زنانی که امکان دسترسی به خدمات انجمن را ندارند.
  - همکاری با افراد متنفَّذی که حمایتشان از برنامه تنظیم خانواده برای تعدیل مخالفت بسیاری از اعضای جامعه- از پزشکان گرفته تا مدیران مدارس و از رؤسای فرمانداری‌ها تا پیش‌نمازان مساجد محلی- با این برنامه بسیار حیاتی است.
  - آگاهی نسبت به آن دسته از سنت‌های فرهنگی که ممکن است باعث شود مردان و زنان برنامه تنظیم خانواده را حتی پیش از پی بردن به مفهوم آن نپذیرند.
- با استفاده از این ابزار و شیوه‌ها، من و بقیه افراد انجمن به برگزاری سمینارهای متفاوت و فستیوال و نمایش فیلم پرداخته ایم تا مباحثه درباره بهداشت تولید مثل زنان و موضوعات مرتبط با آن، از جمله تغییرات عاطفی و جسمانی نوجوانان، پیش‌گیری از بیماری و ویروس ایدز، پیامدهای ازدواج در سن پایین و اثرات بارداری‌های متعدد، را تشویق و ترغیب کنیم. برای آموزش زنان درباره حقوق مربوط به تولیدمثل باید نگرش‌ها و فرهنگ محلی را محترم بشمریم و در عین حال آنها را اصلاح کنیم. من در دوران فعالیتیم در این انجمن به این آگاهی رسیدم که تغییرات اجتماعی تنها زمانی صورت می‌پذیرد که افراد و گروه‌هایی که در جستجوی زندگی بهتری هستند توانائی استقامت داشته‌باشند و به بینش و اراده مستقل دست یابند.

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- چه خصوصیات و مهارت‌هایی مریم میدیه را به یک رهبر تبدیل می‌کند؟
- میدیه در مورد خود چه بینشی دارد؟ بینش وی نسبت به زنانی که در جامعه او

زندگی می‌کنند چیست؟

- میدیه برای به اجرا گزاردن بینش خود از چه ابزار و شیوه هائی استفاده می‌کند؟
- چرا وی به منظور کمک در دستیابی به اهداف انجمن تنظیم و حمایت خانواده به افراد متنفذ روی می‌آورد؟ به عنوان مثال، یک مدیر مدرسه می‌تواند چه نقشی در آموزش جامعه در خصوص تنظیم خانواده ایفا کند؟ پیش نمازان مساجد محلی در کمک به این انجمن چه نقشی می‌توانند ایفا کنند؟
- میدیه در زمینه فرهنگ و سنن محلی چه تصویری دارد؟ آیا برای دفاع از حقوق مربوط به تولید مثل زنان باید به رویارویی با فرهنگ و سنن محلی پرداخت؟ زنان باید چه نقشی در تعیین معیارهای فرهنگی ایفا کنند؟
- او موفقیت انجمن را چگونه ارزیابی می‌کند؟ و چگونه تشخیص می‌دهد که نگرش محلی در مورد تنظیم خانواده تغییر کرده است؟
- میدیه و همکارانش در این انجمن چگونه اهمیت تنظیم خانواده را به دیگران منتقل می‌کنند؟ تکنولوژی چگونه می‌تواند در انتقال این پیام مؤثر باشد؟
- شما در صورت همکاری با چنین انجمنی از چه شیوه‌هایی برای آموزش جامعه خود در خصوص نیاز به تنظیم خانواده استفاده می‌کردید؟

شرکت‌کنندگان کارگاه آموزش رهبری در نیجریه از این تمرین به جای فعالیت گروهی در جلسه پنجم استفاده کرده اند..

### تمرین: بررسی مشکل واحد از دیدگاه‌های متفاوت

به این تمرین تقریباً یک ساعت زمان اختصاص دهید.

۱. سناریوی زیر را با صدای بلند بخوانید: در یک انجمن کلیسای نیجریایی که دارای نیایش کنندگان بسیار است تعداد فزاینده‌ای از جوانان با یکدیگر به روابط جنسی برقرار کرده اند. گزارش‌های مختلف از جوامع نزدیک این کلیسا حاکی از آن است که بسیاری از نوجوانان این جوامع به بیماری‌های واگیردار جنسی حتی بیماری و ویروس ایدز مبتلا گردیده و یا ناخواسته باردار شده اند. بیم آن است که جوانان بتدریج موجب تضعیف ارزش‌ها و رفتار اخلاقی در زندگی خانوادگی و بی‌اعتنائی به تقدس نهاد ازدواج در جوامع خود شوند. در نتیجه، برخی از اعضای این جوامع به جستجوی شیوه‌هایی برآمده اند تا با کمک جوانان از ادامه فروریختن ارزش‌های اخلاقی در جامعه جلوگیری کنند. برخی از نیايشگران که نگران گروه جوان کلیسا هستند پیشنهاد کردند که این گروه در جلسات هفتگی خود اطلاعاتی در مورد بهداشت و تمایلات جنسی بگنجانند. اما رهبر روحانی کلیسا و بسیاری از والدین با آموزش مسائل جنسی مخالف اند و تمایلی نسبت به این تقاضا نشان نمی‌دهند.

۲. از شرکت‌کنندگان کارگاه بخواهید تا خود را بجای این نیايشگران تصور کنند و بکوشند تا راهی برای حل و فصل این مشکل و بهبود اوضاع بیابند. نخست در باره علایق و نیازهای کلیه جوانان در جامعه تبادل نظر کنید. از یک داوطلب بخواهید تا روی تخته سیاه یا دفتر نمودارها یادداشت‌برداری کند.

۳. از گروه بخواهید تا مسئله را از دیدگاه جوانانی که روابط جنسی را تجربه می‌کنند، توضیح دهد. این نکته را مورد بررسی قرار دهید که برخی از این نوجوانان ممکن است احساس کنند که با برقراری روابط جنسی بیشتر شبیه به بزرگسالان و افراد بالغ‌تر از خود خواهند شد و یا به علت نفوذ و فشار همسالان خود به چنین رفتاری روی می‌آورند. این مسئله از نظر سایر زنان جوان چگونه

تلقی می‌شود؟ از نظر سایر مردان جوان چه طور؟ آنها بر برآوردن کدامیک از علایق و نیازهای خود اصرار می‌ورزند؟ از یک داوطلب بخواهید تا روی تخته سیاه یا دفتر نمودارها یادداشت‌برداری کند.

۴. این مسئله را از دیدگاه رهبر روحانی کلیسا و والدین مخالف آموزش مسائل جنسی بررسی کنید. آنها از کدام یک از پیامدهای آموزش مسائل جنسی می‌هراسند؟ در حمایت از کدام ارزش‌ها و سنت‌های اجتماعی اصرار می‌کنند؟ به برآوردن کدام یک از علایق و نیازهای خود علاقه‌مندند؟ از یک داوطلب بخواهید تا روی تخته سیاه یا دفتر نمودارها یادداشت‌برداری کند.

۵. از شرکت‌کنندگان کارگاه بخواهید تا علایق و نیازهای مورد بحث را بررسی کنند و نظرات و راه‌حلهایی به منظور حل و فصل مشکل ارائه دهند. شرکت‌کنندگان باید شرح دهند که به علایق و نیازهای کدام یک از افراد یادشده تمایل دارند و چرا؟

### پرسش‌هایی برای افراد گروه

- آیا شما با توجه به علایق و نیازهای نیایش‌کنندگان گوناگون، کم و بیش با دیدگاه‌های دیگران موافق بودید؟
- آیا بررسی مسئله از دیدگاه‌های متفاوت یا متضاد یافتن راه‌حل مناسب را آسانتر یا سخت‌تر می‌کند؟
- آیا شما می‌توانستید از این شیوه برای پرداختن به سایر اختلاف‌نظرها و تضادها استفاده کنید؟ آیا این کار را انجام داده‌اید؟ پاسخ چه مثبت باشد و چه منفی دلایل خود را شرح دهید.

شرکت‌کنندگان کارگاه آموزش رهبری در اردن سناریوی این جلسه را جایگزین سناریوی جلسه دهم کردند.

## شرکت زنان در انتخابات عمومی

### چگونه صدایم را به طور مؤثر به گوش دیگران برسانم؟

#### اهداف جلسه

- مباحثه درباره اهمیت شرکت زنان در انتخابات به عنوان نامزد و یا رأی‌دهنده.
- بررسی تأثیر انتخابات بر حقوق و زندگی زنان.
- تأکید بر نیاز به دانش و اطلاعات در شکل بخشیدن به نگرش‌های نامزدهای انتخاباتی در باره مسائل و مشکلات زنان.
- تعیین راهبردهای مؤثر در تعیین اهداف و شیوه‌های بسیج نیروها برای دستیابی به آن اهداف.

صنعا، ام‌محمد، نوال، فادیا، ام‌زیاد، حاجیه صفیه، رولاوه‌نان، به قصد آماده‌سازی خود برای انتخابات پارلمان اردن که قرار است در سال آینده برگزار شود، در چندین جلسه شرکت کرده‌اند. نوال، دبیر یک دبیرستان در اردن جنوبی، طرح برگزاری این جلسات را ارائه داد. او این طرح را با هنان - روزنامه‌نگاری در یک روزنامه محلی - در میان گذاشت. این هردو در مورد اهمیت شرکت فعال زنان در انتخابات آینده مجلس توافق نظر داشتند. هر دوی آنها از ضرورت سازماندهی و هماهنگ‌سازی تلاش‌های تعداد زیادی از زنان، به ویژه زنان برخوردار از جایگاه رهبری در جوامع محلی خود، آگاه بودند.

یکی از انجمن‌های فعال در زمینه مسائل زنان با تشکیل یک کارگاه آموزشی برای آموزش حقوق شهروندی به زنان موافقت کرد. این کارگاه یک جلسه بحث و تبادل نظر برای زنان برگزار کرد تا درباره انگیزه آنها از شرکت در جریان انتخابات، تبادل نظر راجع به مفهوم دمکراسی، مطرح کردن موضوعات حائز اهمیت برای زنان و مردانی که باید در انتخابات مخاطب قرار بگیرند و ارائه راه‌های ممکن

برای دستیابی به اهدافشان به گفتگو بپردازند. در این گفت و گوها شرکت‌کنندگان تصدیق کردند که «شرکت زنان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های کشورمان حائز اهمیت است.» آنها اعتقاد داشتند که «بسیار مهم است که زنی نماینده آن‌ها باشد که از رنج‌های زنان بخاطر تبعیض‌ها و غفلت‌ها آگاهی داشته باشد.» زنی عنوان کرد که: «من شریک شوهرم در خانه و مزرعه هستم. چرا نتوانم شریک وی در مجلس نمایندگان باشم؟» شرکت‌کنندگان قاطعانه بر این باور بودند که نقش‌هایی که زنان بصورت سنتی در جامعه اردن ایفا می‌کنند آنها را عملاً از مهارت‌های رهبری برخوردار می‌سازد و این امر هم به خودشان، هم به شرکت‌کنندگان در عرصه سیاسی اردن کمک خواهد کرد.

از نظر بسیاری از شرکت‌کنندگان روشن بود که زنان نه تنها در ارتباط با مسائل ملی بلکه در مسائل مربوط به زنان نیز واجد بینش یا برنامه سیاسی مناسبی نبودند. مباحث مطرح شده در کارگاه به آنها کمک کرد تا اهمیت طرح اهداف کلی، تصمیم‌گیری درباره یک خط‌مشی سیاسی و تعیین شیوه‌ای برای بسیج و دستیابی به اهدافشان را درک کنند. شرکت‌کنندگان به این نتیجه رسیدند که هدف اساسی آنها همکاری با همدیگر به منظور انتخاب نامزدان زن برای پارلمان است.

در پایان، آنها در مورد تمرکز بر موضوع‌های خاص به توافق رسیدند، از

جمله:

- از میان بردن انواع تبعیض‌ها علیه زنان؛
- ایجاد تضمین‌های مؤثر برای حمایت از حقوق انسانی بطور کلی و به ویژه حقوق زنان؛
- تأمین حمایت لازم از قربانیان خشونت، و زنان و کودکان مورد تعدی و تجاوز؛
- برداشتن گام‌های لازم برای یافتن راه‌حلی در زمینه مسأله فقر و تأمین امنیت اجتماعی و بهداشتی؛
- در اولویت قرار دادن ایجاد فرصت‌های شغلی به منظور مبارزه با بیکاری؛
- مبارزه با فساد و ایجاد فرصت‌های برابر، به ویژه در زمینه تحصیلات و اشتغال؛ و
- دفاع از عدالت انسانی در سطح ملی و بین‌المللی.

شرکت‌کنندگان توافق کردند تا به عنوان بخشی از شیوه‌های بسیج، شعار «پنج نماینده زن در پارلمان آینده» را انتخاب و برای دستیابی به این هدف مشترکاً فعالیت کنند. آنها تصمیم گرفتند که مرحله مقدماتی تلاش‌های آنان در زمینه بسیج معطوف به سازماندهی گردهم‌آیی‌ها و کارگاه‌هایی در سراسر اردن شود که بر نقش زنان در جریان انتخابات، حقوق شهروندی و رهبری و مهارت‌های برقراری ارتباط تأکید کنند. افزون بر این، آنها عهده‌دار سازماندهی اقداماتی در زمینه آموزش‌هایی شدند که آگاهی مردم نسبت به اهمیت شرکت زنان در عرصه‌های سیاسی را بیفزاید و کمک‌ها، خدمات و اطلاعات و آموزش‌های لازم را در اختیار نامزدهای زن و ستاد مبارزات انتخاباتشان قرار دهد. شرکت‌کنندگان استفاده از رسانه‌های گروهی را برای بهبود تصویر زنان و برجسته ساختن نقش آنان در جامعه و اشاره به موفقیت‌هایشان و همچنین ارتقاء آگاهی عمومی نسبت به اهمیت مشارکت سیاسی زنان در عرصه سیاسی اردن را حائز اهمیت می‌دانستند. در نهایت، شرکت‌کنندگان بر نیاز به همکاری با انجمن‌های زنان و نهادهای جامعه مدنی و مقام‌های منتخب مردم در تمام قشرهای جامعه اردن تأکید کردند تا از حمایت و منابع مالی آنها به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده توسط زنان و برای زنان برخوردار شوند.

پس از پایان کار کارگاه، کمیته همیاری اردن برای سازمان‌های غیردولتی با همکاری سایر سازمان‌های غیردولتی زنان به اجرای طرحی پرداخت که نه تنها شامل راهبرد بسیج می‌شد بلکه دربرگیرنده یک برنامه اجرایی معطوف به توسعه یک خط مشی سیاسی با تأکید بر زنان و انتخابات بود. این برنامه در آستانه انتخابات و آغاز فعالیت‌های انتخاباتی کاندیداهای زن قابل اجراست. اولین شرکت‌کنندگان در کارگاه، صنعا، ام‌محمد، نوال، فادیا، ام‌زیاد، حاجیه صفیه، نیسرین، رولا و هنان نقش مهمی در اجرای راهبرد و برنامه بسیج ایفا می‌کنند. علاوه بر این، زنان قصد دارند پس از انجام انتخابات زمانی را صرف ارزیابی فعالیت‌ها و مهارت‌های رهبری با توجه به نتایج انتخابات کنند.

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- چه انگیزه‌ای موجب گرد هم آمدن زنان شد؟



- چرا داشتن یک بینش و هدف مشترک برای زنان اهمیتی خاص داشت؟
- شاخص‌های راهبردی بسیج آنها چه بود؟
- آیا زنان واجد مهارت‌های ویژه‌ای هستند که باعث افزایش توانایی آنان برای شرکت در جریان‌های سیاسی شود؟
- آیا فکر می‌کنید در مقایسه با مردان برای بسیج زنان نیاز به اقداماتی متفاوت است؟ اگر چنین است، چگونه و چرا؟
- این گروه از زنان چگونه از کاندیداهای خود هم در عرصه محلی و هم در عرصه ملی حمایت می‌کنند؟ اگر شما بجای آنها بودید چه اقدامات متفاوتی انجام می‌دادید؟ چرا؟
- زنان چگونه از وسایل ارتباطی متفاوت، نظیر تلفن، پست الکترونیکی و اینترنت برای تحقق بخشیدن به اهدافشان استفاده می‌کردند؟

شرکت‌کنندگان کارگاه آموزش رهبری در نیجریه از تمرین زیر به عنوان تمرین جایگزین در جلسه دهم استفاده کرده اند.

### بسیج برای انجام اقدامات لازم

#### تمرین: پرونده باریا ابراهیم ماگازو

در سپتامبر سال ۲۰۰۰ دختری بنام باریا ابراهیم ماگازو که کم تر از هفده سال داشت و اهل دهکده‌ای در ایالت زامفارا در نیجریه بود، پس از همخوابگی اجباری با سه مرد باردار شد. او را به صد ضربه شلاق محکوم کردند. این حکم قرار بود ۴۰ روز پس از تولد فرزندش اجرا شود. ۸۰ ضربه دیگر نیز به علت وارد کردن اتهام نادرست در مورد اعمال جنسی به دیگران برای او در نظر گرفته شد زیرا دادگاه برای احراز هویت مردانی که او به عنوان پدر احتمالی فرزندش معرفی کرده بود مدارک کافی در اختیار نداشت. باریا تقاضای فرجام کرد و قاضی محکمه اجرای حکم را تا هنگامی که نوزاد از شیر مادر گرفته شود به تعلیق انداخت. اما رأی او نادیده گرفته شد و باریا در حالی که هنوز نوزاد از شیر او تغذیه می کرد و حتی پیش از تاریخ قید شده در حکم اولیه دادگاه، شلاق خورد. فردای روزی که باریا را از خیر اجرای حکم آگاه کردند او را به یکی از شهرهای نزدیک محل اقامتش فرستادند، در ملاء عام شلاق زدند و سپس رهایش کردند تا تنها و سرافکننده و دردآلوده به خانه بازگردد. گرچه حکم اجرا شده بود، باریا و خانواده‌اش تصمیم گرفتند تا پژوهشخواهی خود از حکم دادگاه را ادامه دهند.

بنا به گزارش های روزنامه‌ها، باریا تقاضا کرده بود تا دادگاه استیناف هفت شاهد را احضار کنند اما با این درخواست موافقت نشد. در عوض، مردانی که وی آن ها را به همخوابگی با خود متهم کرده بود تبرئه شدند زیرا شهادت باریا علیه آنان وزن حقوقی کافی نداشت. او می‌باید حداقل چهار شاهد عادل را معرفی می‌کرد تا شهادت دهند که دیده بودند هنگام همخوابگی «میان بدن باریا و بدن مردان متهم به قدر یک تار مو نیز فاصله نبود.»

از سوی دیگر، مردان متهم ملزم نبودند تا بیگناهی خود را با قسم خوردن به

قرآن ثابت کنند، همچنین مدارک پزشکی ای که باریا ارائه کرد- آزمایش خون یا DNA - مورد قبول دادگاه قرار نگرفت.

باریا ابراهیم ماگازو دیگر نمی خواهد در انظار عمومی ظاهر شود. طبق قوانین کیفر اسلامی ایالت زامفارا و آیین دادرسی جنایی این ایالت، حضور او در دادگاه الزامی نیست. با این همه، دادگاه استیناف پرونده او را تنها در صورتی مورد تجدید نظر قرار می دهد که شخصا در دادگاه حاضر شود. طبق قوانین اسلام و بر اساس قوانین کیفری زامفارا و به عنوان یک شهروند نیجریایی مورد حمایت قانون اساسی کشور، باریا حق پژوهش خواهی دارد.

**سناریو:** یک گروه پنج نفره از دوستان هر هفته به منظور اطلاع از خبرها و مشاوره با یکدیگر ملاقات می کنند. یکی از زنان گروه که از وضع اسفناک باریا ابراهیم ماگازو مطلع شده است به خشم می آید و خبر رفتار ناعادلانه دادگاه و شلاق زدن وی را در ملاء عام را با دوستانش در میان می گذارد و آنها مصمم می شوند راهی برای حمایت از باریا بیابند.

۱- شرکت کنندگان کارگاه را به تیم های چهار نفره تقسیم کنید. هر تیم، مانند دوستان حاضر در سناریوی یادشده، یک برنامه اجرایی را به منظور کمک به باریا، خانواده وی و وکلایش طراحی می کنند.

۲- برخی از پرسش هایی که هر تیم باید مطرح کند عبارتند از:

- شما چگونه می خواهید به باریا کمک کنید؟ از وی چه نوع حمایتی خواهید کرد؟ اقدامات شما چه خواهد بود؟
- آیا اقدامات شما جنبه محلی، ملی، منطقه ای یا بین المللی خواهد داشت؟
- آیا درخواست کمک از سایر زنان برای باریا موثر خواهد بود؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی، دلایل خود را بیان کنید. آیا مردان نیز همانند زنان مایل به کمک خواهند بود؟
- آیا تیم شما می تواند از تکنولوژی ارتباطات مانند فاکس، نامه الکترونیک یا رسانه های گروهی (به عنوان مثال، اعلامیه یا برنامه های آموزشی در رادیو و تلویزیون) به منظور جلب حمایت بیشتر بهره برداری کند؟

- تصور می‌کنید چه نوع شبکه ارتباطی دیگر می‌تواند به شما در دستیابی به اهدافتان کمک کند؟
- تحقق بخشیدن به اهدافتان را چگونه کنترل می‌کنید؟ از چه شاخص‌هایی استفاده خواهید کرد؟
- چگونه مسئولیت انجام دادن فعالیت‌ها را میان خودتان تقسیم خواهید کرد؟
- اعضای تیم فهرستی از وظایف خود تهیه خواهند کرد و آن را برای اجرای برنامه با طرح کلی اقدامات لازم در چند هفته آینده ارائه خواهند داد.
- ۳- گروه پس از تکمیل برنامه فعالیت تمام تیم‌ها مجدداً تشکیل جلسه می‌دهد. یک داوطلب از هر تیم بطور خلاصه راهبردهای تیم خود را برای جلب کمک شرح خواهد داد.

### پرسش‌هایی برای مباحثه

- روند تصمیم‌گیری تیم شما چگونه بود؟
- برای شما دشوارترین بخش تعیین راهبرد بسیج و جلب حمایت چه بود؟
- در صورت افزایش تعداد اعضای هر تیم آیا تصمیم‌گیری راجع به تعیین اقدامات ویژه ساده‌تر می‌شد یا دشوارتر؟
- در مورد تقسیم مسئولیت‌ها چگونه به نتیجه رسیدید؟ آیا تهیه فهرستی از وظایف در روشن کردن نقش هر یک از اعضای تیم‌ها مؤثر بود؟ آیا این فهرست در فعالیت‌های دیگر شما نیز تأثیر داشت؟ پاسخ چه مثبت باشد و چه منفی آن را توضیح دهید.
- آیا پس از گوش فرادادن به شرح فعالیت سایر تیم‌ها از نکات مثبت آنها برای بهتر شدن کار تیم خود استفاده خواهید کرد؟
- آیا تصور می‌کنید که ترکیب اعضای تیم به صورت زنانه، مردانه یا مختلط، تفاوتی در نتیجه کار خواهد داشت؟ پاسخ چه مثبت باشد چه منفی دلایل خود را شرح دهید.

### مشاهدات

- آیا این تمرین به شما در مورد تجسم و طراحی فعالیت‌های مبارزاتی یا برنامه‌  
اجرائی دیگری کمک خواهد کرد؟
- اگر می‌توانید مرحله نخست اقدامات مبارزاتی خود را تجسم کنید، نوع این  
اقدامات و چگونگی عملی کردن آنها را شرح دهید.

برنامه این جلسه را شرکت کنندگان کارگاه آموزش رهبری در فلسطین به جای برنامه جلسه یازدهم مورد استفاده قرار داده اند.

### اعمال نفوذ زنان فلسطینی برای نیل به حق شهروندی

در نوامبر سال ۱۹۹۵، دوزن فلسطینی، کمیته امور حقوقی زنان را از یک تجربه ناگوار مطلع کردند. مقامات دولتی هنگامی در پاسخ به تقاضای این دو زن برای دریافت گذرنامه فلسطینی داشتن اجازه نامه رسمی «قیم‌های مرد» آنها را الزامی دانستند. بر طبق مقررات وزارت کشور فلسطین که اخیراً تأسیس شده بود، چنین اجازه نامه ای از مدارک لازم جهت صدور گذرنامه برای زنان فلسطینی بود.

کمیته امور حقوقی زنان بلافاصله در اعتراض نامه ای توضیح داد که این مقررات بیانیه مورخ ۱۹۸۸ استقلال فلسطین، اعلامیه جهانی حقوق بشر و همچنین کنوانسیون مبارزه با انواع تبعیض علیه زنان را نقض می‌کند. پس از آن که سازمانهای متعدد زنان این اعتراض نامه را امضا کردند کمیته امور حقوقی زنان آنرا به وزارت کشور ارائه کرد. یکی از مقامات آن وزارتخانه به کمیته اطلاع داد که معاون وزیر کشور در یک برنامه «گفت و گوی باز» در تلویزیون شرکت خواهد کرد.

کمیته با فرستادن این اعتراض نامه به شبکه رادیو تلویزیونی فلسطین در ترتیب دادن این مناظره پیشقدم شد. در بخش شبانه برنامه «گفت و گوی باز» با یک مقام فلسطینی، علاوه بر معاون وزیر کشور یکی از نمایندگان کمیته امور حقوقی زنان، به قصد توضیح مخالفت کمیته با مقررات یاد شده، شرکت کردند. نماینده کمیته، ضمن تأکید بر مغایرت این مقررات با حقوق و موازین بین المللی، از معاون وزیر پرسید، «زمانی که رئیس جمهور ما بیانیه استقلال فلسطین را اعلام کرد و متذکر شد که با زنان به عنوان جنس برابر رفتار خواهد شد، ما به مدت ۳۰ دقیقه برای او کف زدیم و هورا کشیدیم! آیا ممکن است که تمام آن تشویق بیهوده بوده باشد؟» معاون وزیر در پاسخ از مبارزات زنان فلسطینی تمجید کرد و حمایت خود را از «جنس لطیف» اعلام کرد، اما یادآور شد که بنابر توافق نامه‌ای با اسرائیل، وی تا زمانی که قوانین داخلی فلسطین به تصویب رسد ناگزیر به اجرای قوانین موجود در مصر و اردن است.

کمیته که تمایلی به پذیرفتن موضع معاون وزیر نداشت، از وی دعوت کرد تا در جلسه چهارم دسامبر سال ۱۹۹۵ شرکت کند و پذیرفت که دستور جلسه آن نشست را از پیش به معاون وزیر نشان دهد و از ۲۵ عضو زن احزاب گوناگون سیاسی که در زمینه های محلی و بین المللی تخصص و تجربه دارند و همچنین از خبرنگاران برای شرکت در این جلسه دعوت کند. معاون وزیر در این جلسه ضمن برشمردن دستاوردهای وزارت کشور، بر اهمیت احترام به سنن اعراب در مورد مسئله مطرح شده تأکید کرد. یک شیخ مسلمان حاضر در جلسه نیز خلاصه گفت و گوهای دو طرف را یادداشت می کرد. کمیته امور حقوقی زنان خلاصه مذاکرات جلسه را ثبت و آنها را بصورت جزوه ای منتشر کرد و برای سازمان های حقوق بشر و رسانه های گروهی محلی فرستاد.

در این ماجرا، آشنا بودن با افراد متنفذ در رسانه های دستجمعی اهمیت بسیار داشت. کارگردان بخش خبری شبکه فلسطینی رادیو-تلویزیون فعالیت ها و پروژه های کمیته را با علاقه دنبال کرده بود. این کارگردان که از هواداران دولت رو به تشکیل فلسطین به شمار می رفت با یکی از اعضای کمیته مصاحبه ای پیرامون تقاضای وی برای اختصاص دادن ۳۰ درصد سهمیه به زنان در شورای قانونگذاری فلسطین انجام داد. او هم به نوبه خود از این کارگردان برای دیدار از دفتر کمیته دعوت کرد. از آنجا که این کارگردان تحت تأثیر کار کمیته - به ویژه جزوه حاوی گزارش مستند از جلسه با معاون وزیر کشور - قرار گرفته بود، پیشنهاد کرد که «گفت و گوی باز» دیگری بین زنان و معاون وزیر صورت گیرد. این پیشنهاد منجر به چند مصاحبه تلویزیونی دیگر شد که در آن ها زنان روایت هایی از سهم و نقش کارآی خود در عرصه خانوادگی و اجتماعی نقل می کردند. با این همه، نتیجه این مصاحبه ها فقط روشن شدن این واقعیت بود که زنان برای قرار گرفتن در زمره شهروندان کامل و واجد پاسپورت به اجازه پدر، برادر و یا همسر خود نیاز داشتند.

کمیته امور حقوقی زنان در نامه هایی خطاب به کنسولگری ها و سفارت های خارجی آنان را از قانون تبعیض آمیز پاسپورت آگاه کرد و خواستار حمایت بین المللی از خواست های زنان فلسطینی شد. هنگامی که زنان رام الله در تظاهراتی خواستار حضور در شورای قانونگذاری فلسطین و نیز لغو مقررات تبعیض آمیز

گذرنامه شدند، پوشش خبری این تظاهرات از رسانه‌های محلی به رسانه‌های بین‌المللی گسترش یافت. در میان تظاهرکنندگان ۱۲ نامزد انتخابات شورای قانونگذاری - ۸ مرد و ۴ زن - حضور داشتند که تعهد کرده بودند ضمن حمایت از حقوق زنان مقررات وزارت کشور را محکوم کنند. شبکه تلویزیونی CNN، تلویزیون فرانسه و شبکه رادیو و تلویزیون کانادا، خبر و تصاویر این تظاهرات را پخش کردند.

با پوشش رسانه‌های بین‌المللی و حمایت فزاینده ملی، کمیته امور حقوقی زنان ترغیب شد که با سرسختی هرچه بیشتر به فعالیت مبارزاتی خود برای احقاق حقوق زنان ادامه دهد. این فعالیت در سازماندهی تظاهرات به منظور کسب حقوق شهروندی، همکاری با انجمن‌های حقوق بشر، تقاضای کمک از شخصیت‌های قدرتمند سیاسی، از جمله پرزیدنت یاسر عرفات، و نوشتن سرمقاله در روزنامه‌ها تجلی یافت. همزمان با افزایش فعالیت انتخاباتی کمیته، در روز نوزدهم ژانویه ۱۹۹۶، معاون وزیر کشور در فاکسی خطاب به بخش خبری رادیو تلویزیون فلسطین اعلام کرد که از آن پس با مردان و زنان فلسطینی رفتاری برابر رفتار خواهد شد و مقامات مسئول از زنانی که خواهان دریافت گذرنامه اند اجازه نامه «قیم‌های مرد» آنان را مطالبه نخواهد کرد.

### پرسش‌هایی برای مباحثه:

- کمیته امور حقوقی زنان فلسطین چه اقداماتی برای اعمال نفوذ در جهت تغییر مقررات وزارت کشور انجام داد؟ این کمیته برای ایجاد احساس همبستگی در هدفی مشترک چه گام‌هایی برداشت؟
- رسانه‌های گروهی چه نقشی در اقدامات مبارزاتی کمیته ایفا کردند؟ سایر تکنولوژی‌های ارتباطی چه نقش‌هایی در این مورد داشتند؟
- هنگامی که کمیته برای دستیابی به توافقی گسترده پیرامون حق شهروندی کامل زنان تلاش می‌کرد با چه موانعی مواجه شد؟ برخی از موانعی که بر سر راه ایجاد یک هدف مشترک میان گروه‌هایی با عقاید متفاوت و یا حتی گروه‌های همفکر وجود دارند کدامند؟ شما چگونه بر این موانع غلبه خواهید کرد؟



- آیا ایجاد مفاهیم مشترک همیشه امکان‌پذیر و یا مطلوب است؟ چرا؟
- شما از چه معیارهایی برای ارزیابی موفقیت این فعالیت مبارزاتی استفاده می‌کنید؟
- واکنش رسانه‌های گروهی در جامعه شما نسبت به مسئله حقوق زنان چیست؟  
برخی از شیوه‌های مناسب در سطح منطقه‌ای که می‌توان از آن‌ها برای جلب حمایت و توجه رسانه‌ها نسبت به مبارزات سیاسی، اقتصادی یا حقوقی در زمینه حقوق زنان استفاده کرد، کدامند؟

برنامه این جلسه را شرکت‌کنندگان کارگاه آموزش رهبری در مراکش به جای برنامه جلسه دوازدهم مورد استفاده قرار داده اند.

### سازمان‌دادن حمایت از حقوق قانونی زنان کارمند

یگ کارگر زن جوان که در یک شرکت تولیدی نساجی در منطقه صنعتی «رباط» آماج مزاحمت‌های جسمی و روحی سرکارگر قرار گرفته بود، تصمیم گرفت تا نسبت به این سوءاستفاده از قدرت شکایت کند. همکاران وی با اعتصابی به مدت ۳ ماه از وی پشتیبانی کردند. طی این جنبش همبستگی، کارگران زن از سوی بخش زنان اتحادیه‌های کارگری مراکش مورد حمایت قرار گرفتند. این اتحادیه نیز از انجمن دموکراتیک زنان مراکش تقاضا کرد تا از اقدام آنها پشتیبانی کند.

این انجمن به سرعت در زمینه‌های مختلف به فعالیت‌های لازم پرداخت. نخست نامه‌ای به مدیر شرکت نساجی و سپس اطلاعیه‌ای رسمی به رسانه‌های دستجمعی فرستاد. آنگاه نمایندگان این انجمن در یک کنفرانس مطبوعاتی، ضمن اشاره به اهمیت اعتصاب کارگران به افشای مزاحمت‌هایی که زنان کارگر در معرض آن قرار داشتند، پرداختند.

به دنبال این رویداد، انجمن برای برجسته ساختن اختلافات جنسیتی در قوانین کار، به ویژه بخش‌های مرتبط با زنان کارگر و زنان جوان کارمند، پیشقدم شد و بر ضرورت حمایت از حقوق قانونی زنان کارمندی که قربانی مزاحمت‌ها و تبعیض‌های جنسیتی در بازار کار بودند تأکید گذاشت.

افزون بر این همه، انجمن دموکراتیک زنان مراکش در ائتلاف با سازمانهای زنان و اتحادیه‌های کارگری وابسته، مقامات مسئول را برای اصلاح قوانین موجود کار تحت فشار قرار داد. این ائتلاف برای رفع این کاستی‌ها پیشنهادهای اصلاحی خود را به وزیر کار ارائه داد و همچنین در نشست‌هایی با کمیته‌های مجلس به توضیح و دفاع از پیشنهادات خود برخاست. مقررات تازه‌ای که برای شمول در قوانین کار در نظر گرفته شده‌اند مزاحمت‌های جنسی را غیر قانونی و قابل مجازات می‌شمرند.

### پرسش هائی برای مباحثه

- اگر شما به جای آن کارگر زن جوان بودید، چه عکس‌العملی نشان می‌دادید؟ برای محکوم کردن مزاحمت‌های جنسی، جسمی و روحی به چه کارهائی دست می‌زدید؟
- متدولوژی برگزیده از سوی انجمن دموکراتیک زنان مراکش برای حل و فصل این مشکل چه بود؟ نقاط قوت و ضعف این متدولوژی چیست؟ کدام اقدام شما با آن تفاوت خواهد داشت؟
- این ابتکار عمل چگونه از طریق ایجاد اتحاد و ائتلاف تقویت شده بود؟ آیا پیوستن به یک ائتلاف هیچگاه موجب تضعیف یک سازمان یا فعالیت‌های مبارزاتی‌اش خواهد شد؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، این کار چگونه صورت می‌پذیرد؟
- برای ایجاد یک ائتلاف موفقیت‌آمیز، چه عواملی فردی و سازمانی باید مورد تأکید قرار گیرد؟ شما از چه معیارهایی برای ارزیابی موفقیت اتحاد استفاده می‌کنید؟



## ضمیمه ب

### شیوه های برگزاری جلسات

گردانندگان کارگاه می توانند از شیوه های متعددی برای تشویق مباحثه و گسترش علاقه در جلسات کارگاه استفاده کنند. برای بهره جوئی کامل از امکانات بالقوه کارگاه، انعطاف پذیری گرداننده آن برای ترتیب دادن فضای یادگیری دارای اهمیتی خاص است. بسیاری از شیوه های تمرین زیرین در این کتاب راهنما عنوان شده اند. شما می توانید یک یا چند شیوه را برای جلسات ویژه انتخاب کنید. همچنین، شما یا سایر شرکت کنندگان می توانید از شیوه های دیگری که برای گروهتان مناسب تر است، استفاده کنید. مهمترین مسئله ای که نباید فراموش کنید این است که چیزی به عنوان بهترین راه یا شیوه آموزش وجود ندارد. تا وقتی که جلسات آموزنده سرگرم کننده باشند کار شما در برگزاری جلسات موفقیت آمیز خواهد بود.

**شرح حال ها:** شرح حال ها بهترین نمودار گزینه ها و تصمیماتی است که انسان ها در مراحل گوناگون زندگی خود اتخاذ می کنند. در یک کارگاه، بیان شرح حال ها این امکان را به شرکت کنندگان می دهد تا مسیر زندگی و گزینه های خود را با مسیر زندگی دیگران مقایسه کنند و در نتیجه بهتر بتوانند درباره توانایی ها و اهداف فردی خود تأمل کنند.

**نقاشی و تصویر:** تصویر و نقاشی در باره آنچه مردم می گویند و انجام می دهند، وسیله ای است سرگرم کننده که باعث ایجاد علاقه برای بحث و گفتگو درباره شیوه های برقراری ارتباط می شود. حتی ساده ترین تصویرها می تواند مسائل پیچیده را ساده ترسیم کند و موجب برانگیختن بحث ها و گفتگوهای جذاب شود. گردانندگان می توانند با نمایش فیلم و تصاویر اعضای گروه را در جمع یا در گروه های کوچک تر به مباحثه دعوت کنند.

**داستان ها یا سناریوهای تخیلی:** سناریوهای فرضی یا داستان های تخیلی و غیرواقعی مربوط به موضوعات مورد بحث در کارگاه را می توان به صورت شفاهی یا کتبی مطرح کرد و سپس مورد بحث قرار داد. داستان ممکن است از حوادث

واقعی، که احتمالاً اعضای گروه درباره آنها عقاید تند و متعارضی دارند، کمتر بحث‌انگیز و جنجالی باشد. به عنوان مثال، بجای اشاره کردن به یک اتفاق واقعی درباره برخورد ناشیانه یک رهبر یا مدیر یا کارفرما در موقعیتی خاص، اغلب ساده‌تر است که یک سناریوی فرضی را مورد بحث قرار دهیم، چرا که در این صورت نظرات در خصوص کاستی‌ها یا قصور افراد، به فرد خاصی در کارگاه یا یکی از آشنایان شرکت کنندگان اشاره نخواهد کرد.

**گفت‌وگو در انظار دیگران:** گاه برای یک گروه بزرگ موضوعی پیچیده‌تر یا حساس‌تر از آن می‌شود که بتوان در باره آن به یک مباحثه سودمند پرداخت. اما، گفت و گو در انظار دیگران به همه اعضای گروه امکان می‌دهد تا در مباحثه شرکت کنند اما با مشکلاتی که ممکن است به هنگام بحث و گفت‌وگو در یک گروه بزرگ به وجود آید، مواجه نشوند. چنین گفت و گوئی را می‌توان با زندگی ماهیان در یک تنگ بلورین و شفاف مقایسه کرد که در برابر دید و مشاهده دیگران قرار دارد. در چنین گفت و گوئی داوطلبانی از میان شرکت کنندگان در کارگاه - معمولاً از ۲ تا ۶ نفر و بسته به موضوع مورد بحث و تعداد شرکت کنندگان - موضوع را به مدت ۱۰ دقیقه در مقابل دیگران مورد بحث قرار می‌دهند. اعضای گروه یا در حین گفت و گوی داوطلبان یا پس از پایان گفت و گوی آنان در مرکز دایره و دیگران در اطراف آنان می‌نشینند و نقطه نظرهای خود را بیان می‌کنند. تمرینات این کتاب راهنما را نیز می‌توان به شکل چنین گفت و گوئی انجام داد. در چنین مواردی یک گروه کوچک از داوطلبان در مقابل سایر شرکت کنندگان کارگاه در تمرین شرکت می‌کنند و پس از آن همه به بحث درباره آنچه رخ داده است می‌پردازند.

**شگردهای گرم کردن جلسه و انرژی بخشیدن:** هدف از شگردهای گرم کردن جلسه و انرژی بخشیدن کمک به شرکت کنندگان کارگاه است تا با یکدیگر آشنا شوند و راحت‌تر در گروه سخن گویند. این شگردها اغلب در مراحل نخست کارگاه و در آغاز جلسات به کار برده می‌شوند. با این همه، همیشه می‌توان از این شگردها برای آرام کردن و هدایت مجدد اعضای گروه که ممکن است تمرکز خود را از دست داده یا دچار بی‌اعتمادی در حین شرکت در یک مباحثه دشوار یا جنجالی شده

باشند، بهره برد. شگردهای خودمانی شدن و انرژی بخشیدن نباید برای شرکت‌کنندگان دشوار و یا بحث‌انگیز و جنجالی باشد. متداول‌ترین آنها پرسش‌هایی است که به این منظور طرح شده‌اند تا مسائل شخصی فرد، و نه اسرار محرمانه‌ی وی، را آشکار کنند. تک‌تک افراد هر گروه به این پرسش‌ها پاسخ خواهند داد. نمونه‌هایی از پرسش‌ها این است: «اگر شما سرمایه‌ای نامحدود داشتید و باید آنرا بابت هدیه‌ای برای خانواده‌ی خود خرج می‌کردید، چه هدیه‌ای انتخاب می‌کردید؟» یا «اگر می‌توانستید یک گیاه باشید، چه گیاهی را انتخاب می‌کردید و چرا؟» یا «وعده‌ی غذایی یا غذای مورد علاقه‌ی شما کدامست و چرا؟» گردانندگان جلسات باید در انتخاب شگردهای گرم کردن جلسه و انرژی بخشیدن از قوه تخیل و خلاقیت خود استفاده کنند و انبساط خاطر شرکت‌کنندگان را مد نظر داشته باشند.

**دفتر یادداشت روزانه:** گاه گردانندگان از شرکت‌کنندگان در کارگاه می‌خواهند تا با یادداشت عقاید خود درباره‌ی جلسات و آنچه که آموخته‌اند یک دفتر روزانه تهیه کنند. گرداننده ممکن است تصمیم بگیرد که در پایان هر جلسه زمانی را به نوشتن یادداشت روزانه اختصاص دهد یا می‌تواند این امر را به عهده‌ی عده‌ی خاصی از شرکت‌کنندگان بگذارد تا این کار را در منزل انجام دهند. در برخی موارد ممکن است اعضای گروه در آغاز یا پایان هر جلسه کارگاه مطالبی از دفتر یادداشت روزانه خود را بخوانند. اما در میان گذاشتن یادداشت‌های اعضای گروه با یکدیگر به نظر خود آنها بستگی دارد.

**عنوان‌های خبری:** عنوان‌های خبری که تمام شرکت‌کنندگان کارگاه با آن آشنا هستند می‌تواند منبع مفیدی برای شروع مباحثه به شمار آید. به عنوان مثال، خبری درباره‌ی یک زن سیاستمدار که کار مهمی را به عهده گرفته است می‌تواند مقدمه‌ای برای بحث و گفتگو در خصوص ماهیت رهبری و شیوه‌های تحقق بخشیدن به بینش فردی باشد.

**شرکا:** اغلب اوقات در محیط یک کارگاه تعدادی شرکت‌کننده وجود دارند که تمایلی به سخن گفتن با کل گروه ندارند. تقسیم افراد به گروه‌های دوفره به شرکت کامل بسیاری از افراد در مباحثه کمک خواهد کرد. به محض اینکه کل گروه مجدداً

تشکیل جلسه دهد نظرات و عقاید یک شرکت کننده کمرو یا کم حرف می تواند از طرف شریک وی با گروه در میان گذاشته شود. تقسیم شدن به گروه های دوفره همچنین می تواند به بحث های تأمل برانگیز و همکاری بیشتر در خصوص یک موضوع معین انجامد. هنگام تشکیل جلسه مجدد گروه، فقط نکات اصلی مطرح شده در مباحثات جداگانه باید در میان گذاشته شوند.

**پرسش و پاسخ:** بهترین راه برگزاری جلسات، شیوه طرح پرسش به منظور هدایت بحث گروهی است. این شیوه «پرسش و پاسخ» نامیده می شود. وظیفه گرداننده این است که با مطرح کردن پرسش های باز و بدون نتیجه گیری نهایی باعث گسترش بحث شود. پرسش هایی که پاسخ های کوتاه یا ساده می طلبند چندان مفید نیستند. گرداننده نباید پرسش هایی مطرح کند که از نظر وی تنها دارای یک پاسخ درست اند. نقش وی آموزش اطلاعات درست نیست، بلکه این است که به شرکت کنندگان کارگاه مجال دهد تا به گفت و گو بپردازند و هر یک خود به نتیجه برسند.

**نقل قول ها:** به منظور بهبود جلسات کارگاه ممکن است از شرکت کنندگان خواسته شود تا نقل قول هایی جالب و مناسب از شخصیت های سرشناس، کتاب ها، ترانه ها، متن های مذهبی، اسناد قانونی یا سایر منابع به کارگاه بیاورند تا مورد بحث اعضای گروه قرار بگیرد.

**نقش بازی کردن:** نقش بازی کردن به شرکت کنندگان اجازه می دهد تا به دیدگاه های دیگران که الزاماً با دیدگاه های خودشان یکسان نیست توجه و درباره آنها فکر کنند. در این شیوه، برای شرکت کنندگان نقش هایی مانند کارفرما، کارمند، مأمور پلیس، شهروند، دکتر، بیمار و غیره تعیین می شود. هر شرکت کننده در مقابل گروه یا بصورت گروه های دو نفره مجزا، یکی از نقش ها/ شخصیت ها را در یک گفت و گو به نمایش خواهد گذاشت. کل گروه پس از یک گفت و گو ده دقیقه ای مجدداً تشکیل جلسه می دهد تا به تشریح و بحث در باره نقش ها بپردازد.

**تیم ها:** تقسیم شرکت کنندگان در کارگاه به تیم های کوچک به آن ها امکان مشارکت کامل تر در تمرینات و مباحثات را می دهد. هرچه تعداد افراد یک تیم کمتر باشد، فرصت مشارکت آنها بیشتر می شود. شیوه های متعددی برای تقسیم گروه به تیم های



کوچک وجود دارد. گرداننده ممکن است پیش از تشکیل جلسه به انتخاب اعضای تیم بپردازد تا بتواند اختلاف سن، سابقه‌های شغلی، آشنایی با موضوع مورد بحث یا عوامل دیگری را در نظر گیرد.

● **گروه‌بندی بدون ترتیب:** متداول‌ترین شیوه تشکیل تیم‌ها،

گروه‌بندی بدون نظم و ترتیب خاص است. پس از تعیین تعداد مطلوب تیم‌ها از سوی گرداننده، وی می‌تواند تعداد شرکت‌کنندگان را براساس آن تنظیم کند. به عنوان مثال، برای تشکیل پنج تیم، به هر یک از شرکت‌کنندگان یک شماره از یک تا پنج داده می‌شود که به ترتیب در گروه‌ها قرار می‌گیرند. کلیه شماره‌های یک در یک تیم قرار می‌گیرند، تمام شماره‌های دو در تیم دیگر و به همین ترتیب.

● **گروه‌بندی براساس حروف الفبا:** از شرکت‌کنندگان بخواهید

تا صف یا دایره‌ای بترتیب الفبایی اسامی خود که از اولین حرف الفبا شروع می‌شود، تشکیل دهند. سپس شرکت‌کنندگان را براساس تعداد مطلوب گروه تقسیم‌بندی کنید.

● **تشکیل گروه براساس تاریخ تولد:** از شرکت‌کنندگان

بخواهید تا صف یا دایره‌ای براساس تاریخ تولدشان که از اول ژانویه آغاز و با ۳۱ دسامبر به پایان می‌رسد، تشکیل دهند. سپس شرکت‌کنندگان را براساس تعداد مطلوب گروه تقسیم‌بندی کنید.

**سخن در برابر اندیشه:** به منظور نشان دادن راهکارهای ارتباطی، مذاکره و مباحثه، ارائه همزمان سخنان و اندیشه‌های شرکت‌کننده درباره آنچه که می‌خواهد به دیگران منتقل کند بسیار سودمند خواهد بود. این کار را می‌توان با نوشتن انجام داد. به این صورت که پس از ثبت سخنان گوینده اندیشه‌های واقعی وی نیز در پرانتز نوشته شود. همچنین شرکت‌کنندگان می‌توانند به ایفای نقش بپردازند، نقشی که در آن شخصی به بیان اندیشه‌های یک فرد می‌پردازد و شخصی دیگر آن اندیشه‌ها را در

قالب واژه های مناسب مطرح می کند. به عنوان مثال، دو شرکت کننده می توانند اندیشه ها و سخنان یک زن جوان را به نمایش بگذارند که تلاش بر متقاعد کردن مادرش دارد تا به وی اجازه تحصیل در دانشکده پزشکی را بدهد. شرکت کننده اول، احساسات زن جوان را مانند امیدها، رویاها و علایق وی در مورد تحصیل در دانشکده پزشکی بیان می کند. شرکت کننده دوم، کلماتی را برای متقاعد کردن مادر در خصوص دادن اجازه تحصیل به دختر برمی گزیند. سپس افراد گروه می توانند انتخاب راهکار برقراری ارتباط و شیوه بیان زن جوان را مورد بحث قرار دهند. نمایشی مشابه در مورد اندیشه ها و سخنان مادر بعد دیگری به مباحثه گروه می دهد. با استفاده از تخیل اعضای گروه در خصوص سناریوهای احتمالی، می توان شیوه «سخن در برابر اندیشه» را در زمینه های گوناگون مرتبط با جامعه و فعالیت گروه به کار برد.

## ضمیمه پ

### هنر گوش فرادادن

اغلب مردم گوش فرادادن را امری طبیعی می‌دانند - کاری که ما هر روز به آن مشغولیم. اما شنوندگان خوب، مانند رهبران خوب، کسانی هستند که از شنیده‌های خود می‌آموزند. برای اینکه برآستی به آنچه که دیگری می‌گوید گوش دهید باید قادر باشید تا پیش داوری‌های خود را موقتاً کنار گذارید زیرا این پیش داوری‌ها مطلبی را که گوینده قصد انتقال آن را دارد تحریف می‌کند یا تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. افزون بر این، یک شنونده خوب نیاز دارد تا از طریق تأکید بر آنچه گفته می‌شود و با اشاره‌های کلامی و غیرکلامی دال بر اینکه وی رشته افکار گوینده را دنبال می‌کند، به برقراری ارتباط کمک کند. در زیر نکاتی برای کمک به شما در گوش دادن و شرکت در گفت و گو پیشنهاد شده است. آنها را در خانه یا محل کار آزمایش کنید تا ببینید کدامیک از راه‌ها سودمندترند.

### گوش فرادادن

**پیش داوری‌های خود را موقتاً کنار بگذارید:** با کنار گذاشتن این پیش داوری‌ها به گوینده احترام می‌گذارید و به وی اجازه می‌دهید تا عقایدش را برای شما روشن کند بدون آنکه پیش داوری‌ها و تعصبات شما سد راه آن شوند. انجام این کار نشان دهنده اعتماد به نفس شماست و توان شما را در ارزیابی اطلاعات نشان می‌دهد. کسانی که از کنار گذاشتن موقت فرض‌ها و پیش داوری‌های خود می‌هراسند نسبت به موضع یا باورهایشان مطمئن نیستند.

**به خاستگاه اعتقادی گوینده پی برید:** برای درک دیدگاه افراد باید سعی کنید تا خاستگاه اعتقادی آنانرا حدس زنید. از خود پرسید، کدام یک از تجارب وی منجر به این اعتقادات شده است؟ پس زمینه یا چارچوب دیدگاهی که وی سعی بر انتقال آن دارد، چیست؟ تصور کنید در صورت داشتن همان تجربه چگونه احساس یا فکر می‌کردید؟ **توجه کنید:** به نظر می‌رسد توجه کردن بارزترین جنبه گوش فرادادن است و در

عین حال ممکن است دشوارترین جنبه آن نیز باشد. دنبال کردن بحث یا رشته منطق گوینده می‌تواند دشوار به نظر رسد، به ویژه در صورتی که گوینده مطالب را تکرار کند و یا در سخن گفتن واژه‌ها و شیوه‌های ناآشنا و مشکل به کار برد. گوش فرادادن همچنین می‌تواند ملال آور و طاقت‌فرسا باشد اگر گوینده از زبانی استفاده کند که نشان سطح متفاوتی از آموزش و آگاهی است یا در بیان ایده‌هایش کند باشد. یک شنونده خوب می‌تواند با کاوش در کلمات انتخاب شده از سوی گوینده به عقاید وی بی‌تعصب گوش فرادهد.

## شرکت در گفت و گو

نشان دادن واکنش‌های غیرکلامی: آنچه شما در یک گفت و گو بیان نمی‌کنید می‌تواند به اندازه آنچه که واقعاً می‌گویید پر معنا باشد. همه ما آگاهانه یا ناآگاهانه درباره افکار و برداشت‌هایمان از سخنان دیگران علائمی غیرکلامی از خود نشان می‌دهیم. شما می‌توانید از نشانه‌های غیرکلامی گوناگون برای اثبات توجه خود به سخنان گوینده استفاده کنید. متمایل شدن به جلو و باز نگهداشتن دستها به جای دست به سینه نشستن، هشیار بنظر رسیدن، ایجاد ارتباط با نگاه و تکان دادن سر به نشان موافقت با گوینده، هریک می‌تواند سخنگو را تشویق کند و به رغبت آورد.

نشان دادن واکنش‌های کلامی: گوش فرادادن تنها یک تمرین روحی و جسمی نیست؛ نشانه‌های کلامی را نیز می‌توانید برای اثبات این که در حال گوش فرادادن هستید و سخنان گوینده را دنبال می‌کنید به کار برید، از جمله:

- **اصطلاحات وصفی و اعجابی:** نشانه‌های کلامی مهم شامل اصطلاحات وصفی یا اعجابی ساده در پاسخگویی است. به عنوان مثال، گفتن «بله»، «البته» و «هوم»، یا «آها» زمانی که گوینده مکث می‌کند یا بیان مطلبی را به پایان می‌رساند.
- **بازگو کردن:** شگرد دیگر، بازگو کردن کلام گوینده است با استفاده از واژه‌ها و اصطلاحات خودتان. بازگو کردن شما را وادار می‌کند تا به دقت به گفته‌های گوینده توجه کنید و

این فرصت را به گوینده می‌دهد تا اطمینان حاصل کند شما متوجه منظور وی شده‌اید. به عنوان مثال، بازگویی نظرات گوینده ممکن است بدین صورت باشد، «پس می‌گویی که تجربیات گذشته‌ات در دوران کار در آن سازمان آنقدر ناخوشایند بود که فکر می‌کنی حتی با آمدن رئیس جدید نیز کار در آن سازمان به زحمتش نمی‌ارزد؟»

● **پی‌گیری پرسش‌ها:** اغلب اوقات، پی‌گیری پرسش راهی مناسب برای راهنمایی گوینده است. گاه سخنگو ممکن است تنها احساسی کلی از آنچه می‌خواهد بگوید داشته باشد. پیگیری پرسش به وی کمک می‌کند تا به نتایج مشخص‌تری برسد. پرسش پی‌گیرانه مفید آن است که شما را به فهم شما از روایت یا نقطه نظر گوینده بیفزاید. شما با گوش دادن دقیق به گوینده می‌توانید قسمت‌های ناگفته روایت وی را تشخیص دهید و در مورد آنها سؤال کنید. احتمالاً پرسش‌هایی که فقط خصمانه یا نامرتب با موضوع به نظر رسند مانع برقراری ارتباط مؤثر با گوینده می‌شوند و حتی ممکن است وی را وادار به سکوت کنند. پرسش‌های پیگیر مفید در عین مرتبط بودن با سخنان گوینده راه پاسخ را باز می‌گذارد. به عنوان مثال، «بعد چه کاری انجام دادی؟ توانستی کمک کنی؟» یا «اگر زودتر از مشکل مطلع شده بودی چه کاری می‌کردی؟»

نکته مهم درباره گوش فرادادن مفید این است که می‌تواند دامنه بحث را گسترش دهد. در همان حال که از دقیق‌تر شدن خود آگاه می‌شوید و از گفته‌های دیگران بیشتر می‌آموزید، در جریانی قرار خواهید گرفت که احترام و علاقه دیگران را برمی‌انگیزد. در هر موقعیتی قرار داشته باشید، خواه شغلی، خواه خانوادگی و یا اجتماعی، پی‌می‌برید که اگر افراد احساس کنند به حرفهای آنها گوش فراداده‌اید

خود بیشتر پذیرای گوش فرادادن به دیگران خواهند شد.

## ضمیمه ت منابع و مآخذ

در زیر فهرستی از سازمان‌های غیردولتی در سراسر دنیا آمده است که دارای برنامه‌هایی ویژه پرورش خصلت‌های رهبری در زنان اند.

### **AFRICA & MIDDLE EAST**

#### **Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)**

Secteur les Orangers, Rue Mokla, Villa N° ۲

Rabat, Morocco

Tel: ۲۱۲-۳۷-۷۳۷۱۶۵

Fax: ۲۱۲-۳۷-۲۶۰۸۱۳

Email: adfm@mtds.com

#### **Centre de Leadership Feminin (CLEF) of ADFM**

۳۰, Rue Sidi Belyout, Apt. ۵۴

Casablanca, Morocco

Tel/Fax: ۲۱۲-۲۲-۳۱-۴۵-۴۷

Email: adfm@casanet.net.ma

#### **BAOBAB for Women's Human Rights**

۲۳۲A Muri Okunola Street, P.O. Box ۷۳۶۳۰

Victoria Island

Lagos, Nigeria

Tel: ۲۳۴-۱-۳۲۰-۰۴۸۴

Fax: ۲۳۴-۱-۲۶۲-۶۲۶۷

Email: baobab@baobabwomen.org

#### **Kudirat Initiative for Democracy (KIND)**

۶۰ Lanre Awolokun Street

Gbagada Phase ۲

Lagos, Nigeria

Tel: ۲۳۴۱-۴۷۲-۷۰۰۱

Email: nigeria@kind.org

Web: www.kind.org

or

P.O. Box ۶۵۴۲۹

Washington, DC ۲۰۰۳۵

Tel: ۱-۳۰۱-۸۸۳-۰۱۶۹

Fax: ۱-۳۰۱-۸۸۳-۰۱۵۱

Email: info@kind.org

#### **Women's Affairs Technical Committee (WATC)**

Awad Bldg., Radio Street, ۲<sup>nd</sup> Floor

P.O. Box ۲۱۹۷

Ramallah, Palestine via Israel

Tel: ۹۷۰-۲-۲۹۸-۷۷۸۳

Fax: ۹۷۰-۲-۲۹۶-۴۷۴۶

Email: watcorg@palnet.com

Web: www.pal-watc.org

## **NORTH AMERICA**

### **Center for Creative Leadership**

One Leadership Place  
P.O. Box ۶۶۳۰۰  
Greensboro, NC ۲۷۴۳۸-۶۳۰۰  
Tel: ۱-۳۳۶-۵۴۵-۲۸۱۰  
Fax: ۱-۳۳۶-۲۸۲-۳۲۸۴  
Email: info@leaders.ccl.org  
Web: www.ccl.org

### **The Council of Women World Leaders**

John F. Kennedy School of Government  
Harvard University  
۷۹ JFK Street  
Cambridge, MA ۰۲۱۳۸, USA  
Tel: ۱-۶۱۷-۴۹۶-۳۱۵۷  
Fax: ۱-۶۱۷-۴۹۵-۸۳۹۱  
Email: council\_leaders@harvard.edu  
Web: www.womenworldleaders.org

### **The James MacGregor Burns Academy of Leadership**

University of Maryland  
College Park, MD ۲۰۷۴۲-۷۷۱۵, USA  
Tel: ۱-۳۰۱-۴۰۵-۶۱۰۰  
Fax: ۱-۳۰۱-۴۰۵-۶۴۰۲  
Email: academy@academy.umd.edu  
Web: www.academy.umd.edu

### **Parliamentarians for Global Action**

۲۱۱ East ۴۳rd Street, Suite ۱۶۰۴  
New York, NY ۱۰۰۱۷, USA  
Tel: ۱-۲۱۲-۶۸۷-۷۷۵۵  
Fax: ۱-۲۱۲-۶۸۷-۸۴۰۹  
Email: info@pgaction.org  
Web: www.pgaction.org

### **Women's Institute for Leadership, Development for Human Rights (WILD)**

۱۳۷۵ Sutter Street, Suite ۴۰۷  
San Francisco, CA ۹۴۱۰۹, USA  
Tel: ۴۱۵-۳۴۵-۱۱۹۵  
Fax: ۴۱۵-۳۴۵-۱۱۹۹  
Email: esther@wildforhumanrights.org  
Web: www.wildforhumanrights.org

### **Women's Leadership Institute**

Mills College  
۵۰۰۰ MacArthur Blvd.  
Oakland, CA ۹۴۶۱۳, USA  
Tel: ۱-۵۱۰-۴۳۰-۲۰۱۹  
Fax: ۱-۵۱۰-۴۳۰-۳۲۳۳  
Web: www.mills.edu



## INTERNATIONAL

### **Akina Mama wa Afrika**

۳۳۴-۳۳۶ Goswell Road

London EC۱V ۷LQ

United Kingdom

Tel: ۴۴-۲۰-۷۷۱۳-۵۱۶۶

Fax: ۴۴-۲۰-۷۷۱۳-۱۹۵۹

Email: [amwa@akinamama.org](mailto:amwa@akinamama.org)

Web: [www.akinamama.org](http://www.akinamama.org)

or

Plot ۲۰ Bukoto Street Kamwokya

P.O. Box ۲۴۱۳۰

Kampala, Uganda

Tel: ۲۵۶-۴۱-۵۴۳۶۸۱/۳

Fax: ۲۵۶-۴۱-۵۴۳۶۸۳

Email: [amwa\\_u@imul.com](mailto:amwa_u@imul.com)

### **CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation**

۱۱۱۲ ۱۶<sup>th</sup> Street NW, Suite ۵۴۰

Washington, DC ۲۰۰۳۶, USA

Tel: ۱-۲۰۲-۳۳۱-۸۵۱۸

Fax: ۱-۲۰۲-۳۳۱-۸۷۷۴

Email: [carole@civicus.org](mailto:carole@civicus.org)

Web: [www.civicus.org](http://www.civicus.org)

or

P.O. Box ۹۳۳

Southdale

۲۱۳۰ South Africa

Tel: ۲۷-۱۱-۸۳۳-۵۹۵۶

Fax: ۲۷-۱۱-۸۳۳-۷۹۹۷

### **Center for Women's Global Leadership (CWGL)**

Douglass College, Rutgers

The State University of New Jersey

۱۶۰ Ryders Lane

New Brunswick, NJ ۰۸۹۰۱-۸۵۵۵, USA

Tel: ۱-۷۳۲-۹۳۲-۸۷۸۲

Fax: ۱-۷۳۲-۹۳۲-۱۱۸۰

Email: [cwgl@igc.org](mailto:cwgl@igc.org)

Web: [www.cwgl.rutgers.edu](http://www.cwgl.rutgers.edu)

### **Global Women in Politics (GWIP)**

The Asia Foundation

۴۶۵ California Street, ۱۴<sup>th</sup> Floor

San Francisco, CA ۹۴۱۰۴, USA

Tel: ۱-۴۱۵-۹۸۲-۴۶۴۰

Fax: ۱-۴۱۵-۳۹۲-۸۸۱۳

Email: [info@asiafound.org](mailto:info@asiafound.org)

Web: [www.asiafoundation.org](http://www.asiafoundation.org)

### **International Women's Media Foundation (IWMF)**

۱۷۲۶ M Street NW, Suite ۱۰۰۲

Washington, DC ۲۰۰۳۶, USA

Tel: ۱-۲۰۲-۴۹۶-۱۹۹۲

Fax: ۱-۲۰۲-۴۹۶-۱۹۷۷

Email: [info@iwmf.org](mailto:info@iwmf.org)

Web: [www.iwmf.org](http://www.iwmf.org)

**Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)**

۴۳۴۳ Montgomery Avenue, Suite ۲۰۱

Bethesda, MD ۲۰۸۱۴, USA

Tel: ۱-۳۰۱-۶۵۴-۲۷۷۴

Fax: ۱-۳۰۱-۶۵۴-۲۷۷۵

Email: [wlp@learningpartnership.org](mailto:wlp@learningpartnership.org)

Web: [www.learningpartnership.org](http://www.learningpartnership.org)

## ضمیمهٔ ث

### گروه مشاوران بین‌المللی

سازمان WLP یک گروه مشاوران بین‌المللی (IAC) تشکیل داده است که معرف دیدگاه‌های گوناگون حرفه‌ای، فرهنگی و مذهبی است و برای ارزیابی مفاهیم اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در پروژه‌های رهبری سازمان WLP واجد تجربه و صلاحیت لازم است. این گروه به سازمان WLP کمک می‌کند تا اطلاعات حقوقی، سیاسی و دانش اجتماعی موجود در مطالبش را تنظیم کند. اعضای این گروه مشاوره عبارتند از:

<b>Hafsat Abiola</b>	Founder and Executive Director, Kudirat Initiative for Democracy
<b>Afifa Dirani Arsanios</b>	International Consultant, Lebanon
<b>Suheir Azzouni-Mahshi</b>	Former Director General, Women's Affairs Technical Committee, Palestine
<b>Charlotte Bunch</b>	Executive Director, Center for Women's Global Leadership
<b>Thais Corral</b>	General Coordinator, CEMINA, Brazil
<b>Nancy Flowers</b>	Human Rights Education Consultant
<b>Noeleen Heyzer</b>	Director, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)
<b>Ayesha Imam</b>	Founding Member, BAOBAB for Women's Human Rights, Nigeria
<b>Zahira Kamal</b>	General Director, Directorate for Gender Planning and Development, Palestinian Ministry of Planning
<b>Farhad Kazemi</b>	Vice Provost, New York University
<b>Asma Khader</b>	Lawyer and Women's Rights Activist, Jordan
<b>Amina Lemrini</b>	Executive Committee Member, Association Démocratique des Femmes du Maroc
<b>Afaf Mahfouz</b>	Former President, Conference of Non-governmental Organizations in Consultative Relationship with the UN (CONGO)
<b>Ann Elizabeth Mayer</b>	Associate Professor of Legal Studies, University of Pennsylvania
<b>Rabéa Naciri</b>	Executive Director, Collectif ۹۰ Maghreb Egalité, Morocco

<b>Kumi Naidoo</b>	Secretary General and CEO, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation
<b>Thoraya Obaid</b>	Executive Director, United Nations Population Fund (UNFPA)
<b>Ayo Obe</b>	President, Civil Liberties Organization, Nigeria
<b>Regan Ralph</b>	Executive Director, Fund for Global Human Rights
<b>Aruna Rao</b>	Coordinator, Gender at Work
<b>Kavita Ramdas</b>	President and CEO, The Global Fund for Women
<b>Bouthaina Shaaban</b>	Director, Foreign Media Department, Foreign Ministry, Syrian Arab Republic
<b>Zenebeworke Tadesse</b>	Founding Member, Association of Africa Women for Research and Development, Ethiopia



WOMEN'S  
LEARNING  
PARTNERSHIP

با همکاری:



Association  
Démocratique des  
Femmes du  
Maroc



BAOBAB for  
Women's  
Human  
Rights



Women's  
Affairs  
Technical  
Committee