www.takbook.com

چگونه دنیا را تغییر دهیم

کارآفرینان اجتماعی و قدرت ایده‌های نو

دیوید بورنستین

مترجمان: مجید محمدی و آرتمیز دانه کار

www.takbook.com

www.takbook.com

فهرست مطالب

پیش گفتار ۴

۱. مردمان خستگی ناپذیر ۱۲

۲. درختان تناور از میوه‌های کوچک بلوط می‌رویند ۲۱

۳. نوری تابیدن گرفت ۲۸
فابیو رُزا، برزیل: برق رسانی روستایی

۴. تصمیم تغییر ناپذیر یک اراده‌ی رام ناشدنی ۴۳
فلورانس نایتینگیل، انگلستان: پرستاری

۵. یک نیروی بسیار مهم ۴۹
بیل دِریتون، ایالات متحده آمریکا: حباب

۶. چرا هرگز کسی چیزی به من نگفت؟ ۶۰

۷. ده- نه- هشت- خط تلفن حفاظت از کودکان ۶۵
جیرو بیلموریا، هندوستان: حفاظت از کودکان

۸. نقش کارآفرین اجتماعی ۸۱

۹. " تو چه جور مادری هستی؟ " ۸۸
اِرزبت سزیکِرز، مجارستان: زندگی مساعدتی برای معلولان

۱۰. آیا آن‌ها تحت تاثیر یک ایده قرار گرفته‌اند؟ حقیقتاً؟ ۱۰۱

۱۱. اگر قرار باشد دنیا سر و سامان بگیرد ۱۰۸
ورا کوردِییرو، برزیل: اصلاح خدمات بهداشتی

۱۲. در جست‌وجوی علّو اجتماعی ۱۲۳

۱۳. استعداد همه جا هست ۱۳۳
جی بی شِرام، ایالات متحده: دسترسی به تحصیلات عالیه

۱۴. فرصت‌های نو، چالش‌های نو ۱۴۷

۱۵. کاری باید انجام شود ۱۵۱
ورونیکا خوسا، آفریقای جنوبی: مراقبت از بیماران مبتلا به ایدز

۱۶. چهار عمل سازمان‌های نوآور ۱۶۳

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۷. این کشور باید تغییر کند ۱۷۰
جاوید عبیدی، هندوستان: حقوق معلولیت

۱۸. شش خصوصیت کارآفرینان اجتماعی موفق ۱۸۸

۱۹. اخلاق باید با ظرفیت همگام شود ۱۹۵
جیمز گرانت، ایالات متحده: انقلابی برای نجات کودکان

۲۰. نسخه برداری طرح اولیه ۲۰۷

نتیجه گیری ۲۱۳
ظهور بخش شهروندان

موخره ۲۲۷

خاتمه ۲۲۹

برای مطالعه بیشتر ۲۳۸

راهنمای منابع ۲۴۱

www.takbook.com

www.takbook.com

پیش گفتار

آیا ریشه کنی فقر امکان پذیر است؟ آیا بسط مراقبت‌های بهداشتی به اقصی نقاط جهان ممکن است؟ آیا می‌توان اطمینان یافت که همه‌ی کودکان درهمه‌ی کشورها از آموزش مناسب برخوردار باشند؟ این رویاها امروز ممکن است دست نایافتنی به نظر آیند اما داستان‌های این کتاب نشان می‌دهند که می‌توان دنیا را به نحوی باور ناکردنی تغییر داد. بخش پنهان تاریخ امروز در حال آشکار شدن است. این گشوده شدن همراه است با ظهور گروهی از نوآوران که راه حل‌هایشان ظرفیت‌های تغییر بنیادی زندگی را در همه‌ی نقاط جهان در بر دارد.

اخبار این تغییرات کمتر به گوش می‌رسد. بیشتر اخباری که ما دریافت می‌کنیم مشکلات جهان را منعکس می‌کنند. روشن است که ما با سیلی از چالش‌ها و مخاطرات در این سو و آن سوی مرزها مواجه هستیم و باید درباره‌ی آن‌ها کسب اطلاع کنیم. ما در داستان‌های مربوط به خشونت، فساد و بی‌لیاقتی غوطه وریم اما کمتر از مبارزات و موفقیت‌های مردمی که تحولات مثبت را به پیش می‌برند می‌شنویم. نسبت اطلاعات مسئله - محور به اطلاعات راه حل - محور در رسانه‌ها کاملاً نامتوازن است. این عدم توازن واقعیت را به گونه‌ای دیگر نشان می‌دهد، روحیه زدا است، و مردم را از اطلاعاتی که برای ارزیابی مناسب مخاطرات و تشخیص فرصت‌ها نیاز دارند محروم می‌سازد. اگر از شما بخواهند ۱۰ مشکل جهان امروز را فهرست کنید برآوردن این خواسته چه قدر طول خواهد کشید؟ دو دقیقه؟ فهرست کردن راه حل‌ها چقدر طول خواهد کشید؟

این کتاب داستان‌های آن دسته از کارآفرینان اجتماعی را بیان می‌کند که به طرح راه حل‌های نظام یافته برای حل مشکلات اصلی جامعه می‌پردازند. از سال ۲۰۰۴ که اولین ویرایش این کتاب منتشر شد حوزه‌ی کارآفرینی اجتماعی رشد کرده و سطوح جدیدی از علائق را به خود جلب کرده است. استفاده از تعبیر "کارآفرین اجتماعی" در رسانه‌ها سه چندان شده است. آشوکا،[1] شبکه‌ی بین‌المللی کارآفرینان اجتماعی که آثارشان در این صفحات به ثبت رسیده است حیطه‌ی کار خود را به بیست کشور جدید در اروپای غربی و خاورمیانه و از جمله ترکیه، مراکش، افغانستان و فیلیپین گسترش داده است. این سازمان اخیراً یک زن را به عنوان اولین همکار در عربستان صعودی برگزیده است و در نظر دارد به جستجوی کارآفرینان اجتماعی در اسراییل و استخدام نمایندگانی در چین و ژاپن اقدام کند. تا پایان سال ۲۰۰۷، آشوکا ۲۰۰۰ نفر از کارآفرینان اجتماعی را که با ۷۰ کشور از نزدیک کار کرده‌اند پشتیبانی خواهد کرد. (*برای جزییات به روز شده در مورد سازمان‌های اشاره شده در این اثر به خاتمه‌ی کتاب نگاه کنید.*)

این نکته حائز اهمیت است که در دو دوره از سه دوره‌ی اخیر، جوایز صلح نوبل به کارآفرینان اجتماعی اعطا شده است: وانگاری ماثای بنیانگذار جنبش کمربند سبز در سال ۲۰۰۴، محمد یونِس و بانک گِرامین[2] در سال ۲۰۰۶. اعطای این جوایز نمایانگر نوعی گذار از تاکید بر حوزه‌ی سیاسی به حوزه‌ی اجتماعی است. بیل کلینتون در یک سخنرانی در تریبون جهانی انسان دوستی در سال ۲۰۰۷ اظهار داشت که او انتظار روزی را می‌کشد که بیل دریتون،[3] بنیانگذار آشوکا، جایزه صلح نوبل را دریافت کند. داستان آشوکا در این کتاب به تفصیل بیان شده‌است.

دانشگاه‌ها در سراسر دنیا به نحو فزآینده‌ای به مطالعه‌ی کارآفرینی اجتماعی روی آورده‌اند: از مدرسه‌ی مدیریت سعید در دانشگاه آکسفورد، مدرسه‌ی مدیریت آی ای اس ای[4] دانشگاه ناوارا در اسپانیا، موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا در هندوستان، فانداچائو گِتولیا وارگاس در برزیل، تا موسسه‌ی علم مدیریت گوردون در دانشگاه پرتوریا در آفریقای جنوبی. فقط در ایالات متحده آمریکا و کانادا بیش از دویست دانشگاه به تاسیس مراکز، طراحی دروس دانشگاهی، ایجاد رقابت، اعطای بورسیه یا راه اندازی سخنرانی‌های علمی در این حوزه اقدام کرده‌اند. برنامه‌ی

[1] Ashoka
[2] Grameen Bank
[3] Bill Drayton
[4] IESE

www.takbook.com

www.takbook.com

آموزشی رینولدز در حیطه‌ی کارآفرینی اجتماعی در مدرسه‌ی عالی خدمات عمومی رابرت اف وَگنر در دانشگاه نیویورک یکی از جالب توجه ترین برنامه‌ها در این قلمرو است. این برنامه‌ی آموزشی همکارانش را از همه‌ی رشته‌های دانشگاهی شامل بر تعلیم و تربیت، دندانپزشکی ،حقوق و پزشکی انتخاب می‌کند. مدعای این برنامه آن است که مسیر ایجاد تغییر در برابر هر دانشجو فارغ از رشته‌ی درسی و تخصصی‌اش باز است.

در هر سوی عالم، سدهای مفهومی که روزی دنیا را به قلمروهای اجتماعی و اقتصادی متفاوت تقسیم می‌کردند در حال فرو ریختن‌اند و مردم با همه‌ی وجود در امور این عالم درگیر هستند. لَری پیج و سِرگی برین، گوگل دات اُرگ را به منزله‌ی یک شرکت انتفاعی و بازوی انسان دوستی گوگل تاسیس کردند تا بتوانند کمک‌های مالی یا سرمایه گذاری انجام داده و بر حکومت اعمال نفوذ کنند. (در آینده احتمالاً یک دسته ترتیبات قانونی جدید برای این گونه شرکتهای انتفاعی - اجتماعی دوگانه به وجود خواهد آمد.) شبکه امیدیار که بنیانگذار ای بی[5]، پییر امیدیار، و همسرش پَم آن را تاسیس کردند ۹۰ میلیون دلار در امور و سازمان‌های غیر انتفاعی سرمایه گذاری کرده است. این سرمایه گذاری معطوف به ایجاد محیط مناسبی جهت شکوفا کردن استعدادهای درونی افراد است. "آکیومِن فاند"، یک صندوق جهانی و غیر انتفاعی با ریسک بالا[6] بیش از ۴۰ میلیون دلار در شرکت‌هایی با هدف ایجاد دسترسی به آب پاکیزه، تولید محصولات بهداشتی، و ایجاد مسکن ارزان قیمت برای افراد محروم سرمایه گذاری کرده است. به همین ترتیب، آشوکا که ۱۴۰ میلیون دلار برای تشخیص و پشتیبانی از کارآفرینان اجتماعی سرمایه گذاری کرده است، اکنون در حال پیشبرد طرحی است که همکارانش را قادر می‌سازد با شرکت‌های بزرگ همکاری کنند. هدف از این همکاری فراهم کردن محصولات حیاتی و خدمات برای گروه‌های بزرگی از مردم است که نیازهاشان برآورده نشده است. از سوی دیگر، جِف اِسکال، اولین رییس ای بی، یک بنیاد و یک شرکت انتفاعی تولید فیلم برای تقویت این تلاش‌ها تاسیس کرده است. بنیاد اِسکال ۵۵ میلیون دلار برای پشتیبانی از کارآفرینان اجتماعی اختصاص داده است اما شرکت "پارتیسیپنت پروداکشنز"[7] اقدام به تولید یک مجموعه فیلم عامه پسند کرده است که به افزایش آگاهی عمومی می‌پردازند. این آگاهی معطوف به همان مشکلاتی است که کارآفرینان اجتماعی بر آن‌ها تاکید دارند، از جمله حفاظت محیط زیست (فیلم "حقیقتی عذاب آور"[8])، نابرابری اقتصادی و بهداشت ("ملت معتاد به غذای آماده "[9]) و درک متقابل فرهنگی ("دنیا به روایت سِسامی استریت"[10]).

فعالیت‌های معمول در این قلمرو نیز بیشتر کلی گرایانه به نظر می‌آیند. در پنج سال گذشته، بیش از ۸ میلیارد دلار درشرکت‌های "تکنولوژی همساز با محیط زیست" در ایالات متحده آمریکا سرمایه گذاری مشارکتی با ریسک بالا[11] انجام گرفته است، که در میان بزرگ‌ترین سرمایه گذاری‌های ریسکی در رده‌ی سوم قرار می‌گیرد. شرکت‌های جهانی مثل جنرال الکتریک، جنرال موتورز و آفیس دیپو[12] به دنبال فرصت‌های تجاری جهت کاهش تاثیرات مضر محیطی با کمک شرکت‌های متمرکز بر "راهبرد پایداری" مثل گرین اوردِر[13] هستند. استیو کِیس، بنیانگذار اِی اُ ال[14]، موسسه‌ی "انقلاب در نظام بهداشت" را جهت تمرکز بر دریافت کنندگان خدمات در نظام بهداشتی ایجاد کرده است. مراکز پزشکی مینِت[15] که در فروشگاه‌های عمومی مستقر هستند مراقبت‌های بهداشتی را برای بیماری‌های پایه تسهیل کرده‌اند. بانک‌های بزرگ مثل سیتی گروپ تامین مالی در سطوح خرد را بر عهده گرفته‌اند. درعین حال نسل جدیدی ازشرکت‌های اینترنتی خصوصی و عمومی مثل پرآسپر دات کام، کیوا دات اُرگ، ای لون[16] دات کام و پی آر بی سی دات کام دسترسی به اعتبار و ارتباط وام گیرندگان به وام دهندگان را توسعه داده‌اند. این اقدامات به گونه‌ای انجام می‌شوند که چند سال قبل غیر قابل تصور به نظر می‌آمد. فقط در سه

[5] eBay
[6] The Acumen Fund, a nonprofit global venture fund
[7] Participant Productions
[8] Inconvenience Truth
[9] Fast Food Nation
[10] The World According to Sesame Street
[11] Venture capital
[12] Office Depot
[13] GreenOrder
[14] AOL
[15] MinuteClinics
[16] eloan

www.takbook.com

www.takbook.com

سال گذشته، موسسه‌ی خدمات انسان دوستی بانک یو بی اس، بزرگ‌ترین شرکت مدیریت ثروت در جهان بیست گردهمایی در قاره‌های آمریکا، اروپا، و آسیا سازمان داده است. هدف از این گردهمایی‌ها معرفی کارآفرینی اجتماعی به هزاران مشتری ثروتمند است تا آن‌ها را قادر به تفکر راهبردی در فعالیت‌های انسان دوستی‌شان کند.

مقامات منتخب به آن سطح از آگاهی رسیده‌اند که کارآفرینان اجتماعی را شریک‌های نمونه بدانند، خواه افرادی باشند که به دنبال سیاست‌های به خوبی آزمایش شده‌ی قبلی‌اند، خواه کارکنانی که توانایی اجرای آن ایده‌ها را دارند، و خواه افرادی خبره در بنیان گذاری سازمان‌ها و دارای غریزه‌ی تیزبینانه‌ی سیاسی. برخلاف دلال‌های شرکت‌ها، کارآفرینان اجتماعی به طور معمول به جلسات سیاست گذاری دعوت نمی‌شوند. در این زمینه تلاش‌هایی قابل توجه صورت گرفته است. در لوییزیانا، معاون فرماندار میچ لاندریو[17] در مواجهه با چالش‌های تند بادهای کاترینا و ریتا دفتری برای کارآفرینی اجتماعی تاسیس کرده است. در عین حال تعدادی از شهرداران ایالات متحده، شامل بر شرلی فرانکلین از آتلانتا، جان هیکِنلوپ[18] از دِنور، بارت پترسون از ایندیاناپولیس، ویلی هِرنتون از مِمفیس، مایکل بلومبرگ از نیویورک، و فرانسیس اِسلِی[19] از سِنت لوییس اقداماتی برای کار با گروه‌های خلاق شهروندی انجام داده‌اند. علاوه بر این، در سه سال گذشته شرکت نیو پرافیت آی اِن سی[20] یک گردهمایی سالیانه برپا کرده و یک "اَکشن تَنک"[21] (اتاق فکر عملیات محور) بنا کرده است تا روابط میان کارآفرینان اجتماعی، سیاست گذاران و مقامات منتخب را تقویت کند. هدف از این اقدامات طرح بهتر مشکلات و مسایل در سطوح محلی، ایالتی و ملی است. شرکت نیو پرافیت آی اِن سی یکی از موسسات پیش رو در تامین مالی فعالیت‌های اجتماعی است که به شتاب گیری رشد کارآفرینان اجتماعی کمک کرده است.

کارآفرینان اجتماعی به نحو منحصر به فردی آماده‌ی برخورد با مشکلاتی هستند که حل آن‌ها با پول و دانش به شدت دشوار بوده است. حکومت و سازمان‌های سنتی به مشکلات از بیرون نگاه می‌کنند اما کارآفرینان اجتماعی به درک آن‌ها از درون می‌اندیشند. از طریق مشاهده‌ی بی‌وقفه، کارآفرینان اجتماعی به فرضیات اشتباهی که سیاست گذاران را به بی‌راهه می‌کشاند پی می‌برند. به دلیل فقدان قوای قهریه مثل ارتش یا پلیس آن‌ها تلاش می‌کنند تغییرات را به جای تحمیل تبیین کنند. بنابراین، آن‌ها در پی ظرفیت سازی انسانی هستند تا تشویق وابستگی. در کشورهای در حال توسعه که کارآفرینان در سطوح بالای حکومت جای گرفته‌اند نتایج کار قابل توجه بوده است. در تایلند، این همکاری‌ها به نتایج شگفت انگیزی در برنامه‌ی تنظیم خانواده و پیشگیری از ایدز انجامیده‌اند. در برزیل این همکاری‌ها به آگاهانه ترین برنامه‌ی درمان ایدز در دنیای در حال توسعه منجر شده است.

البته تعداد نسبتاً اندکی از کارآفرینان اجتماعی به سطوحی از دانش و مهارت دست یافته‌اند تا بتوانند سیاست گذاران دولتی را به اهداف خود متوجه کنند. موفق‌ترین کارآفرینان اجتماعی در ایالات متحده و کانادا اگر در فعالیت‌های تجاری مشغول بودند می‌توانستند کارایی بالایی داشته باشند. عدم موفقیت در جلب توجه سیاست گذاران دولتی ناشی از فقدان پشتیبانی‌های ساختاری برای گسترش سازمان‌ها است نه فقدان ظرفیت رشد. در حقیقت، امروز بزرگ‌ترین مخاطره در برابر کارآفرینی اجتماعی کاهش سرمایه گذاری ضروری برای ساخت انبوهی از سازمان‌ها است تا بتوانند موفقیت‌های بزرگ و مشهود در سطح ملی کسب کنند. این مخاطره از آنجا ناشی می‌شود که کارآفرینان اجتماعی باید پاسخگوی توجهات جلب شده و انتظارات فزآینده‌ای که خود ایجاد کرده‌اند باشند. به منظور انجام این کار، کارآفرینان اجتماعی مجبورند انبوهی از افراد مستعد را از بخش‌های دیگر به کار گرفته و به آن‌ها مشاغل با ثبات و دستمزدهای قابل توجه پیشنهاد کنند. خواه منابع مبتنی بر بودجه دولتی باشند یا ناشی از سرمایه گذاری، بنیادها، پشتیبانی از سوی شهروندان یا درآمدهای شخصی یا ترکیبی از این منابع، ضرورت نیاز به مجموعه‌ی گسترده‌ای از خدمات مالی احساس می‌شود. این مجموعه راه را برای بروز ظرفیت‌های کشف ناشده در جامعه باز خواهد کرد. در غیر این صورت ظرفیت‌ها از کف خواهند رفت.

---

[17] Mitch Landrieu
[18] John Hickenlooper
[19] Francis Slay
[20] New Profit Inc.
[21] Action Tank

www.takbook.com

www.takbook.com

در ژوئن ۲۰۰۶، بیل گیتس اعلام کرد که مدیریت مایکروسافت را رها خواهد کرد. ثروتمندترین مرد دنیا در این باب می‌گوید "من نمی‌خواهم بازنشسته شوم بلکه این نوعی جابجایی در نظام ترجیحاتم است." ۱۰ روز بعد، وارن بافِت،[22] دومین مرد ثروتمند دنیا در این باب اعلام کرد که قصد دارد ۴۰ میلیارد دلار از ثروتش را ببخشد. او اظهار داشت که بخش عمده از این ثروت را به بنیاد گیتس که ابتدائا در حوزه‌ی بهداشت جهانی کار می‌کند اعطا خواهد کرد. در هفته‌ی بعد از این رخداد من با یک راهب بودایی در تایوان مصاحبه می‌کردم. یکی از اولین پرسش‌هایی که او مطرح کرد این بود که نظر شما در مورد بیل گیتس و وارن بافِت چیست؟

تصمیمات گیتس و بافِت منعکس کننده‌ی تغییراتی است که امروز مردم به منصه‌ی عمل می‌رسانند. هم در کشورهای فقیر و هم در کشورهای ثروتمند، افراد کارهایی را انتخاب می‌کنند که به آن‌ها امکان تاثیر اجتماعی را می‌دهد. این افراد جوانانی هستند که گزینش‌های متفاوتی را در پیش رو دارند. در سال ۲۰۰۶، برای مثال بیش از ۱۹ هزار فارغ التحصیل دانشگاهی در سر تا سر ایالات متحده شامل بر ۱۰ درصد دانشجویان ییل و دارتماوث[23] تقاضای گرفتن شغل در تیچ فور آمریکا [24] را داشته‌اند. در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷ اکیومن فاند نزدیک به ۱۱۰۰ فرم تقاضای شغل از کارشناسان ارشد رشته‌ی مدیریت برای ۱۵ فرصت شغلی دریافت کرد. گروه بریج اِسپن [25] شرکت مشاوره‌ای وابسته به بین و شرکاء[26] که کمک‌های راهبردی به سازمان‌های کنش اجتماعی عرضه می‌کند اخیرا ۱۸۰۰ تقاضای شغل برای ۱۸ فرصت شغلی دریافت کرد. شرکت اِستارتینگ بلاک [27] که موسسه‌ی خلاقیت اجتماعی‌اش دانشجویان و متخصصان جوان با دغدغه‌ی اجتماعی را به خود جذب می‌کند شاهد افزایش تقاضای شغلی از ۲۰۰ دانشجو در سال ۲۰۰۳ به ۲۴۰۰ دانشجو در سال ۲۰۰۵ بود. این دانشجویان و متخصصان به دنبال مشاغلی هستند که در ایجاد یک اقتصاد جهانی عادلانه نقشی ایفا می‌کند.

در سوی دیگر طیف سنی، در سال ۲۰۰۶، سیویک ونچرز[28] در سان فرانسیسکو، یک جایزه به نام *جایزه‌ی هدف*[29] برای قدردانی از شهروندان آمریکایی بالاتر از ۶۰ سال که مشاغل آن‌ها بر مشارکت اجتماعی تمرکز داشته ایجاد کرد. موسسه‌ی سیویک ونچرز نقشی کلیدی در دست یابی جامعه به گرانقدرترین تجربه‌ها داشته است. در دو سال اول فعالیت این موسسه بیش از ۲۰۰۰ نفر خود را برای دریافت جایزه‌ی این موسسه در ایالات متحده نامزد کردند. در پیمایشی از ۱۰۰۰ نفر با حمایت مت لایف[30] و سیویک ونچرز، نزدیک به ۶۰ درصد از افراد مصاحبه شونده میان ۶۰- ۵۰ سال اظهار داشتند که در پس و پیش کردن ترجیهات خویش جهت تمرکز بر تاثیر اجتماعی علاقه مند هستند. ۲۰ درصد از پاسخ دهندگان تمرکز بر تاثیر اجتماعی را اولین انتخاب خویش اعلام کردند.

من از این تحول بسیار خوشنود هستم. این افراد الگویی را که قبلاً نیز مشاهده شده بود دنبال می‌کنند. هنگامی که اولین کتاب من با عنوان *هزینه‌ی یک رویا: داستانی از بانک گرامین در سال ۱۹۹۶* منتشر شد این فرصت را یافتم که میزان توجه به بانک به طور کلی و اعتبار دهی در سطح خرد را تا حدی مورد سنجش قرار دهم. این سنجش بر اساس تعداد افرادی که با من تماس گرفته و متقاضی اطلاعات، مصاحبه یا گفتگو بودند انجام گرفته است. در حدود سه سال، توجه به این موضوع در سطح پایینی قرار داشت. در چند موقعیت اندک، من به شهرک‌های دانشگاهی جهت ارائه‌ی سخنرانی سفر کردم که تعداد بسیار اندکی از دانشجویان در این جلسات شرکت کردند. یکبار، در یک تجربه‌ی فراموش ناشدنی به یک کتاب فروشی قدم گذاشتم تا در مورد بانک گرامین صحبت کنم. حتی یک نفر نیز برای سخنرانی من حاضر نشده بود.

[22] Warren Buffett
[23] Dartmouth
[24] Teach for America
[25] Bridgespan Group
[26] Bain & Company
[27] Starting Bloc
[28] Civic Ventures
[29] Purpose Prize
[30] MetLife

www.takbook.com

www.takbook.com

اما در حدود سال ۱۹۹۹، دریافت دعوتنامه‌ها و تقاضاها شتاب گرفت و دریافتم که رخدادی در حال شکل گرفتن است. به زودی توجهات به سوی من از سوی گروه‌های کاری، بنیانگذاران، آموزش دهندگان، سیاست گذاران، دانشجویان و غیره سرازیر شد. اعتبار دهی خرد از سطح متخصصان توسعه فراتر رفته و در میان گروه‌های اجتماعی جای باز می‌کرد. طی مدتی کوتاه، به نظر می‌آمد که همه به بانک گرامین علاقه‌مند شده بودند در حالی که این بانک بیست و پنج سال پیش تاسیس شده بود. این توجه در واقع معطوف به حوزه‌ی تازه‌ای بود به نام مالیه‌ی خرد. در این سال‌ها حتی پیش از اعطای جایزه‌ی صلح نوبل به یونس و بانک گرامین، یک سخنرانی دانشگاهی در این مورد می‌تواند صدها دانشجو را به خود متوجه کند. در بسیاری از این سخنرانی‌ها افراد در ابتدای جلسه محل را ترک خواهند کرد. همان طور که سوزان دیویس رییس بنیاد گرامین اشاره کرده است "این جنبش به تولد یک صنعت منجر شده است." پدیده‌ی مالیه‌ی خرد تاثیر عظیمی از خود به جای گذاشته است: امروزه هزاران سازمان درگیر در مالیه‌ی خرد به حدود یک میلیارد نفر (وام گیرندگان و خانواده‌هایشان) که با کمتر از یک دلار در روز زندگی می‌کنند یاری می‌رسانند. این امر دنیا را در مسیر کاهش فقر در حدود پنجاه درصد تا سال ۲۰۱۵ قرار داده است که هدف اصلی برنامه‌ی توسعه‌ی هزاره[31] است.

امروزه، حوزه‌ی کارآفرینی اجتماعی با همان شتاب در حال رشد است. پس از انتشار این کتاب توجه بنیادها، سازمان‌های توسعه و برخی مدرسه‌های مدیریت به این موضوع جلب شد. در آن زمان افراد بسیار اندکی از بورس تحصیلی آشوکا خبر داشتند اما در یک دوره‌ی یک ساله با داستان‌هایی مواجه شدم که نمایانگر تاثیر کتاب در قلمروهایی فراتر از منابع معمول بودند. از گروه‌هایی که هرگز نام آن‌ها را نشنیده بودم دعوت نامه‌هایی برای سخنرانی دریافت می‌کردم: شبکه‌های دانشجویی، سازمان‌های بهداشت، شبکه‌های کاری، گروه‌های مذهبی، هیئت امنای بنیادها، برنامه‌های توسعه‌ی دانشگاهی، سازمان‌های کشاورزی، برنامه‌های تربیت مدیر، انجمن‌های منطقه‌ای همکاران، بانک‌های سرمایه گذاری، شرکت‌های حسابرسی، شرکت‌های مشاوره، انجمن آمریکایی آموزش دهندگان به بیماران دیابتی، فارگو فوروم،[32] انجمن کنشگران اجتماعی آیووا، و موقوفه‌ی بهداشت اجتماعی لینکلن در نبراسکا.

شگفتی آور آن که در طی سه سال سیصد دعوتنامه دریافت و در صد و پنجاه جلسه در سی ایالت در ایالات متحده، چندین منطقه در کانادا و بیش از ده کشور صحبت کردم. من شاهد علاقه‌ی افراد برای شنیدن داستان‌هایی با تاکید بر راه حل‌ها بودم. مهمتر از آن، در ملاقات با این افراد پی بردم که آن‌ها عمیقا مشغول به تغییر دنیا بودند.

برای تهیه‌ی مواد سخنرانی‌ام در مدرسه‌ی طراحی پارسونز در نیویورک رساله‌های دانشجویی را مورد بررسی قرار دادم. این بررسی همسان با نوعی نظر اجمالی به آینده بود. در طراحی‌های دانشجویان اثری از ماشین‌های درست کردن قهوه یا میزهای عسلی نبود: دانشجویان به طراحی وسایلی با کاربردهای عمومی‌تر پرداخته بودند: رو روئک‌های سبک و زیبا، صندلی‌های چرخدار مد روز با کمربند مسابقه‌ای، اسباب بازی‌های درمانی قابل حمل و نقل جهت یاری به کودکانی که به واسطه‌ی بلایای طبیعی مشکل پیدا کرده‌اند، یک مجموعه ابزار خود آموز برای آموزش مهارت‌های نجاری به جوانان اوگاندایی، بازی‌های ویدیویی جهت آموزش مطالب مربوط به حفاظت و تخریب محیط زیست، بازی "زندگی درمانی"[33] جهت تقویت حافظه‌ی بیماران آلزایمری، نوعی لباس اختصاصاً طراحی شده برای زنانی که یک یا هر دو پستان خود را از دست داده‌اند، و صندلی‌های راحت هواپیما برای مسافران معلول. در این مسیر، دانشجویان به هیچ وجه تحت فشار اساتید قرار نگرفته بودند، بلکه بالعکس: دانشجویان در این جهت پیشگام بوده و مدرسه را جهت بازبینی برنامه‌ی آموزشی تحت فشار قرار داده بودند. من عین این پدیده را در مدرسه‌های مدیریت، سیاست عمومی، بهداشت عمومی، برنامه ریزی شهری، و روابط بین‌الملل مشاهده کردم. مردم همه جا پرسش‌های مشابهی مطرح می‌کردند: آیا باید با سرعت بیشتری پیش رفت؟ آیا نیاز به مصرف بیشتری داریم؟ واقعاً دنیا به چه چیزی نیاز دارد؟ مردم فعالانه در جستجوی راه‌های تازه‌ای بودند.

به همین دلیل است که من معتقدم حوزه‌ی کار آفرینی اجتماعی ظرفیت لازم برای ایجاد تغییرات بنیادی در جامعه را داراست. این حوزه مملو است از داستان‌هایی که مردم را به دنبال کردن محرکه‌های خود جهت بهبود امور و

[31] Millennium Development Goal
[32] Fargo Forum
[33] Life Review Therapy

www.takbook.com

www.takbook.com

تصحیح اشتباهات تشویق می‌کنند. به جای جهت دادن مردم به بالا بردن دست خود به علامت تسلیم، کاری که برنامه‌های خبری اغلب می‌کنند، این داستان‌ها نوعی خوش بینی عمل گرایانه را تغذیه کرده و انرژی لازم برای به جریان انداختن تغییر را آزاد می‌کنند. پس از شنیدن این داستان‌ها مردم اغلب می‌پرسند: چگونه می‌توان در این کارها درگیر شد؟ آیا می‌توانم همکارانم را تشویق کنم که به گونه‌ای بیندیشند که گویی حلال مشکلات هستند؟ چگونه می‌توانم ظرفیت خود برای ایجاد تحول را به جریان بیندازم؟

این تجربه‌ها و پرسش‌ها به من یاری کرد که متوجه شوم تعداد افرادی که در کار تغییر محیط پیرامون خود هستند بیشمار و فراتر از تصور پیشین من است و کار آن‌ها صورت‌های بسیار متنوعی به خود می‌گیرد. برخی افراد دوست دارند که آغازگر باشند و برخی دیگر ترجیح می‌دهند که نقش پشتیبان را بازی کنند. برخی دیگر به نوآوری مشغولند؛ نوآوران [34] بدون سر و صدا و با عزم جزم به ایجاد تحول در مدارس، دانشگاه‌ها، سازمان‌های اجتماعی، بیمارستان‌ها، کلیساها و شرکت‌ها از درون مشغولند. این نوع فعالیت فقط به جوانان محدود نمی‌شود. خود من به عنوان ناظر بر برنامه‌ی *جایزه‌ی هدف* متعلق به موسسه‌ی سیویک ونچرز به این نکته پی بردم که صدها نفر از کسانی که در پی ابداعات اجتماعی در ایالات متحده بوده‌اند در دهه‌های شصت، هفتاد و هشتاد عمر خویش به سر می‌برند. عمه‌ی بزرگ من، سِلما آرنولد، که الآن ۹۳ ساله است هنوز عضو فعال هیئت امنای پروژه‌ی باز [35] است. وی این موسسه را در سن ۷۶ سالگی برای کمک به سالخوردگان در یک مجموعه‌ی آپارتمانی بزرگ در نیویورک تاسیس کرد.

همه‌ی این تجربه‌ها به من آموخته است که کارآفرینی اجتماعی مثل کارآفرینی در حوزه‌ی کار و تجارت دارای سطوح بیشماری است. افراد بیشماری هستند که به سوی ایجاد تغییر در سطوح ملی و جهانی کشانده شده‌اند و در تلاش‌های خویش حقیقتا قهرمانانه و استوار عمل می‌کنند. همه‌ی ما به ذره بین‌هایی برای تشخیص تلاش‌های قهرمانانه در پیش چشم‌هایمان نیاز داریم. کارآفرینی اجتماعی تنها درباره‌ی تعداد اندکی از افراد با توانایی‌های خارق‌العاده نیست که ناجی دیگران باشند. کارآفرینی اجتماعی در عمیق ترین سطوح آن به آشکار سازی امکانات دیده ناشده و آزاد سازی ظرفیت انسانی برای تغییر بخشی از دنیا مربوط می‌شود. کارآفرین اجتماعی به یک کوله پشتی نیاز دارد نه تحصیلات نخبه‌گرایانه. کلیت دانش کارآفرینی اجتماعی در درگیری بی‌واسطه با دنیا شکل می‌گیرد. این درگیری شامل است بر پرسیدن بسیاری از سوالات و گوش سپردن و مشاهده با علاقه‌ی مفرط برای درک دنیای پیرامون.

درست قبل از اتمام این کتاب صاحب یک فرزند شدم. پسرم، الایجا، اکنون سه ساله است و متعجبم چگونه او را تربیت کنم که به خود و توانایی‌اش برای تغییر دنیا باور کند، به ایده‌هایش احترام بگذارد، به ندای درونش اعتماد کند، و عمیقا به دنبال فهم جهان باشد.

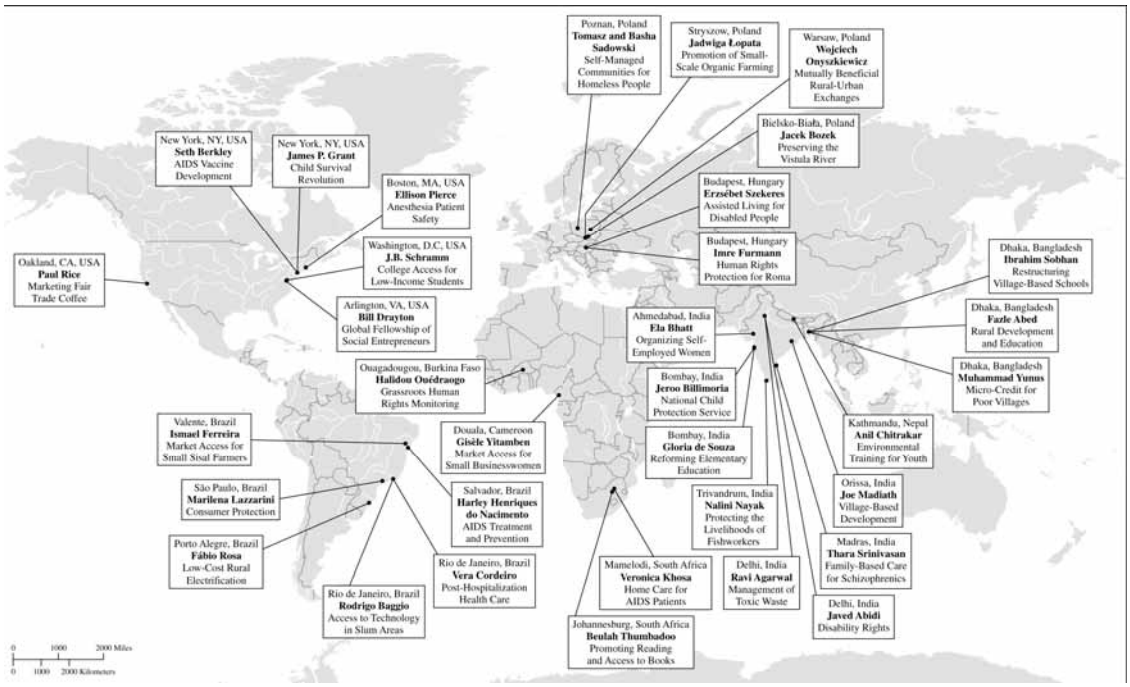
در حالی که کارآفرینی اجتماعی در بخش‌های مدیریت دانشگاه‌ها در سر تا سر دنیا تدریس می‌شود من انتظار روزی را دارم که در کلاس‌های پیش دبستانی و دبستان آموزش داده شود. داستان‌های گفته شده در این کتاب درباره‌ی بازار، پایداری توسعه و کارآیی نیستند بلکه درباره‌ی مردمی هستند که نمی‌توانند رنج دیگران و از دست رفتن فرصت‌های آنان را شاهد باشند. این داستان‌ها افرادی را روایت می‌کنند که غل و زنجیرها رامی‌گسلند و دیگران را با خود همراه می‌سازند. در دنیایی که با سرعت و به شکل پیش بینی ناپذیری تغییر می‌کند، پیشگامان کارآفرینی اجتماعی و میلیون‌ها نفر از پیشقراولان تحول اجتماعی با آنتن‌های حساس‌شان قادرند از هر گوشه‌ای از جهان اطلاعات کسب کنند. در این شرایط، افراد فوق‌الذکر ساز و کارهای بهتری برای پاسخ به نیازهای موجود در اختیار دارند و به عنوان نیرویی غیر متمرکز و در حال ظهور بزرگ‌ترین امید ما برای شکل دادن به چارچوبی از راه حل‌ها هستند. این نیرو می‌تواند همراه با مشکلات حرکت کرده و دنیایی صلح‌آمیزتر را بیافریند در صورتی که به خوبی تامین مالی و اداره شود و اعضای آن در ارتباط با یکدیگر قرار گیرند.

دیوید بورنستین
مه ۲۰۰۷ نیویورک

[34] Intrapreneurs
[35] Open Project

www.takbook.com

www.takbook.com



www.takbook.com

www.takbook.com

چگونه دنیا را تغییر دهیم

رحم و مروت فراتر از پرتاب سکه به سوی گداست؛
رحم و مروت احساس نیاز به بازسازی نظامی است که
گدا تولید می‌کند.

-- مارتین لوتر کینگ جونیر

اگر همه‌ی ما کارهایی را که قادریم انجام دهیم به انجام
رسانیم خودمان را شگفت زده خواهیم کرد.

-- تامس ادیسون

www.takbook.com

www.takbook.com

۱. مردمان خستگی ناپذیر

این کتاب ماجرای مردمی را روایت می‌کند که به حل مشکلات کلان اجتماعی می‌پردازند. اکثر شخصیت‌های این داستان‌ها افرادی مشهور، سیاستمدار و صنعتگر نیستند. برخی از آن‌ها پزشک، وکیل، و مهندس و برخی دیگر مشاور اداری، مددکار اجتماعی، معلم و روزنامه نگارند. برخی از آن‌ها به منزله‌ی والدین در این حوزه شروع به کار کردند. شخصیت‌های این ماجراها در همه جا پراکنده هستند- در بنگلادش، برزیل، مجارستان، هند، لهستان، آفریقای جنوبی، و ایالات متحده. آن‌چه آن‌ها را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد نقش آن‌ها به منزله‌ی نوآوران اجتماعی یا *کارآفرینان اجتماعی* است. آن‌ها ایده‌های استواری برای ارتقای زندگی مردم دارند و این ایده‌ها را در شهرها، کشورها، و در برخی موارد، در سطح جهان به عمل درآورده‌اند.

هدف این کتاب تمجید مردان و زنانی معدود نیست بلکه فرا خواندن توجهات به نقش کنشگرانی است که محرک تغییر اجتماعی هستند. کارآفرینان اجتماعی تاثیر عمیقی بر جامعه می‌گذارند ولی کارکرد مصلحانه‌ی آن‌ها به خوبی درک و تقدیر نشده است. کارآفرینان اجتماعی همواره وجود داشته‌اند اما بنا به دلایل متفاوتی امروزه حضور آن‌ها بیشتر احساس می‌شود.

در سال‌های اخیر عنوان "کارآفرین اجتماعی" محبوبیت پیدا کرده است.[36] دانشگاه‌های صاحب نام آمریکا در حوزه‌ی کارآفرینی اجتماعی واحدهای درسی عرضه می‌کنند. روزنامه نگاران، انسان‌دوستان، و توسعه‌گران اغلب این تعبیر را به کار می‌برند. اما بیشتر توجهات متمرکز براین موضوع است که چطور مهارت‌های اداری و کاری در جهت تحقق غایات اجتماعی قابلیت کاربرد دارند. به عنوان مثال، یکی از موضوعات مورد توجه آن است که چگونه سازمان‌های غیرانتفاعی می‌توانند برای کسب درآمد به فعالیت‌های انتفاعی اقدام کنند. اگرچه تمایل به کسب درآمد روند مهمی است این کتاب نگاهی متفاوت به کارآفرینان اجتماعی دارد. به نظر من کارآفرینان اجتماعی *نیروهای تحول آفرینند* با ایده‌های تازه جهت طرح مشکلات جدی مردم. آن‌ها در پیگیری نظرات شان سرسختند و پاسخ منفی را برنمی‌تابند و تا ایده‌هایشان در حد ممکن بسط نیابد تسلیم نخواهند شد.

بر طبق نظر پیتر اِف دراکر[37] کارشناس مدیریت، تعبیر "کارآفرین" (اخذ شده از زبان فرانسه، به معنی "کسی که کاری را بر عهده می‌گیرد") دو قرن پیش توسط ژان-باپتیست سِی[38] اقتصاددان فرانسوی معرفی شد. این تعبیر بر یک کنشگر اقتصادی خاص اطلاق می‌شود- نه کسی که فقط فعالیتی را شروع می‌کند، بلکه کسی که "منابع اقتصادی را از یک قلمرو با بهره وری پایین‌تر به قلمرویی دیگر با بهروری بالاتر وعایدات بیشتر منتقل می‌کند."[39] اقتصاددان رشد قرن بیستمی جوزف اِی شومپتر، کارآفرین را به منزله‌ی منبع "تخریب سازنده" که برای پیشرفت‌های بنیادین اقتصادی ضرورت دارد تعریف کرد.[40]

دو مثال معروف را در نظر بگیرید: هِنری فورد و استیون جابز. همگان واقفند که فورد و جابز با باز تعریف کردن خودرو و کامپیوتر به منزله‌ی کالاهایی با بازار انبوه، الگوهای صنایع خویش را "تخریب کردند" و بدین ترتیب راه را برای جهش در بهره وری و ایجاد امواج تغییر هموار ساختند. این کتاب نشان می‌دهد که کارآفرینان اجتماعی نقش‌های مشابهی را در حوزه‌های آموزش، بهداشت، حفاظت از محیط زیست، معلولیت، و بسیاری حوزه‌های دیگر ایفا می‌کنند. دراکر اشاره می‌کند که "کارآفرین اجتماعی ظرفیت اجرایی جامعه را تغییر می‌دهد."[41]

---

[36] به عنوان مثال حاصل جست‌وجو در وب سایت لِکسیس- نِکسیس برای تعبیر "کارآفرین اجتماعی" شش داستان در سال ۱۹۹۱، پانصد و هفتاد و سه در سال ۲۰۰۱، و هزار و ششصد و هشتاد و دو در سال ۲۰۰۶ بود.

[37] Peter F. Druker

[38] Jean Baptiste Say

[39] Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 21.

[40] See Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: HarperCollins, 1984).

[41] George Gendron, “Flashes of Genius,” Interview with Peter Drucker in *Inc. Magazine*, May 15, 1996.

www.takbook.com

www.takbook.com

این کتاب با ذکر مثال‌هایی از چند کشور نشان می‌دهد که چگونه کارآفرینان پیشگام اجتماعی تحول نظام یافته را به پیش برده‌اند و این که چطور الگوهای رفتاری و ادراکات را تغییر می‌دهند. همه‌ی شخصیت‌های مطرح شده در این کتاب دارای ایده‌هایی استوار برای مواجهه با مشکلات هستند، و نه حاضر یا قادرند آرام بنشینند مگر این که ایده‌هایشان در سطح جامعه گسترش یابد. در سراسر این کتاب خواهیم دید که آن‌ها چگونه این تغییرات را محقق ساختند. این کار با تحلیل راهبردها، ویژگی‌های سازمانی، و کیفیت‌های فردی که توفیق کارآفرینان اجتماعی را توضیح می‌دهد انجام می‌شود.

کارآفرینی اجتماعی یک پدیده جهانی است و خلاق‌ترین حل کنندگان مشکلات در دنیا در ایالات متحده و کانادا مستقر نیستند. به همین دلیل نگاهی جهانی به این موضوع خواهم داشت. در همه جای دنیا مردم با مشکلات مشابهی مواجهند: نظام‌های فشل آموزشی و بهداشتی، تهدیدهای محیطی، اعتماد رو به کاهش به نهادهای سیاسی، فقر ساختاری، نرخ‌های بالای جرم، و غیره. اما در کشورهای فقیرتر، کارآفرینان اجتماعی مجبورند با افراد بیشتری در عین دسترسی به منابع کمتر کار کنند. بدین دلیل آن‌ها مجبورند ابداعات بیشتری برای پیشبرد راه حل‌های خویش عرضه کنند. دیدگاه‌های آن‌ها برای همه‌ی کسانی که به دنبال تاثیر مثبت بر دنیا هستند مفید است، چه در ایالات متحده و کانادا و چه در کشورهای دیگر.

داستان‌ها و تحلیل‌های این کتاب دامنه‌ی گسترده‌ای از خوانندگان را هدف قرار می‌دهند. هر کس آرزو کرده مشکلی را حل یا تغییری مثبت در محیط پیرامون خود ایجاد کند داستان‌های این کتاب را مشوق و آموزنده خواهد یافت. علاوه بر این، صاحبان مشاغل و مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی شاهد خواهند بود که چطور کارآفرینان اجتماعی به "بازارهای" بزرگ با منابع محدود خدمت می‌کنند. اهدا کنندگان منابع به بنیادها و انساندوستان ایده‌هایی را در این کتاب جهت اعطای منابع به دیگران خواهند یافت. سیاست گذاران نیز انگاره‌های حل مسئله را با چشم اندازی ملی به چنگ خواهند آورد. روزنامه نگاران با انبوهی از فعالیت‌های انسانی مواجه خواهند شد که به خوبی گزارش نشده‌اند. دانشجویان و متخصصان راه‌های تازه‌ای برای کسب شغل و نیز فرصت‌های شغلی ثانوی پیدا خواهند کرد. استادان دانشگاه‌ها مثال‌هایی برای مطالعات موردی در دروس متفاوت خود در اختیار خواهند داشت. در نهایت اولیا و مربیان داستان‌هایی الهام بخش برای جوانان در این کتاب خواهند یافت.

این کتاب در عین نگاه به تغییرات گسترده در سراسر جهان، گزارش‌هایی تفصیلی از این تحولات عرضه می‌کند. تاکید این کتاب بر مردم واقعی است که کارشان را خوب انجام می‌دهند. فراتر از همه، این کتاب نشان می‌دهد که ما به افراد خلاق و مصمم با اراده‌هایی استوار نیاز داریم تا نوآوری لازم برای کلنجار رفتن جامعه با دشوارترین مشکلات خود را عرضه کنند. در اینجا نشان خواهم داد که یک تحول اجتماعی جدی اغلب با کار یک کارآفرین منفرد آغاز می‌شود: کسی که مشکلی را دیده و به راه حل تازه‌ای می‌اندیشد، بر اساس آن اندیشه اقدام می‌کند، به گردآوری منابع پرداخته و سازمان‌هایی را جهت حمایت از آن اندیشه و ترویج آن بنا می‌کند، انرژی و تمرکزی پایدار را جهت غلبه بر ایستادگی گریز ناپذیر فراهم می‌آورد، و بالاخره مدام درحال بهبود، قوت بخشیدن، و گسترده کردن آن در طول زمان است تا اندیشه‌ای که در دوره‌ای حاشیه‌ای تلقی می‌شد به هنجاری تازه تبدیل شود.

این بحث نتایج متعددی در بر دارد، اما همه‌ی آن‌ها به یک نکته نسبتاً ساده تنزل پیدا می‌کنند. آن نکته این است که یکی از مهم‌ترین کارها برای بهبود وضعیت جهان ایجاد چارچوبی برای حمایت‌های اجتماعی و اقتصادی است. این حمایت‌ها تعداد و کارایی کارآفرینان اجتماعی جهان را چند برابر می‌سازد.

ظهور بخش شهروندی جهانی

کارآفرینان اجتماعی در دوره‌های مختلف تاریخ بشر حضور داشته‌اند. فرانسیس مقدس آسیزی، بنیانگذار فرقه‌ی فرانسیسکن[42] با ایجاد چندین سازمان که مبشر تغییر در قلمرو وی بودند مشخصات یک کارآفرین اجتماعی را داراست.[43] تفاوت امروز با دوره‌های گذشته این است که کارآفرینی اجتماعی به یک شغل و یک قلمرو همگانی

[42] Franciscan Order

[43] فرقه‌ی فرانسیسکن ۵۰۰۰ عضو در سال‌های ۱۲۰۹ و ۱۲۲۰ جذب کرد. این فرقه دارای سریع ترین رشد در میان فرقه‌های مذهبی دوره‌ی خویش بود. فرانسیس مقدس همچنین فرقه‌ای برای زنان بنیان گذاشت که به نام راهبان فقیر مشهور شد. او همچنین گروه اخوتی بنیاد گذاشت به نام فرقه‌ی سوم برادران و خواهران توبه کار.

www.takbook.com

www.takbook.com

تحقیق تبدیل شده است، نه تنها در ایالات متحده، کانادا، و اروپا بلکه به نحو فزآینده در آسیا، آفریقا، و آمریکای لاتین. ظهور کارآفرینی اجتماعی را می‌توان بخش پیشگام یک تحول قابل توجه که در سه دهه‌ی اخیر در دنیا رخ داده تلقی کرد. این تحول همانا ظهور میلیون‌ها سازمان شهروندی تازه است.

پیتر گلدمارک مدیر بنیاد راکِفِلر در سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۷ به من چنین گفت: "این نکته باید مایه‌ی تعجب شما باشد که ربع قرن پیش خارج از ایالات متحده تعداد بسیار اندکی س‌غ‌ل[44] [سازمان‌های غیر دولتی درگیر در حوزه‌ی توسعه و مددکاری اجتماعی] وجود داشت و حالا میلیون‌ها س‌غ‌ل در سراسر دنیا وجود دارد." او در ادامه گفت: "هیچ کس در آن زمان قادر نبود این کار را انجام دهد. چرا این سازمان‌ها رشد کردند؟ آن‌ها رشد کردند برای این که بذرشان موجود و خاک مستعد بود. شما با مردمی خستگی ناپذیر مواجه‌اید که می‌خواهند به مقابله با مشکلات بپردازند در حالی که نهادهای موجود با موفقیت به آن‌ها نپرداختند. این مردم از قالب‌های کهنه گریختند و به ابداع صور تازه‌ای از سازمان‌ها روی کردند. آن‌ها به آزادی بیشتر، کارایی بیشتر و مداخله‌ی مولد تری دست پیدا کردند. این قلمرو اهمیت کلیدی دارد."

به عنوان مثال، بیست سال پیش اندونزی فقط یک سازمان مستقل محیط زیستی داشت. امروزه بیش از ۲۰۰۰ از این سازمان‌ها در کشور اندونزی فعال هستند.[45] در بنگلادش، بیشتر فعالیت‌های مربوط به توسعه‌ی کشور توسط ۲۰۰۰۰ س‌غ‌ل انجام می‌شود. تقریباً همه‌ی آن‌ها در بیست و پنج سال اخیر تاسیس شده‌اند. هند بیش از یک میلیون سازمان شهروندی دارد. اسلواکی که کشوری کوچک است بیش از ۱۲۰۰۰ از این سازمان‌ها دارد. در سال‌های ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۵، ۱۰۰۰۰۰ گروه شهروندی در کشورهای سابقاً کمونیست اروپای مرکزی مغازه باز کردند. در فرانسه، طی دهه‌ی ۹۰ میلادی به طور متوسط هر سال ۷۰۰۰۰ گروه تازه‌ی شهروندی تاسیس شد که این چهار برابر رقم دهه‌ی ۶۰ میلادی است. در کانادا، تعداد گروه‌های شهروندی ثبت شده در سال‌های ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۰ بیش از پنجاه درصد افزایش یافت و به حدود ۲۰۰۰۰۰ رسید. در برزیل، در دهه‌ی ۹۰ میلادی، تعداد سازمان‌های شهروندی ثبت شده از ۲۵۰۰۰۰ به ۴۰۰۰۰۰ رسید که این رشدی ۶۰ درصدی است. در ایالات متحده، در سال‌های ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۸ تعداد گروه‌های خدمات عمومی ثبت شده در سازمان خدمات درآمدهای ملی[46] با یک رشد ۶۰ درصدی از ۴۶۴۰۰۰ به ۷۳۴۰۰۰ افزایش داشت.[47] بر اساس برخی تخمین‌ها یک میلیون گروه شهروندی در برزیل و دو میلیون در ایالات متحده وجود دارند.[48] با توجه به تاریخ طولانی فعالیت‌های شهروندی در ایالات متحده، شگفت آور است که ۷۰ درصد گروه‌های ثبت شده طول عمری کمتر از سی سال دارند.[49]

---

[44] NGO

[45] منابع زیربه رشد گروه‌های شهروندی پر داخته اند:

Indonesia: Walhi: Indonesian Forum for the Environment; India: Helmut K. Anheier and Lester M. Salamon, eds., *The Non- Profit Sector in the Developing World* (Manchester: Manchester University Press, 1998), 39; Bangladesh: Memorandum for Bangladesh Development Forum 2002- 2003, Govt. of Bangladesh (March 13- 15, 2002), 32; Slovakia: Civicus (www.civicus.org); Central Europe: Curtis Runyan, "Action on the Front Lines," *World Watch* (November/ December 1999): 14; France: Civicus: Canada: Michael Hall and Keith G. Banting, "The Nonprofit Sector in Canada: An Introduction," in Keith G. Banting, ed., *The Nonprofit Sector in Canada* (Kingston, Ontario and Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press, 1999), 1-28. The 50- percent figure is based on a 3- percent annual growth rate since 1987; Brazil: Civicus.

[46] Internal Revenue Service

سازمان مسئول جمع آوری مالیات و اجرای قوانین مالیاتی در ایالات متحده‌ی آمریکا

[47] "Number of Tax- Exempt Organizations Registered with the IRS, 1989- 1998," Urban Institute, National Center for Charitable Statistics, 1998; www.nccs.urban.org.

[48] رقم یک میلیون سازمان در برزیل توسط آشوکای برزیل گزارش شده است؛ رقم دو میلیون سازمان در ایالات متحده از کتاب رانیان با عنوان "عملیات در خطوط مقدم" ص ۱۴ گزارش شده است.

[49] Runyan, "Action on the Front Lines," 14

همچنین نگاه کنید

Nonprofit Almanac: Dimensions of the Independent Sector 1996- 1997 (San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1996), 15.

www.takbook.com

www.takbook.com

بالاخره، طی دهه‌ی ۹۰ میلادی، تعداد سازمان‌های شهروندی *بین المللی* از ۶۰۰۰ به ۲۶۰۰۰ افزایش یافت.[50] این سازمان‌ها به نحو تاریخی به شکل سلبی تعریف شده اند – به عنوان سازمان‌های *غیر* انتفاعی یا *غیر* دولتی. امروزه این سازمان‌ها به عنوان یک "بخش" تازه تلقی می‌شوند، که از آن‌ها با عنوان "بخش مستقل،" "بخش غیر انتفاعی،" "بخش سوم"، یا، تعبیر مورد علاقه‌ی من در این کتاب، "بخش شهروندی" نیز یاد می‌شود. صدها دانشگاه در ایالات متحده، شامل بر هاروارد، استنفورد، ییل، دوک و جان هاپکینز، دروس و مراکزی را برای مطالعه‌ی این بخش ایجاد کرده‌اند. در شهر نیویورک طی دهه‌ی۹۰ میلادی، اشتغال فقط ۴ درصد رشد داشت اما اشتغال در بخش شهروندی ۲۵ در صد رشد کرد.[51] به همین ترتیب، مطالعه‌ی جان هاپکینز در هشت کشور توسعه یافته در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ نشان می‌دهد که اشتغال در این بخش دو برابر و نیم سریع‌تر از کل اقتصاد رشد کرده است.[52] پیتر دراکر این بخش را صنعت پیشگام در رشد آمریکا نامیده است.

گرچه این سازمان‌ها چندان جدید نیستند، این بسیج جهانی شهروندان از چندین جهت تازه است:[53]

۱. این بسیج در مقیاسی بی‌سابقه در حال رخ دادن است.

۲. این سازمان‌ها در مقایسه با گذشته تنوع و پراکندگی جهانی بیشتری دارند.

۳. به نحوی فزآینده‌ی با سازمان‌هایی مواجه‌ایم که فراتر از راه حل‌های مبتنی بر وادادگی به رهیافت‌های نظام یافته تری در برخورد با مشکلات روی می‌کنند.

۴. سازمان‌های شهروندی کمتر مورد مزاحمت کلیسا و دولت قرار می‌گیرند و در واقع فشار قابل ملاحظه‌ای بر حکومت‌ها وارد می‌آورند (که در مبارزه بین‌المللی برای ممنوعیت مین‌های زمینی[54] و ایجاد دادگاه جنایی بین‌المللی[55] مشاهده شد).

۵. این سازمان‌ها همکاری با مشاغل، نهادهای دانشگاهی، و حکومت‌ها را آغاز کردند تا بازارهای جدید و فعالیت‌های اجتماعی دورگه‌ی را به وجود بیاورند. این امر موجب پیدایش انبوهی از تخصص در حل مشکلات و تغییر روش کار حکومت‌ها خواهد شد.[56]

۶. معمولاً هنگامی که یک بخش محدود توسعه پیدا کرده و بازیگران تازه به قلمرو آن وارد می‌شوند تلاشی طبیعی برای پیدا کردن موضع و محلی خاص برای آن بخش صورت می‌گیرد. به همین دلیل بخش شهروندی شاهد تاثیرات مفید کارآفرینی گرایی، رقابت و همکاری فزآینده و توجه بسیار به اجرا بوده است.[57]

---

[50] Yearbook of International Organization, as cited in The Economist, December 11, 1999, 21.

[51] John E. Seley and Julian Wolpert, *New York City's Nonprofit Sector* (New York: The New York City Nonprofits Project, May 2002), 31; www.nycnonprofits.org

[52] Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited* (Baltimore: Johns Hopkins University for Policy Studies Center for Civil Society Studies, 1999).

[53] See James Allen Smith and Karsten Borgmann, "Foundations in Europe: The Historical Context, "in Andress Schluter, Volker Then, and Peter Walkenhorst, eds. *Foundations in Europe: Society, Management and Law* (Gutersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung, 2001), 2-34.

[54] International Campaign to Ban Landmines

[55] International Criminal Court

[56] See, for example, the UN Global Compact, www.unglobalcompact.org; the Compact on Relations Between Government and the Voluntary and Community Sector in England, www.homeoffice.gov.uk; and the Campus Compact, www.compact.org; see also Shirley Sagwa and Eli Segal, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

[57] See, for example, Reed Abelson, "New Philanthropists Put Donations to Work," *New York Times*, July 6, 2000;Peter Y. Hong, "Foundations Must Change to Meet Future Needs," *Los Angeles Times,* April 26, 1998; Kristi Essick, " Venture Philanthropy 'Brings Social Returns,' " Wall Street Journal, December 28, 2001; Michal Lewis, "heartless Donors," *New York Times Magazine,* December 14, 1997; Kar Taro Greenfield, "A New Way of Giving," *Time,* July 24, 2000; Mario Morino, "Strategic Investments for Social Progress," *Changemakers.net* (April 2001); Nicole Etchart and Lee Davis, " Prophets for Non- profits?" *Alliance,* 7, No. 2 (June 2002), available at www.nesst.org; J. Gregory Dees, "The Meaning of Social Entrepreneurship," October 31, 1998, available from www.Gsb.stanford.edu. The Independent Sector highlights several performance measurement approaches, including those used by the W. K. Kellogg Foundation, Big Brothers Big Sisters of America, Paw Charitable Trusts, and United Way; www.independentsector.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

البته تعداد بیشماری از سازمان‌های ناکارا، مسرف، و فاسد در بخش شهروندی وجود دارند. اما به خاطر افزایش فعالیت‌ها، سازمان‌های شهروندی به طور فزآینده‌ای تحت فشار هستند تا کارایی خود را *نشان دهند*. افرادی که با موجی از کارآفرینان اجتماعی پر انرژی در کار ساختن سازمان‌های راهبردی و پر تحرک مواجه هستند و نهادهای کهنه و کند را مدیریت می‌کنند دیگر نمی‌توانند تکیه بر "فعالیت معمول" را موضعی ایمن تلقی کنند. در حقیقت، بی‌تحرک ماندن و سوار شدن بر اسب شهرت برای آن‌ها هر روز پرمخاطره تر می‌شود. ورود کارآفرین گرایی و رقابت معرف یک تحول زود هنگام اما بنیادی در پویایی بخش شهروندی است. تاریخ نشان داده است که این تحول به احتمال زیاد به نوآوری منتهی می‌شود.[58] به این موضوع در بخش نتیجه گیری کتاب خواهیم پرداخت.

علی‌رغم میزان قابل توجه این تغییرات، گزارش‌های مربوط به آن‌ها ناکافی است. به عنوان مثال، در ایالات متحده و کانادا، تقریبا همگان از رشد انفجاری شرکت‌های اینترنتی انتفاعی خبردار شده‌اند- پدیده‌ای نه چندان بزرگ- اما هنوز میلیون‌ها نفر داستان قابل توجه رشد انفجاری سایت‌های اینترنتی غیرانتفاعی را در سراسر دنیا نشنیده‌اند. این ماجرا لوازمی دور از دسترس در بر دارد: با روشن تر کردن نقش حکومت، تغییر رفتارها و نگرش‌ها در کسب و کار و گشودن درهای فرصت به روی افراد برای کاربرد استعدادهایشان در راهی تازه و مثبت، بخش شهروندی در حال ظهور دوباره سازمان دهی روش انجام کار در جامعه است.

عامل محرک این تغییرات چیست؟

ساده ترین توضیح برای وقوع این تغییرات این است که موانع محصور کننده‌ی آن‌ها با سرعت گیج کننده‌ای از میان رفته‌اند. فرماندهان ارتش در اروپای جنوبی، آمریکای لاتین، و آفریقا و نیز کمونیست‌ها در اروپای مرکزی و روسیه، رژیم نژاد پرست در آفریقای جنوبی یا نمایندگان دربار بریتانیا در مستعمرات هند شهروندان درگیر در تحول جدی اجتماعی را چندان تحمل نمی‌کردند. در اکثر این مناطق، حکومت‌های اقتدارگرا جای خود را به دمکراسی واقعی یا اسمی داده‌اند.

شهروندانی که به دنبال تاسیس سازمان هستند به چیزی بیشتر از آزادی نیاز دارند؛ آن‌ها همچنین به پول احتیاج دارند. برای تامین مالی فعالیت آن‌ها باید ثروت مازاد در اقتصاد موجود باشد. در طی قرن بیستم درآمدهای سرانه در اقتصادهای بازار آزاد حداقل ۷۰۰ درصد افزایش داشته است.[59] پیشرفت اقتصادی در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی به ویژه قابل توجه بود؛ در این دوره اقتصاد جهانی با نرخ ۵ درصد در سال رشد کرد و همه‌ی مناطق دنیا بهبود وضع اقتصاد خود را تجربه کردند.[60] اگرچه برخورداری از منابع به درستی توزیع نشده بود کسب ثروت از طریق مالیات یا فعالیت‌های خیریه بسیاری از مردم در سراسر دنیا را قادر ساخت تا از طریق بخش شهروندی امرار معاش کنند. (امروزه، بسیاری از سازمان‌های شهروندی تلاش می‌کنند راه‌هایی برای کسب ثروت از طریق فعالیت‌های درآمدزا پیدا کنند.)[61]

برخورداری مردم در نیمه‌ی دوم قرن بیستم هم علت و هم معلول تحولات اجتماعی و علمی است که حیات انسان را باز تعریف کرده‌اند. بزرگ‌ترین تغییر، آن است که مردم بیشتر عمر می‌کنند و آزادی اندیشه‌ای فراتر از دغدغه‌ی زنده ماندن دارند. از سال ۱۹۰۰ بدین سو به طور متوسط طول عمر افراد سی سال در کشورهای صنعتی و تقریبا نزدیک به چهل سال در کشورهای فقیر افزایش داشته است. این افزایش در تاریخ بی‌سابقه است.[62] طی دهه‌ی ۷۰ میلادی صدها میلیون نفر از مردم در کشورهای در حال توسعه به نظام‌های آموزشی پایه دسترسی پیدا کردند. در میان سال‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۵ میزان سواد آموزی بزرگسالان در کشورهای در حال توسعه از ۴۳ به ۶۰ درصد افزایش یافت.[63] رشد طبقه‌ی متوسط در بسیاری از کشورها همراه با افزایش دسترسی

---

[58] See William J. Baumol, *The Free- Market Innovation Machine* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).
[59] Interview with William J. Baumol.
[60] Lester M. Salamon, "The Rise of the Nonprofit Sector," *Foreign Affairs* (July/ August 1994): 118.
[61] See J. Gregory Dees, "Enterprising Nonprofits," *Harvard Business Review* (January- February 1998): 5-15.
[62] See Gary Wills, "A Readers Guide to the Century," *New York Review of Books,* July 15, 1999, 24-28.
[63] Salamon, "The Rise of the Nonprofit Sector," 117.

www.takbook.com

www.takbook.com

به تحصیلات عالی رتبه‌های افرادی را ارتقا بخشید که هم دارای دانش و هم قدرت مالی برای از میان برداشتن مشکلات اجتماعی به طور موثر بودند. طی دهه‌ی ۷۰ میلادی تعداد دانشگاه‌ها در دنیا بیشتر از دو برابر شد.[64]

علاوه بر این، در سه دهه‌ی اخیر، جنبش زنان در بیشتر نقاط دنیا جای پای محکمی پیدا کرده و محدودیت‌های اجتماعی را که به نحو تاریخی دایره‌ی عمل و بیان زنان را محدود می‌ساخته تضعیف کرده است.[65] افت موانع نژادی فرصت‌هایی را برای بسیاری گروه‌ها مثل سیاه پوستان در ایالات متحده، برزیل، و آفریقای جنوبی و نجس‌ها در هند فراهم آورده است. در آسیا، آفریقا، و آمریکای لاتین، نسل‌های ما بعد استعمار و دیکتاتوری به خود اطمینان بیشتری پیدا کرده و مدعی حقوق دموکراتیک خود هستند. البته تکنولوژی به مردم، پول، و اطلاعات امکان حرکت سریع و ارزان در اکناف دنیا را می‌دهد.

در جمع بندی، امروزه مردم دارای آزادی، فراغ بال، ثروت، بهداشت، اطلاعات، تحرک اجتماعی، و اعتماد به نفس برای طرح شجاعانه‌ی مشکلات اجتماعی به شیوه‌های تازه هستند. بازار عرضه‌ی این مشکلات پر رونق است؛ بنابراین تقاضا برای با مواجهه با آن‌ها نیز بالا است.

تبیین قابل توجه دیگر برای ظهور بخش شهروندی آن است که افراد ضرورت تغییر را تشخیص می‌دهند. انقلاب ارتباطات به میلیون‌ها نفر از مردم درکی گسترده تر و تفصیلی‌تر از جهان داده است. تکنولوژی این امکان را به شهروندان عادی می‌دهد که به اطلاعاتی که قبلاً فقط در اختیار نخبه گان و دولت‌ها بود دسترسی پیدا کنند. یکی از لوازم این تغییر آن است که شهروندان به خودآگاهی دقیقی از تخریب محیط زیست، فقر ساختاری، فجایع بهداشتی، نقض حقوق بشر، نظام آموزشی ناموفق، و خشونت رو به تزاید دست یافته‌اند.[66] لازمه‌ی دیگر آن است که مردم به ابزارهای ارتباطی قدرتمند برای هماهنگ کردن تلاش‌های معطوف به مقابله با این مشکلات مجهز شده‌اند.

یکی از انگیزه‌های به ویژه قدرتمند جهت وارد شدن به دنیای عمل تهدیدهای محیط زیستی است. در سال ۱۹۹۰ حدود صد هزار سازمان مستقل حفاظت از محیط زیست در دنیا وجود داشت که بیشتر آن‌ها در طی دهه‌ی هشتاد میلادی تاسیس شده بودند.[67] پُل هاوکِن، ایموری لاوینز، و اِل هانتر لاوینز در کتاب خود با عنوان *سرمایه داری طبیعی*[68] می نویسند: "در نیم قرن گذشته، جهان یک چهارم خاک حاصلخیز و یک سوم پوشش جنگلی خود را از دست داده است." با نرخ‌های موجود تخریب، ۷۰ درصد از صخره‌های مرجانی دنیا را که میزبان ۲۵ درصد از حیات موجودات آبزی هستند در دوران حیات خود از دست خواهیم داد. در سه دهه‌ی گذشته، یک سوم از منابع کره‌ی زمین یعنی ثروت طبیعی آن مصرف شده است.[69]

بر اساس گزارش شورای اطلاعات ملی ایالات متحده، در دوازده سال آینده، جهان شاهد تنزل جدی زمین‌های زراعی، افزایش قابل توجه گازهای گلخانه‌ای، و کاهش جنگل‌های مناطق حاره و دیگر مناطق غنی از حیث

---

[64] Wills, "A Readers Guide to the Century," 26.

[65] Ibid.

[66] به عنوان مثال نگاه کنید به مقوله‌های کارآفرینان اجتماعی در بورس تحصیلی آشوکا که شامل است بر: دسترسی به آموزش، آموزش بزرگسالان، کشاورزی، آموزش پیشگیری از ایدز/ اچ‌آی‌وی، درمان و پیشگیری، فن آوری مناسب، حمایت از تنوع زیستی، مشارکت مدنی، ارتباطات/ رسانه‌ها، درگیری جامعه در یادگیری، حل اختلاف، حفاظت از مصرف کنندگان، مصرف گرایی، تعاونی‌ها، پیشگیری از جرم، حفظ میراث فرهنگی، تنظیم برنامه‌ی آموزشی، بهداشت دهان و دندان، آموزش ضمن خدمت دستیاران آموزشی، معلولیت‌ها، رشد نوباوگان، اقتصاد، آموزش، اشتغال، محیط زیست، برابری و حقوق، یادگیری تجربی، شیلات، جنگل بانی، برابری جنسیتی، نظام ارائه‌ی خدمات بهداشتی، تحصیلات عالی، مسکن، گرسنگی، تولید درآمد، فن آوری اطلاعات، مدیریت اراضی، اصلاحات ارضی، حقوق و اصلاحات حقوقی، سوادآموزی، بهداشت روانی، فعالیت‌های خُرد، محافظت از منابع طبیعی، آموزش غیر رسمی، تغذیه، انسان دوستی، آلودگی، جمعیت، اصلاح زندان، محافظت از حیوانات وحشی، سیاست عمومی، روابط نژادی، بهداشت باروری، مقررات ایمنی، اقدامات بهداشتی، مدیریت زباله و اتلاف مواد جامد، سوء استفاده از مواد مخدر، بازآموزی معلمان، حمل و نقل، خشونت و شکنجه، داوطلبی و مدیریت منابع آب.

[67] Thomas Princen and Matthias Finger, *Environmental NGOs in World Political*, as quoted in Curtis Runyan, "Action on the Front Lines," *World Watch* (November/ December 1999): 13.

[68] Natural Capitalism

[69] Paul Hawken, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism* (Boston: Little, Brown and Company, 1999), 4.

www.takbook.com

www.takbook.com

گونه‌های گیاهی و حیوانی خواهد بود. این امر روند "تاریخی از دست دادن گونه‌های زیستی" را تسریع خواهد کرد. بیش از سه میلیارد نفر در کشورهایی با "کمبود آب" زندگی خواهند کرد. علاوه بر این، تا سال ۲۰۱۰، ۵۰ تا ۷۵ میلیون نفر تنها در پنج کشور نیجریه، اتیوپی، روسیه، هند، و چین به ویروس اچ آی‌وی/ ایدز مبتلا خواهند بود.[70]

تحول اصلی دیگر آن است که تکنولوژی‌های ارتباطات نا برابری‌های جهانی را بیش از پیش نمایان و محسوس کرده‌اند. این واقعیت قابل سنجش است که نیمه‌ی فقیر مردم جهان فقط پنج درصد از کل درآمد آن را دریافت می‌کنند.[71] ولی هنگامی که فقرا هر روز به افراد برخوردار درصفحه‌ی تلویزیون نگاه کنند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ ۵۰ درصد کم درآمد دیگر در انزوا و فقدان ظرفیت غوطه ور نیست. آن‌ها به نحوی فزآینده شهری شده و در حال سازمان یابی هستند و قدرت تکنولوژی را درمی‌یابند.

توجه به مشکلات جهانی افزایش یافته است، در عین آن که مردم به این باور رسیده‌اند که حکومت‌ها قادر به حل آن‌ها نیستند. در دو دهه‌ی گذشته، دمکراسی در سرتاسر جهان پیروزی قابل توجهی داشته است، اما میزان آراء تقریبا همه جا شامل بر ایالات متحده کاهش داشته است. میزان آراء در ایالات متحده به پایین‌ترین سطح تاریخی آن رسیده است.[72] چندین دهه عدم موفقیت سیاست‌های توسعه و جنگ‌های بیهوده علیه فقر، مواد مخدر، و جرم بسیاری را به این نتیجه گیری کشانده که حکومت‌ها ضرورتاً موثرترین ابزار و مطمئناً تنها ابزار مشروع برای عرضه‌ی بسیاری از خدمات اجتماعی نیستند. این در حالی است که حکومت‌ها باید مسئول ترجمه‌ی اراده‌ی شهروندان به سیاست عمومی شناخته شوند. حکومت‌ها نوآوری کمتری از سازمان‌های شهروندی کارآفرینی از خود بروز داده‌اند.

علاوه بر این، حکومت‌ها به نحو فزآینده‌ای در مواجهه با قدرت متمرکز شرکت‌ها ناتوان ظاهر شده‌اند. (سیصد شرکت چند ملیتی بیست و پنج درصد از دارایی دنیا را در کنترل دارند.)[73] بیشتر اوقات، حکومت‌ها در اقدامات جدی جهت حفاظت از محیط زیست، تضمین شرایط مناسب کار، و اخیراً اطمینان بخشی در مورد یکپارچگی نهادهای مالی شکست خورده‌اند.[74] نُورینا هِرتز معاون مدیر مرکز مدیریت بین‌المللی در دانشگاه کمبریج در کتابی با عنوان *اشغال در سکوت* می‌گوید: "در دنیای قرن بیستم و یکمی سرمایه داری جهانی ... ملت‌ها بر سر جریان سرمایه و مشاغل و رشدی که شرکت‌ها فراهم می‌آورند رقابت می‌کنند، و سیاستمداران منابع مالی بزرگتری برای رقابت با رقبای خویش جهت جلب بیشتر آراء دراختیار دارند. هرتز نتیجه گیری می‌کند که "شرکت‌ها با قدرت این قاعده را در سراسر جهان اعمال می‌کنند که سیاستمداران چه کارهایی را نباید بکنند."[75]

اگر منافع کوتاه مدت نخبگان سیاست گذار علیه منافع بلند مدت جامعه عمل کند مشکلی وجود دارد. در تامل در باب این مشکل به راحتی می‌شود هراسان شد. امروزه، بخشی که می‌تواند رهبری، انرژی، و نوآوری لازم جهت

---

[70] See *Global Trends 2015: A Dialogue About the Future With Non- government Experts,* a report prepared under the direction of the National Intelligence Council for the Central Intelligence Agency, December 2000; www.cia.gov.

[71] See "The Widening Gap in Global Opportunities," in the United Nations Development Programme (UNDP) *Human Development Report 1992* (New York: Oxford University Press, 1992), 34- 47; http:/hdr.undp.org/reports/global/1992/en. See also "Deepening Democracy in a Fragmented World," in the UNDP *Human Development Report 2002* (New York: Oxford University Press, 2002), 1-11; http://hdr.undp.org/reports/global/2002/ne.

خروجی سالانه‌ی اقتصادی در جهان متجاوز از ۵۰۰۰ دلار برای هر نفر است، اما ۲/۸ میلیارد نفر با کمتر از ۲ دلار در روز زندگی می‌کنند.

[72] Noreena Hertz, *The silent Takeover* (New York: Free Press, 2001), 9-10.

[73] Ibid., 33.

[74] IBID. See also Stephen Labaton with Jonathon D. Glater, "Staff of S.E.C. Is Said to Dilute Rule Changes," *New York Times,* January 22, 2003, and "Downsized Corporate Reforms," *New York Times,* Editorial, January 23, 2003.

[75] Hertz, *The Silent Takeover,* 104-05.

www.takbook.com

www.takbook.com

تصحیح این وضعیت را فراهم کند بخش شهروندی است. جسیکا تی مَتیوز،[76] رئیس موقوفه‌ی کارنِگی[77] برای صلح بین‌المللی در نشریه‌ی *فارین افیرز (امور خارجه)* می‌نویسد: "س‌غل در دوران تغییر پر شتاب سریع‌تر از حکومت‌ها به مطالبات و فرصت‌های تازه عکس‌العمل نشان می‌دهند. آن‌ها همچنین در برخورد با مشکلاتی که به تدریج رشد می‌کند و جامعه را از طریق تاثیر انباشته بر افراد تحت تاثیر قرار می‌دهند بهتر از حکومت‌ها هستند."[78]

کارآفرینان اجتماعی در نقاط مختلف جهان رهیافت‌های تازه‌ای به بسیاری از مشکلات اجتماعی دارند و انگاره‌های تازه‌ای برای تولید ثروت، ارتقای رفاه اجتماعی، و احیای محیط زیست عرضه می‌کنند. بخش شهروندی در ایجاد فشار برای اصلاح بازار آزاد و نظام‌های سیاسی به نحو قابل توجهی پیشگام است. جنبش به غلط نام گذاری شده‌ی "ضد جهانی شدن" حقیقتاً جنبشی علیه جهانی شدن نیست، بلکه راهبردی است که شهروندان برای باز پس گیری بخشی از قدرت واگذار شده‌ی حکومت به شرکت‌ها ساخته و پرداخته کرده‌اند.

در حال حاضر، شهروندان بدون الهام گیری از رهبران سیاسی ممکن است کمتر در رأی‌گیری شرکت کنند، اما نیازهای بسیاری را به شکل مستقیم برآورده می‌سازند. افرادی که به دنبال کارهای معنی دار هستند اغلب ساختن، پیوستن، مدافعه برای، یا پشتیبانی از سازمان‌های نوآور تر، پاسخگوتر، و برتر از ساخت‌های اجتماعی سنتی از حیث عملیات را بر می‌گزینند.

این ماجرا دارای وجهی شخصی نیز هست. افراد درگیر در بخش شهروندی همه جا در آمال و آرزوهای مردم شریک هستند، یعنی آرزوی به کار گیری استعدادها در جهاتی که برای آن‌ها امنیت، به رسمیت شناسی، و معنی را به همراه آورند و البته متضمن لذت بردن از زندگی نیز باشند. تحول مهم سال‌های اخیر ارائه‌ی مسیرهای متنوع برای ارضای این نیازها در بخش شهروندی است: هم جهت کردن آن‌چه که شما بدان اهمیت می‌دهید، آن‌چه که شما در آن خبره‌اید، و آن‌چه که شما هر روز از انجام دادنش لذت می‌برید و در عین حال بر جهان خارج تاثیر واقعی دارد.

البته هر کسی کارآفرین اجتماعی نیست یا نمی‌خواهد باشد، درست مثل آن‌که هر کسی نمی‌خواهد کسب و کاری را آغاز کند. اما امروزه تقریباً همه امکان مشارکت در این بخش تازه را دارند. کارآفرینی اجتماعی با سرعت و در جهات بسیاری در حال رشد است و به همین علت فرصت‌ها برای افراد با علائق و مهارت‌های مختلف فراهم است. سازمان‌های شهروندی شدیداً به مدیران، بازاریابان، کارشناسان امور مالی، نمایندگان روابط عمومی، برنامه نویسان کامپیوتر، نویسندگان، فروشندگان، هنرمندان، حسابداران، فیلم سازان خوب و مانند آن‌ها نیاز دارند. سازمان‌های شهروندی بسته به ماموریت به روزنامه نگاران، خاک شناسان، شیمیدان‌ها، معلمان، پزشکان، وکلا، زیست شناسان، معماران، ترانه سرایان، مهندسان، تعمیرکاران، ناشران، طراحان شهری، روانشناسان، و مانند آن‌ها نیز احتیاج دارند. فعالیت‌های اقتصادی همچنین به نحو فزآینده‌ای به کارکنان و مدیرانی نیاز دارند که ابعاد اجتماعی و محیط زیستی کارشان را قدر دان باشند و بتوانند فرصت‌های همکاری با بخش کارآفرینی را شناسایی کنند.

باید این نکته را در نظر داشت که این تغییرات تا چه حد تازه هستند. در حدود بیست سال پیش، بخش شهروندی در اکثر نقاط دنیا شدیداً محدود بود. کارآفرینان اجتماعی با محدویت‌های سیاسی فوق‌العاده‌ای روبه رو بودند و پشتیبانی ساختاری یا شبکه‌های اندکی در اختیار داشتند تا برای تامین مالی، اطلاعات، یا تشویق به آن‌ها روی کنند. در بسیاری از موارد، آن‌ها حتی با مقابله‌ی سرسختانه در میان خانواده‌های خویش مواجه بودند. حتی در کشورهایی با تاریخ طولانی سازمان شهروندی، مثل ایالات متحده تا دوره‌ی اخیر، افراد نسبتاً اندکی تصور کسب شغل در این بخش را به ذهن خویش راه می‌دادند. اکنون انجام این امر برای فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر ایالات متحده معمول است. در حقیقت اکنون زمان به نفع کسانی کار می‌کند که این عبارات را بر زبان آورده

[76] Jessica T. Mathews
[77] Carnegie Endowment
[78] Jessica T. Mathews, "Power Shift," *Foreign Affairs* (January/ February 1997): 63.

www.takbook.com

www.takbook.com

باشند: "این کارعملی نیست" یا "می‌توانیم بهتر عمل کنیم!" آن‌ها که از چالش با وضعیت موجود منتفع شده، نظام فعلی را تکان داده، یا اندکی تمرین "تخریب سازنده‌ی" کارآفرینانه می‌کنند.

www.takbook.com

www.takbook.com

۲. درختان تناور از میوه‌های کوچک بلوط می‌رویند

هر تغییری با نوعی بصیرت و تصمیم به اقدام عملی آغاز می‌شود. در سال ۱۹۷۸ یک آمریکایی به نام بیل دریتون، معاون اجرایی سازمان حفاظت محیط زیست ایالات متحده تصمیم گرفت که سازمانی جهت پشتیبانی کارآفرینان اجتماعی پیشگام در سراسر جهان تاسیس کند. این ایده پانزده سال ذهن وی را به خود مشغول داشته بود. نظر دریتون این بود که به جستجوی افرادی با ایده‌های تازه جهت تغییر اجتماعی بپردازد، افرادی که توانایی کارآفرینی و باور اخلاقی مستحکم را در کنار یکدیگر قرار می‌دهند.

دریتون که در آن زمان سی و پنج سال داشت، در جستجوی افرادی با دیدگاه‌های موثر بود که دارای خلاقیت، آگاهی، و اراده جهت تحقق بخشیدن به دیدگاه‌هایشان در مقیاسی بزرگتر باشند. کسانی که به بیان او بتوانند "نشانی از خود در تاریخ" بگذارند. همان طور که می‌اندیشید، ساختن سازمانی که بتواند این گل‌های وحشی را پیدا کند و به آن‌ها امکان رشد دهد "قدرتمندترین رهیافت" ممکن به تحول اجتماعی بود. قدرتمندترین کاری که وی می‌توانست به انجام برساند سرعت بخشیدن به توسعه و دمکراتیزاسیون در جهان بود. با این هدف دریتون همانند یک کشاف امروزی اقصی نقاط جهان را به دنبال مستعد ترین ایجاد کنندگان تحول در حوزه‌ی اجتماعی زیر پای نهاد.

تا سال ۲۰۰۶ سازمانی که وی تاسیس کرد یعنی *آشوکا: نوآوران برای عموم* بیش از ۱۸۲۰ کارآفرین اجتماعی ("همکاران آشوکا") را مورد حمایت قرار داد. آن‌ها در ۶۸ کشور در آسیا، آفریقا، آمریکا، و اروپا مشغول به فعالیت بودند. این سازمان به فراهم کردن ۶۵ میلیون دلار کمک مالی مستقیم، تحلیل راهبردهای آن‌ها، شکل دادن به مجموعه‌ای از خدمات "حرفه‌ای" جهت کمک به آن‌ها، و یاری رساندن و متصل کردن آن‌ها به شرکت‌های بزرگ جهت ایجاد فعالیت‌های اجتماعی - کاری پرداخت. آشوکا بر اساس شهرتی که در گزینش‌هایش یافته بود اعتبار قابل توجه‌ای به این تلاش‌ها بخشید.

آشوکا در غالب یک شرکت سرمایه گذاری با ریسک بالا آغاز کرد و به دنبال عایدات بالا از سرمایه‌گذاری‌های متوسط و هدفمند بود. اما عایدات مورد نظر سود و منفعت نیستند، بلکه پیشرفت در آموزش، حفاظت از محیط زیست، توسعه روستایی، از میان بردن فقر، حقوق بشر، بهداشت، مراقبت از معلولان، مراقبت از کودکان آسیب پذیر، و حوزه‌های دیگر مد نظر بودند.[79]

همانند خود بیل دریتون، آشوکا یک سازمان لاغر است که فراتر از ظرفیت‌هایش قدم بر می‌دارد. کادر ۱۷۰ نفره‌ی این سازمان، شبکه‌ای جهانی ایجاد کرده‌اند شامل بر ده‌ها هزار معتمد و پشتیبان که به طور مرتب در کشورشان به دنبال افرادی با هدف تحول مثبت و نظام یافته‌اند. از این افراد انتظار می‌رود که در "حوزه‌ی کاری خود مرجع باشند" و در سطوح ملی و بین‌المللی "الگوها را تعیین یا تغییر" دهند.

این کتاب به شرح تلاش‌های بعضی از این افراد می‌پردازد و به روایت داستان کارآفرینان اجتماعی پیشگام در آسیا، آفریقا، آمریکای لاتین، و ایالات متحده می‌پردازد (اکثر آن‌ها از طریق شبکه آشوکا شناسایی شدند). همچنین به شرح فعالیت افرادی خواهم پرداخت که دیگر در میان ما نیستند ولی ایده‌هایشان در این دنیا زنده است مثل فلورانس نایتینگیل[80] و جیمز پی گرانت.[81]

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در کارشناسایی و پشتیبانی کارآفرینان اجتماعی هستند، اما من آشوکا را به عنوان وسیله‌ی برای ردیابی ظهور کارآفرینی اجتماعی انتخاب کرده‌ام، بدین جهت که آشوکا تنها سازمانی است که این

---

[79] See www.ashoka.org; see also David Bronstein, "Changing the World on a Shoestring," *The Atlantic Monthly* (January 1998): 34-39.
[80] Florence Nightingale
[81] James P. Grant

www.takbook.com

www.takbook.com

پدیده را در سطح جهانی برای بیش از بیست و پنج سال فعالانه دنبال کرده است. علاوه بر این، فرآیند "جست‌وجو و گزینش" در آشوکا سخت‌گیرترین سیستمی است که من در شناسایی نوآوران الگو ساز در مراحل اولیه‌ی مسیر شغلی آن‌ها بدان برخورده‌ام. داستان آشوکا بیانگر رگه‌هایی است که به سرزمین‌های بیشماری بسط یافته است. بیل دریتون در این داستان نقش عنکبوت را در مرکز تارهای به هم تنیده بازی می‌کند. پس مناسب است با او آغاز کنیم.

بیل دریتون شبیه کسی است که شما انتظار دارید او را شنبه شب در کتابخانه ببینید. او شدیداً لاغر است، کت و شلوارهای از مد افتاده می‌پوشد، عینکی با قاب کلفت می‌زند، و کفش راحتی بندی به پا دارد. موهایش نامرتب، پوستش کمی بی‌رنگ و رو، و کراواتش نامیزان است. اما چشمانش یک حس هیجان انگیز درباره‌ی زندگی را انتقال می‌دهد، نوعی شیفتگی به ظاهر بی‌پایان نسبت به دنیایی که یادآور کنجکاوی یک کودک است. این کیفیت با رفتاری بسیار محافظه کارانه متعادل شده است. دریتون مرام عالیجنابان دوره‌ی ملکه ویکتوریا را دارد. به هنگام سلام و تعارف خم می‌شود. وقتی راه را نشان می‌دهد بازویش را همانند پیش خدمت‌ها دراز می‌کند. به نظر می‌رسد که او اصولاً بنا ندارد ابتدائا از در وارد شود. با لحنی آرام و صبور صحبت می‌کند. والدینش به وی آموخته‌اند که بلند صحبت کردن بدین معنی است که آن‌چه برای گفتن دارید چندان مهم نیست.

گوش دادن به دریتون مثل این است که با یک راز جادویی مواجه شده‌اید. به گفته‌ی، مارجُری بنتون[82] یکی از دوستانش صحبت کردن با او مثل مواجهه با "گل ارکیده در شکاف سنگ فرش پیاده روست." او استعداد فکری قابل توجه و توانایی حیرت انگیزی در جذب اطلاعات دارد. برخی اوقات ظاهراً از این توانایی خود غافل است، و فرض می‌گیرد که دیگران نیز به اندازه‌ی او از ظهور و سقوط سلسه‌ی ماریان، پویایی اجتماعی در ناگالند، یا شرایط منتهی به تنظیم ماگنا کارتا[83] آگاهی دارند. اما او صادقانه فروتن است. ممکن است در یک گفتگو به جورج دبلیو بوش همانطور بدون قصد و غرض اشاره کند که به فیلیپ دوم مقدونی. او نمی‌خواهد که بر مخاطب این تاثیر را بگذارد که وی بی‌سواد است، بلکه به دنبال آن است که وی را برای جست‌وجو در کتب تاریخ برانگیزد.

دریتون به عنوان یک وکیل، مشاور اداری، و مدیر دولتی کار کرده است، اما در یک ربع قرن گذشته، کار اصلی وی سفر به نقاط مختلف جهان در جست‌وجوی افرادی بوده است که می‌توانند تحول بنیادی اجتماعی ایجاد کنند. در این مسافرت‌ها او هزاران گفتگوی مبسوط با این افراد داشته و این امر برای او نهایت اهمیت را داشته که روند فعالیت آن‌ها را (با یک دفترچه‌ی یادداشت کوچک و یک ضبط صوت جیبی) دنبال کند و پی ببرد که کدامیک از آن فعالیت‌ها موفق و کدامیک ناموفق بوده‌اند.

تِد مارمِر،[84] دوست دریتون که قبلاً در دانشکده‌ی مدیریت ییل تدریس می‌کرد، نکته‌ای را که یکی از استادان دریتون سال‌ها پیش مطرح کرده بود به خاطر می‌آورد :"او آدم بسیار غریبی است. به نظر می‌آید که بادی تند او را با خود می‌برد. اما او در کارش قاطعیت استیون جابز (مدیر اپل) و هوش برندگان جایزه‌ی نوبل را دارد." مارمِر در ارزیابی خود از دریتون اضافه می‌کند: "این رفیق نحیف، مسلط بر خویش و خاکی قدرت عظیمی دارد. آن‌چه از مشخصات فردی او به موضوع مورد نظر ما مربوط می‌شود تدقیق در روش عملیات نهادها و نحوه‌ی عمل جهان خارج است." من اولین بار دریتون را در سال ۱۹۹۶، چند ماه بعد از انتشار کتابی که در مورد بانک بنگلادشی گرامین نوشته بودم ملاقات کردم.[85] با فرض علائق من در کار نویسندگی، دوستی که در آشوکا کار کرده بود به من پیشنهاد کرد با وی مصاحبه کنم.

---

[82] Marjorie Benton

[83] Magna Carta
قانونی که حقوق اولیه‌ی افراد را تضمین می‌کند. این قانون به موجب فرمان سیاسی کینگ جان پادشاه انگلستان در رانیمید در ژوئن ۱۲۱۵ وضع شد.

[84] Ted Marmor

[85] David Bornstein, *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).

www.takbook.com

www.takbook.com

بانک گرامین پیشتاز و مشوق نوعی روش شناسی برای بسط وام‌های کوچک و عاری از پیچیدگی‌های جانبی برای خود اشتغالی به فقیر ترین مردم جهان بود.[86] این بانک که در سال ۱۹۷۶ توسط یک استاد اقتصاد بنگلادشی به نام محمد یونس تاسیس شد، تا سال ۲۰۰۷، ۶/۱ میلیارد دلار به ۷/۱ میلیون روستایی بنگلادشی وام داده بود. ۹۷ درصد وام گیرندگان زن بودند. با درآمد اضافی ناشی از وام‌های سرمایه‌ای-کاری گرامین، میلیون‌ها روستایی قادرند بهتر خانوادهایشان را تغذیه کنند، سرپناه‌هایی با سقف‌های حلبی بسازند (که آن‌ها را هنگام بادهای موسمی و باران خشک نگه می‌دارد)، کودکانشان را به مدرسه بفرستند، و برای تامین دوره‌ی پیری خود به جمع دارایی بپردازند.

در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، یونس نشان داد که سبک "خرده- اعتبار" گرامین خانواده‌های فقیر را قادر ساخت که در مقیاس انبوهی بر فقر غلبه کنند. وی نقش اصلی را در پیشبرد یک جنبش جهانی که امواجی از تغییر را در توسعه‌ی بین‌المللی ایجاد نموده بازی کرد. تا سال ۲۰۰۵ بیش از ۳۱۰۰ برنامه‌ی خرده – اعتبار (یا "مالیه‌ی خرد") ۸۲ میلیون خانواده از فقیرترین مردم دنیا را تحت پوشش قرار داد.[87] در سال ۲۰۰۶ یونس و بانک گرامین به خاطر تلاش‌هایشان جهت "توسعه اقتصادی و اجتماعی از پایین"، مشترکاً برنده‌ی جایزه‌ی صلح نوبل شدند.

من در کتابم، بر این سه سوال متمرکز بودم: چطور بانک گرامین به وجود آمد؟ چطور عمل می‌کرد؟ و چطور ایده‌ی خرده – اعتبار به سراسر دنیا بسط پیدا کرد؟ من دریافتم که یونس بی‌وقفه برای دو دهه در جهت ایجاد نظام اعتباردهی گرامین، نهادینه کردن و ترویج این ایده کار کرده بود. افراد بیشماری در موفقیت خرده – اعتبار سهیم بوده‌اند از جمله کارکنان شایسته، افراد خیر آگاه، و وام گیرندگان شجاع. سازمان‌های بی‌شمار دیگری مستقل از بانک گرامین این ایده را دنبال کرده‌اند. غیر محتمل به نظر می‌آید که خرده – اعتبار بدون بصیرت، تمرکز، قدرت قانع سازی، و انرژی یونس می‌توانست به یک جنبش جهانی تبدیل شود.

در نتیجه گیری کتاب این نکته را متذکر شدم که اگر جوامع بخواهند نوآوری بیشتری از این نوع را شاهد باشند، باید حمایت بیشتری از کارآفزینانی مثل محمد یونس به عمل آورند. در آن زمان نمی‌دانستم که بیل دریتون همین کار را برای پانزده سال انجام می‌داده است.

پیش از پیوستن به سازمان حفاظت از محیط زیست در ایالات متحده در سال ۱۹۷۷، دریتون در کالج هاروارد و رشته‌ی اقتصاد دانشگاه آکسفورد تحصیل کرده بود. او سپس در دانشکده‌ی حقوق دانشگاه ییل دکترای حقوق دریافت کرد. بعد از آن برای پنج سال در شرکت مشاوره‌ی مدیریت مَکینزی و شرکاء[88] کار کرد. او تصمیم گرفت در رشته‌های اقتصاد، حقوق، و مدیریت تخصص پیدا کند چون این دانش‌ها را ابزارهای کلیدی برای پیشبرد تحول اجتماعی می‌دید. او برای اداره‌ی آشوکا همکارانی را برگزید که بنا به اعتقاد او دارای ارزش‌ها و مهارت‌های لازم جهت کار در یک نهاد قدرتمند بودند.

جولین فیلیپس یکی از همکاران دریتون از بخش روابط عمومی مکینزی می‌گوید: "یک روز بیل مرا صدا کرد و گفت، می‌خواهم این سازمان را در سازمان دیگری ادغام کنم. آیا در هیئت امنای آن خواهی بود؟" جولین فیلیپس یکی از داوطلبان اولیه‌ی سپاه صلح[89] در پرو بوده و به عنوان معاون مدیر سازمان بهداشت زیر نظر فرماندار جری بروان در کالیفرنیا خدمت کرده بود.

فیلیپس می‌گوید: "من دارای نوعی ایده‌ی چپ گرایانه- نه سوسیالیست- در باب تحول اجتماعی بودم که شدیداً تحت تاثیر جنبش حقوق مدنی در آمریکا بود. وقتی در سپاه صلح بودم چندان با ایده‌ی کارآفرینی آشنا نبودم و آشنایی من هم تا حدی بود که آن را چندان مثبت نمی‌دیدم. در پاسخ به بیل شک و تردید داشتم. بیل به من گفت که این کار تا

[86] See www.grameen-info.org
[87] The State of the Microcredit Summit Campaign Report 2006; www.microcreditesummit.org.
[88] McKinsey & Company
[89] Peace Corps

www.takbook.com

www.takbook.com

مدت‌ها وقت زیادی از من نخواهد گرفت. او فقط به چند نام برای گذاشتن بر روی برگه‌های رسمی نیاز داشت و در مورد جزییات آن نیز بعداً با من به گفتگو می‌پرداخت."

دریتون همکاران معدود دیگری را که با آن‌ها در مورد این ایده سال‌ها صحبت کرده بود مد نظر قرار داد. این همکاران عبارت بودند از آشوک عدوانی، همکلاسی آکسفورد از بمبئی که نشریه‌ی *مدیریت هند*،[90] (اولین نشریه‌ی مدیریت در این کشور) را بنیاد نهاده بود؛ آنوپَم پوری، همکلاسی دیگر آکسفورد که در بخش روابط عمومی مکینزی در موضوعات گسترده‌ای شامل بر بهداشت، آموزش، و رفاه کار کرده بود؛ اِستفن هَدلی، همکلاسی از دانشکده‌ی حقوق ییل که در نیروی دریایی و نیز عضوی از شورای امنیت ملی و در دوره‌ی فورد خدمت کرده بود؛ و بیل کارتِر، همکاری از سازمان حفاظت محیط زیست که دکترایش را در رشته‌ی مطالعات چینی گرفته و سال‌ها در اندونزی کار کرده بود.[91]

دریتون در باب این که سازمانش را چه بنامند سخت در اندیشه بود. او می‌گوید: "فکر من این بود که این سازمان نباید به یک گروه یا طایفه متعلق باشد و به همین لحاظ نامی که به یک زبان خاص مثل انگلیسی متعلق باشد کنار گذاشته شد. من بر این باور بودم که محدودیت دید در اروپا و آمریکا چشمان ما را بر واقعیت می‌بندد و این به کار ما آسیب می‌زد. هرگز به ذهن من خطور نکرد که نامی بی‌معنی مثل اِکسان یا کداک را از خود بیافرینم. به همین دلیل به این راه حل رسیدم که آن را به نام یک شخص بنامم."

او چهار قهرمان داشت: تامس جفرسون، مهندس گاندی، ژان مونه معمار اتحاد اروپا، و امپراطور هند، آشوکا که بخش عمده‌ی از جنوب آسیا را در قرن سوم قبل از میلاد متحد ساخت و پیشگام نوآوری‌هایی در توسعه‌ی اقتصادی و رفاه اجتماعی بود. دریتون آشوکا را یکی از مداراجوترین، جهان اندیش‌ترین، و خلاق‌ترین رهبران تاریخ می‌دانست.

بدین ترتیب او نام موسسه‌ی خود را گذاشت "آشوکا: نوآوران در خدمت عموم" (در زبان سانسکریت *آشوکا* یعنی غیبت فعالانه‌ی غم و غصه.) دریتون درخت بلوط را برای نشانه‌ی این سازمان برگزید. درخت بلوط نه تنها یک درخت سرسخت، مقاوم در برابر خشکسالی، و با ریشه‌های طولانی در عمق خاک است بلکه درختی شگفت‌انگیز و سایه گستر است که مردم در روستاها از آن برای محل ملاقات استفاده می‌کنند. این نشانه همچنین دریتون را به یاد آن ضرب‌المثل می‌انداخت که "درختان تنومند از دانه‌های کوچک بلوط می‌رویند."

در طی تعطیلات کریسمس در سال‌های ۱۹۷۸ و ۱۹۷۹، دریتون و همکارانش سفرهایی اکتشافی به هند، اندونزی و ونزوئلا داشتند. هدف از این سفرها آن بود که برنامه‌ای جهت یافتن کارآفرینان نسبتاً گمنام که در دهه‌های بعد تاثیر قابل توجه‌ای خواهند داشت طراحی شود. (برای ارزیابی این ایده آن‌ها بر سه کشور با اندازه‌های متفاوت و فرهنگ‌های مختلف متمرکز شدند.) دریتون با شگفتی به این موضوع اشاره می‌کند: "آیا طراحی نظامی که بتواند با قابلیت اعتماد بالا ایده‌های دوران ساز و کارآفرینان درجه‌ی اول را پیش از مشخص شدن برای همگان تشخیص دهد ممکن بود؟"

در طی یک دوره‌ی دو هفته‌ای دریتون و تیم او با شصت یا هفتاد نفر ملاقات می‌کنند. دریتون در این باب می‌گوید: "بنای کار ما بر این بود که با افراد زیادی ملاقات و گفتگو کنیم، یک نفر به هنگام صبحانه، دو نفر قبل از ظهر، یکی برای ناهار، یکی برای چای بعد از ظهر، و فرد دیگری برای شام. در انجام این کار، نظام یافته عمل می‌کردیم. ما به سراغ کسانی می‌رفتیم که مشهور به نوآوری با هدف خیر و رفاه عمومی بودند. پرسش‌های ما بدین قرار بودند: 'چه کسی در حوزه‌ی کاری شما به عنوان یک شهروند خصوصی باعث تحولی جدی شده است؟ این تحول چگونه رخ داده است؟ آیا این تحول تازه است؟ این فرد را کجا می‌توان پیدا کرد؟' پس از آن به سراغ آن شخص رفته و همان سوال‌ها را می‌پرسیدیم و از او نیز می‌خواستیم افراد دیگری را به ما معرفی کند. برای هر فرد یک کارت سه تا پنج اینچی درست می‌کردیم و پس از مدتی کارت‌های متعددی برای افراد در اختیار داشتیم. در انتها می‌دانستیم که چه کسانی در کدام قلمروها مشغول به کار هستند."

---

[90] Business India

[91] استفن هَدلی به عنوان مشاور امنیت ملی رییس جمهور جورج دبیلیو بوش در سال ۲۰۰۴ منصوب شد.

www.takbook.com

www.takbook.com

یکی از دغدغه‌های ما در ابتدا آن بود که گردآوری اطلاعات در مورد اصلاح گران محلی می‌تواند ظن و گمان دخالت سی آی اِ یا کی جی بی را برانگیزاند. ولی علائمی که می‌رسید حاکی از اطمینان اصلاح گران به ما بود. دریتون در این مورد می‌گوید: "افراد با ما با روی باز مواجه می‌شدند. نمونه‌های بسیاری از این دست وجود داشت. با خودمان فکر می‌کردیم که این‌ها واقعاً افراد جالبی هستند و به این نتیجه می‌رسیدیم که اکنون حقیقتاً زمان انجام این کار است."

آن دسته از کارآفرینان اجتماعی که دست آوردهای مورد نظر آشوکا را به چنگ آورده بودند معدود می‌نمودند. به همین علت از بزرگ‌ترین کشورها آغاز کردیم. در ۱۹۷۹ از شش کشور با بیشترین جمعیت در دنیا، برزیل، چین، و اتحاد جماهیر شوروی کارآفرینی اجتماعی را تحمل نمی‌کردند. (دیکتاتورها نسبت به کارآفرینان اجتماعی حس خوبی ندارند.) کار در ایالات متحده به شدت هزینه بر بود. اندونزی به عنوان یک امکان مطرح بود ولی شرایط سیاسی می‌توانست دردسر ساز شود. آن‌چه می‌ماند هند بود.

دریتون نماینده‌ای را در هند استخدام کرد و کمیته‌ای از داوطلبان محلی را برای نظارت بر این برنامه به کار گماشت. در ابتدا آشوک عدوانی یکی از اعضای هیئت اُمنا محلی را برای کارهای اداری در دهلی نو اختصاص داد. نامزد کنندگان و انتخاب کنندگان بخشی از وقت خود را داوطلبانه به این کار اختصاص دادند (و هنوز هم چنین می‌کنند). منابع مالی از دوستانی که دارای بنیادهای خصوصی بودند و نیز حساب شخصی دریتون تامین می‌شد. مبلغ ابتدایی این منابع ۵۰۰۰۰ دلار بود.



بیل دریتون در حال مصاحبه با یکی از همکاران آشوکا به نام ویویک پاندیت.
پاندیت میزان بردگی ناشی از وام را در غرب هند به شدت کاهش داد.

تا سال ۱۹۸۱، دریتون صدها کارت سه تا پنج اینچی گرد آوری کرده بود و آشوکا می‌توانست اولین انتخابات هیئت مدیره‌ی محلی خود را برگزار کند.

اولین همکار منتخب، گلوریا دِ سوزا بود. وی یک معلم چهل و پنج ساله‌ی مدرسه‌ی ابتدایی بود که می‌خواست نظام آموزشی در سراسر هند را متحول سازد. دِ سوزا به مدت بیست سال به تدریس اشتغال داشت. هیچ چیز بیش از این او را آزار نمی‌داد که در راهروهای مدرسه قدم بردارد و صدای دانش آموزان را بشنود که با هم می‌خوانند: "گرد بوته‌ی توت می‌چرخیم."[92] برای او این نوع آموزش طوطی وار که میراث دوره‌ی استعماری بود کاری به جز به بن بست کشاندن اذهان نمی‌کرد.

در سال ۱۹۷۱ دِ سوزا در یک کارگاه با موضوع آموزش تجربی و محیطی شرکت کرده بود که چشم‌هایش را بر فرصت‌های نوین آموزشی گشود. زمانی که او تلاش کرد همکارانش را به آزمون این روش‌ها فرا خواند، پاسخ

[92] Here we go' round the mulberry bush

www.takbook.com

www.takbook.com

آن‌ها سرد و بی‌تفاوت بود. به او گفته می‌شد که "کارهای جالبی است ولی نه برای هند. فلسفه‌ی خوبی پشت سر این روش‌هاست اما ما قادر به اجرای آن‌ها نیستیم." دِ سوزا تصمیم گرفت که خود این روش‌ها را بیازماید. او کتاب‌های درسی را که به سینه سرخ‌ها، پرندگان آبی رنگ، و درختان بید ارجاع داشتند کنار گذاشت و دانش آموزان خود را برای یاد گیری در مورد پرندگان و گیاهان محلی و پی بردن به پاسخ این سوال که "چرا طوفان‌های موسمی می‌آیند و می‌روند؟" به بیرون از فضای مدرسه برد. در این درس‌ها او اسامی هندی مثل آرون و لیلا را به جای روور و کیتی گذاشت. دِ سوزا دانش آموزان را برای تماشای ابنیه‌ی تاریخی مثل دروازه‌ی هند برد تا با معماری و تاریخ خود آشنا شوند و با انجام انتخابات در مدرسه، دمکراسی را به آن‌ها آموخت. معلمان و مدیران او را به خاطر استفاده از دانش آموزان به عنوان خوکچه‌ی آزمایشگاهی مورد انتقاد قرار دادند. اما دانش آموزان عکس‌العملی بسیار شورانگیز داشتند.



گلوریا دِ سوزا

در طی پنج سال بعد، دِ سوزا مکرراً تلاش کرد تا مدرسه‌ی ژزوئیت را که خود وی در آن تدریس می‌کرد به اتخاذ روش‌های خود متقاعد کند اما در این تلاش ناموفق بود. زمانی که دریتون با او ملاقات کرد، بالاخره کادر آموزشی و مدیریت مدرسه را قانع کرده بود که روش‌های وی را به آزمون بگذارند و در حال گسترش کار خویش به مدرسه‌ای دیگر بود. دِ سوزا در این مورد به من گفت: "من بالاخره توانستم به معلمان نشان دهم چگونه این روش بدون وقت گیری زیاد از آن‌ها ممکن است. همچنین دریافتم که بهترین روش برای جلب اعتماد معلمان این است که به آن‌ها همه‌ی کارهای احمقانه‌ی را که معلمان انجام می‌دادند بگویم."

البته مدرسه‌ی خصوصی ژزوئیت با نظام جاری آموزشی هند بسیار فاصله دارد. چالش واقعی عرضه‌ی آموزش تجربی به نظام مدارس عمومی در بمبئی و مناطق دیگر در این کشور بود. دریتون جویای این نکته بود که آیا دِ سوزا کار خود را در بافت و سیاق کل جامعه هند دیده بود یا خیر. دِ سوزا این ملاحظه را در ذهن داشت.

دِ سوزا در این زمینه به دریتون گفت: "آیا می‌دانید که ۷۰ درصد از کودکان در بمبئی مایل به مهاجرت‌اند؟ چیزی در جامعه‌ی ما جدا نادرست است و من بر این نظرم که در این مورد کاری از من بر می‌آید. اگر بتوانیم به بچه‌ها یاد بدهیم که در هنگام رشد به جای حفظ و تکرار کردن فکر کنند، مسئله حل کنند، خلاق باشند، و به جای منفعل بودن فعال باشند، می‌توانیم نسلی پرورش دهیم که بسیار متفاوت خواهند بود. و هند بسیار متفاوت خواهد بود. که این یک انقلاب است."

www.takbook.com

www.takbook.com

از نقطه نظر دریتون، هیچ چیز ویژه و تازه‌ای در آموزش محیط زیست نبود. این رهیافت در ایالات متحده، کانادا، و اروپا به خوبی جای خود را باز کرده بود. او گفت: "اگر با گلوریا صحبت کرده باشید و نگاهی هم به آموزش محیط زیست بیندازید زیر لب تردید خود را نشان می‌دهید."علاقه‌ی دریتون صرفاً متوجه به ایده‌های آموزشی دِ سوزا نبود، بلکه به توانایی او جهت انطباق آن‌ها با شرایط خاص هند و بازاریابی آن‌ها مربوط می‌شد.

دِ سوزا چگونه می‌خواست مدیران، معلمان، والدین، و دانش آموزان را در یک نظام صلب و اقتدار گرا به برنامه‌ی آموزشی و روش‌های تدریس خود متوجه سازد؟ او چگونه می‌خواست این امور را جالب و غیر تهدید آمیز سازد؟ دِ سوزا می‌گوید "این امر حتی اگر نسبت معلم به دانش آموز یک به بیست بود و معلمان نیز تا حد ممکن مجهز بودند یک چالش بود." چگونه می‌شد این روش‌ها را در دسترس معلمان کم تجربه‌ای گذاشت که در مدارس عمومی بمبئی با شصت دانش آموز در یک کلاس سر و کله می‌زدند و کلاس‌ها در مرز آشفتگی قرار داشتند؟

دریتون نام این پرسش‌ها را "پرسش‌های از چگونگی" می‌گذارد، سوالاتی که نظریه پردازان از آن‌ها متنفرند و کارآفرینان به استقبال آن‌ها می‌روند. دِ سوزا معلمی با استعداد بود اما موفقیت در این قلمرو مهارت عرضه، دانش، پوست کلفت، و سطح بسیار بالایی از تعهد را طلب می‌کرد. آشوکا به دنبال چنین کیفیت‌هایی بود و دریتون و همکارانش بر این باور بودند که آن‌ها را در گلوریا دِ سوزا یافته‌اند.

برای نشر این رهیافت، دِ سوزا معتقد بود که باید کار تدریس را کنار گذاشته و خود را تمام وقت وقف این کار کند. آشوکا به وی یک مقرری چهار ساله در حدود ده هزار دلار اعطا کرد که صرفا سرمایه گذاری در این قلمرو محسوب می‌شد.

سال بعد یعنی ۱۹۸۲، دِ سوزا یک سازمان به نام پَریسار آشا که در سانسکریت به معنی " امید به محیط زیست" است تاسیس کرد و گروهی را برای بسط ایده‌هایش شکل داد. در یک دوره‌ی کوتاه، او قادر بود که نشان دهد رهیافت مطالعات محیط زیستی‌اش حقیقتاً کار دانش آموزان را ارتقا بخشیده است. (یک ارزیابی مستقل نشان داد دانش آموزانی که با نظام مطالعات محیط زیستی تحصیل کرده بودند در آزمون‌های درک مطلب دو برابر نمرات دیگر دانش آموزان را کسب کرده و در انشاء و ریاضیات سه برابر سریعتر از دانش آموزان عادی عمل می‌کردند). تا سال ۱۹۸۵ دِ سوزا هیئت امنای مدارس وابسته به شهرداری بمبئی را قانع کرده بود که مطالعات محیط زیستی را در ۱۷۰۰ مدرسه به عنوان برنامه‌های آزمایشی معرفی کنند. در طی سه سال، در حدود یک میلیون دانش آموز بر اساس روش دِ سوزا در حال تحصیل بودند. تا پایان دهه‌ی ۱۹۸۰ حکومت هند نظام مطالعات محیط زیستی را در جوف برنامه‌ی آموزشی ملی قرار داد و آن را به دستورالعمل معیار و رسمی سنجش دانش آموزان در کلاس‌های اول تا سوم تبدیل کرد.[93]

امروز، بعد از بیست سال دِ سوزا هنوز نیروی محرکه در پشت سر پریسار آشا است. درطی دهه‌های مورد بحث، فعالیت‌های او بر نسلی از معلمان و برنامه ریزان آموزشی در هند موثر واقع شده است. هر سال او برنامه‌ی آموزشی‌اش را بهبود بخشیده، کارش را به شهرهای بیشتر بسط داده، و به دنبال راه‌هایی جهت انطباق این روش‌ها با محیط‌های متفاوت مثل مناطق روستایی و طایفه‌ای بوده است.

[93] "Study of Local Themes Helps Schools in India Drop British Accent," *Christian Science Monitor*, May 6, 1988; "Learning the Natural Way," *The Indian Post,* September 4, 1988; "Gloria De Souza: Revoltionising Primary Education in India, " *Dhaka Courier*, September 18-1992.

www.takbook.com

www.takbook.com

۳. نوری تابیدن گرفت

فابیو رُزا، برزیل: برق رسانی روستایی

در سال ۱۹۸۲، درست هنگامی که گلوریا دِ سوزا برنامه‌ی آموزشی مبتنی بر مطالعات محیط زیستی‌اش را در هند اجرا می‌کرد، فابیورُزای بیست و دو ساله، که تازگی در مهندسی خاک شناسی فارغ التحصیل شده بود برای انتقال برق به مردم فقیر در برزیل تلاش می‌کرد. همه‌ی ماجرا زمانی آغاز شد که یک همکلاسی دانشگاهی رُزا در یک تماس تلفنی او را به پالمارز دُ سول دعوت کرد. این منتطقه‌ی روستایی در جنوبی ترین ایالت برزیل یعنی ریو گرانده دِ سول واقع است و از جهت دشت‌های سرسبز زیبا[94] که محل سکونت گاوچرانان برزیلی[95] است شهرت دارد.

رُزا نمی‌دانست که پدر دوستش، نِی آزه‌ودو، به تازگی به عنوان شهردار پالمارز انتخاب شده بود. آزه‌ودو پیش از این به عنوان مدیر فنی در موسسه‌ی دولتی برنج مشغول به کار بود. یک غروب بر سر میز شام، او و رُزا گفتگویی طولانی درباره‌ی امکان بهبود زندگی روستاییان محلی داشتند. آزه ودو بعد از شنیدن ایده‌های رُزا به او مدیریت بخش کشاورزی را پیشنهاد کرد.

ریو گرانده دُ سول یکی از ثروتمندترین ایالات برزیل است، اما پالمارز منطقه‌ای توسعه نایافته بود که یادآور دلتای میسیسیپی است. شهرداری اخیراً متحمل تغییر و تحول شده بود. زمانی که رُزا برای اولین روز در محل کارش حاضر شد، ساختمان شهرداری، اسناد و مدارک، کارکنان، و حتی یک وانت در آن‌جا نیافت. یک کشیش محلی به او اجازه داد در کلیسا به کار مشغول شود. رُزا جعبه‌هایش را بر زمین نهاد و رفت که با روستاییان به گفتگو بپردازد.

رُزا از آن‌چه شنید شگفت زده شد. سیاستمدارن در ریو گرانده دُ سول همواره راجع به ساخت جاده صحبت می‌کردند. اما وقتی رُزا از کشاورزان درمورد ترجیهات شان پرسید، هیچکس اشاره‌ای به جاده نکرد. آن‌ها درباره‌ی آموزش فرزندان و خلاصی از فقر و حفظ مزرعه شان صحبت کردند. آن‌ها نمی‌خواستند به شهر نقل مکان کنند. اما اگر نمی‌توانستند راهی برای افزایش درآمد خود از کشاورزی پیدا کنند راه دیگری در پیش پای شان نبود.

ثروت اصلی در پالمارز محصول برنج آبی بود. نود درصد از زمین‌ها کم ارتفاع و فقط برای تولید برنج مناسب بودند. رُزا به سرعت دریافت که روستاییان مشکل بزرگی دارند. برنج به آب زیادی برای رشد نیاز دارد، اما زمین داران ثروتمند اکثر سدها و کانال‌های آبیاری را در اختیار داشتند و قیمت آب را بالا نگاه می‌داشتند. رُزا دریافت که کشاورزان خرد به اندازه‌ی یک چهارم محصول شان را برای آب می‌پرداختند و این سه برابر قیمت میانگین جهانی بود. بنا به نظر رُزا "بدون آب محصولی و بدون محصول ثروتی وجود نداشت. این واقعیت کلیت وضعیت سیاسی را شکل می‌داد."

رُزا در جستجوی ایده‌های تازه، کتابی را که یک خاک شناس برزیلی نوشته شده بود خواند. این خاک شناس در دهه‌ی ۱۹۴۰ به لوییزیانا سفر کرده و چگونگی آبیاری شالیزارها را با آب چاه‌های آرتزین توصیف کرده بود. رُزا در شگفت بود که "چگونه چیزی شبیه به این در پالمارز کار خواهد کرد؟" آن‌ها نخست باید آب را از زمین بالا می‌کشیدند که تنها راه ارزان آن استفاده از برق بود.

مشکل اساسی فقدان برق بود. در میان تفاوت‌های بیشمار میان برزیل و ایالات متحده- کشورهایی با وسعت مشابه – یکی هم این که برزیل هرگز پروژه‌های دولتی در حد مدیریت برق روستایی در ایالات متحده نداشت. مدیریت

[94] Pampas
[95] Gauchos

www.takbook.com

www.takbook.com

برق روستایی یک سازمان در چارچوب "معامله‌ی جدید"[96] بود که میان سال‌های ۱۹۳۵ تا ۱۹۵۰ به ۹۸ درصد از مزارع ایالات متحده برق رسانی کرد.

معیارهای برق رسانی در برزیل تحت نظر رژیم نظامی برای ارایه خدمات به شهرها، صنایع، و مزارع بزرگ وضع شده بود. در دهه‌ی ۱۹۷۰ وفور کوتاه- مدت اعتبار برای برق رسانی روستایی تاسیسات برزیل را به سوی اتکای زیاد به تکنولوژی پر هزینه سوق داد. هزینه‌ی تامین برق برای یک ملک واحد روستایی در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ به ۷۰۰۰ دلار افزایش یافت که این مبلغ مساوی بود با درآمد پنج تا ده ساله‌ی یک کشاورز فقیر.[97]

بنا به گفته‌ی رُزا "شرکت‌های برق خطوطی با ظرفیت‌های اضافه نصب می‌کنند که این زمین داران متوسط و کوچک را وادار می‌کند مبالغ سنگینی برای برقی که نمی‌خواهند استفاده کنند بپردازند. در نتیجه، خطوط انتقال برق هرگز ساخته نشدند. امروزه ۲۵ میلیون نفر برزیلی به برق هیچگونه دسترسی ندارند: نه یخچال، نه روشنایی، و نه کامپیوتر.[98] و به طور خلاصه، بدون آینده. این امر ظاهراً بر پالمارز نیز صادق بود. رُزا دریافت که در این منطقه ۷۰ درصد از جمعیت روستایی – در حدود ۹۰۰۰ نفر – برق نداشتند.

رُزا با تماشای اخبار شبانگاهی تلویزیون به مصاحبه‌ای با اِنیو آمارال استاد دانشکده‌ی فنی فدرال در پلوتاس برخورد. این مصاحبه در محل یک شهرداری چند ساعتی در جنوب پالمارز برگزار شده بود. این استاد دانشگاه یک سیستم برق رسانی روستایی ارزان قیمت را ایجاد کرده بود. رُزا می‌دانست که آزه ودو در دوره‌ی نامزدی شهرداری به مردم قول داده بود که به همه‌ی پالمارز برق رسانی کند. آزه ودو در این مورد گفت: "من به این کار متعهد بودم، اما نمی‌دانستم چطور این کار را انجام دهم." بنابراین وقتی رُزا به مصاحبه‌ی آمارال اشاره کرد، شهردار به او ۲۰ دلار و کلیدها را داد و گفت: "خودرو مرا بردار و فردا به آنجا برو."

رُزا تحت تاثیر رهیافت آمارال قرار گرفت. بر خلاف سیستم‌های معمول توزیع برق که از سه سیم استفاده می‌کنند ("سه فاز")، آمارال از یک سیستم جریان "تک فاز" با فشار بالا که برای مصرف انرژی متوسط مناسب است استفاده کرد. در این سیستم یک سیم واحد جریان را از طریق یک مبدل به خانه منتقل می‌کرد و سیستم از طریق یک سیم به زمین وصل می‌شد. آمارال هزینه‌ها را با استفاده از مواد ارزان‌تر بیش از پیش کاهش داد: چوب به جای تیرهای سیمانی، فولاد به جای سیم مسی، و هادی‌های فولاد و روی به جای آلومینیوم. او از تیرهای کمتر و مبدل‌های کوچک تر استفاده کرد و از مردم معمولی محلی برای نصب تجهیزات کمک گرفت.

رُزا می‌گوید: "این موضوع یکباره به ذهنم خطور کرد که کشاورزان فقیر با برق ارزان می‌توانستند به حفر چاه پرداخته و زمین خود را آبیاری کنند. بدین ترتیب آن‌ها از زیر سلطه‌ی ناشی از نیاز به آب رها می‌شدند."

فابیو رُزا شخصی مهربان و آسان گیر با یک لبخند خلع سلاح کننده و ذهنی دقیق است. او از آن دسته اشخاص است که شما اگر در فرودگاه به هنگام انتظار یک ساعته برای پرواز با او مواجه شوید خوش شانس خواهید بود. این یک ساعت تقریباً همان زمانی است که وی برای توضیح مبانی موضوعات مورد علاقه‌اش نیاز دارد: برق رسانی روستایی، زراعت برنج، چرای مدیریت شده‌ی گاوها، علل عدم تملک زمین، و ارتباط میان فقر و تخریب محیط زیست. پس از آن وقتی که سوار هواپیما شوید و نگاهی از پنجره به بیرون بیندازید زمین زیر پای خود را شکننده‌تر و زیباتر خواهید دید.

نایس مادر رُزا یک معلم مدرسه با قیافه‌ای شاد و خندان بود. جرالدو پدر او یک متفکر روشمند بود که شعبه‌ی بانکی را در پورتو آلگری اداره می‌کرد. نایس و جرالدو هر دو در مزرعه بزرگ شده بودند و قصه‌های دوران

---

[96] New Deal

[97] William Drayton, *Profiles of Ashoka Fellows, Ninth Fellowship Election* (Arlington, Virginia: Ashoka, 1990), 36-39.

[98] Fabio Rosa and Jose Fernando Gomes, *Proluz I- Avaliacao D Resultados* ("Proluz I- Evaluation of Result"), (Porto Alegre: Development Bank of Rio Grande do Sul, Government of Rio Grande do Sul, 1994).

www.takbook.com

www.takbook.com

کودکی رُزا در حول و حوش زندگی در دشت‌های سبز زیبا می‌گذشت. والدین مادر او همگی دریک ارکستر روستایی و خانوادگی می‌نواختند. این تصور از خانواده مایه‌ی شور و شعف رُزا بود. او در این مورد به من گفت: "آیا می‌توانی تصور کنی؟ یک ارکستر کوچک دریک مزرعه در گستره‌ی دشتی سر سبز در پایان قرن نوزدهم گم شده است!" والدین پدر او به پرورش گاو و کشت برنج مشغول بودند و رُزا عاشق شنیدن این داستان بود که در دوره‌ی افول بازار در ۱۹۲۹ که قیمت برنج و گاو به شدت کاهش یافت پدر بزرگش از بیکار کردن حتی یک کشاورز سر باز زده بود.

وقت گذرانی مورد علاقه‌ی رُزا در کودکی بازی با گاوهای اسباب بازی و حصار خانه در حیاط و طراحی نظام‌های آبیاری کوچک و سدها بود. بعدها، به علت بر دوش کشیدن سنت موسیقی خانوادگی، رُزا سر خود نواختن گیتار را فرا گرفت. در یک دوره او می‌خواست یک موسیقیدان حرفه‌ای شود، اما در نهایت عشق اولیه‌ی او یعنی گاوها و سدها و حصارها غلبه کرد.



فابیو رُزا

پس از بازگشت از پلوتاس، رُزا مشتاق بود که ببیند آیا رهیافت آمارال جهت فراهم کردن انرژی برای یک سیستم آبیاری قابل استفاده است یا خیر. نخست یک پیمایش آب- زمین شناسانه انجام داد تا ببیند که آیا آب زیر زمینی کافی در منطقه برای آبیاری برنج وجود دارد یا خیر. رُزا می‌گوید "آب وجود داشت. خیلی هم عمیق نبود: به طور میانگین بیست و سه متر زیر سطح زمین. کافی هم بود با کیفیت مناسب برای آبیاری. راه برای این کار باز بود."

آمارال یک دهه صرف توسعه سیستم خویش کرده بود. این سیستم کاملاً عملی بود. اما منافع ایالتی و فدرال در حوزه‌ی انرژی او را از اجرای آن در مناطق مورد نیاز باز داشته بود. بنا به توضیح رُزا "او مرتباً با مشکلی که می‌توان آن را 'کوچک اما در عین حال بزرگ' نامید مواجه می‌شد. ابداع او به خوبی کار می‌کرد اما غیرقانونی بود."

در آن دوره شرکت‌های برق ایالتی در برزیل، استانداردهای فنی را تعیین می‌کردند. اگر یک سیستم از "روش معمول" تبعیت نمی‌کرد، شرکت برق کلید اتصال را روشن نمی‌کرد. شرکت برق ایالتی در ریو گرانده دُ سول هیچ دلیلی برای تغییر روش معمول نمی‌دید. رُزا با این دیدگاه موافق نبود: "اگر دولت پول کافی ندارد و استاندارد فنی نیز گران تمام می‌شود، باید استاندارد را تغییر داد."

رُزا برای آزمایش سیستم آمارال به مجوز شرکت برق ایالتی نیاز داشت. او برای کمک به نی آزه ودو که با بسیاری از مقامات بالای دولتی در ریو گرانده دُ سول روابط دوستی داشت متوسل شد. با نفوذ آزه ودو مجوز برای ادامه‌ی کار رُزا صادر شد.

www.takbook.com

www.takbook.com

انیو آمارال برای دادن مشاوره به رُزا به پالمارز رفت. او پیش از سفر می‌گوید: "بهترین دانشجویم را برای تو می‌فرستم، فردی واقعا وفادار. "چند روز بعد ریکاردو دِ سوزا مِلو، یک تکنسین برق در پالمارز حاضر شد. او و رُزا از آن به بعد با یکدیگر کار کرده‌اند.

رُزا یک آمبولانس رها شده را در اختیار گرفت. او یک موتور جدید بر روی آمبولانس نصب کرد و درهایش را با یک طناب بست. بدین ترتیب آمبولانس به خودروی رسمی مِلو تبدیل شد. این دو مرد در همکاری با یکدیگر طرحی را جهت بسط سیستم آمارال به چند صد خانوار اجرا کردند. مِلو بر جزییات فنی متمرکز بود و رُزا با کشاورزان ملاقات می‌کرد. آیا کشاورزان در ساختن سیستم برق رسانی کمک می‌کردند؟ پیش از این چندین بار به کشاورزان وعده‌ی برق داده شده بود؛ و از این جهت آن‌ها به هر نوع وعده مشکوک بودند. ولی آن‌ها به رُزا اطمینان دادند که اگر سیم‌ها، تیرها، و مبدل‌ها به محل آورده شوند، آن‌ها سیستم را بر پا خواهند کرد.

مرحله‌ی بعد این بود که چگونه چاه‌ها حفر شوند. روش حفاری سنتی یعنی سبک دارکوبی از برق سه فاز برای حفر چاه‌های آرتزین استفاده می‌کرد که در این مورد در دسترس نبود. اما رُزا دریافت که پمپ‌های فشار آب که با گازوییل کار می‌کردند، خاک را به اندازه‌ی کافی برای کار گذاشتن لوله‌های پلی اتیلن و رساندن آن‌ها به سطح آب شل می‌کرد. این مشکل هم حل شد. اما پمپ‌های لازم برای آوردن آب به سطح زمین نیز با برق سه فاز کار می‌کردند. رُزا برای این مشکل هیچ راه حلی نداشت، اما مطمئن بود که به این راه حل بر خواهد خورد.

راه حل پیدا شد. بنا به گفته‌ی رُزا "پس از حفر چند چاه راه حل پمپ آب پیدا شد." فشار طبیعی زمین آب را به عمق میانگین چهار متر می‌آورد و یک پمپ برقی تک فاز می‌توانست آن را به سطح زمین برساند.

آبیاری کم هزینه، کم کم به صورت یک امکان متمایز ظاهر شد. یکی دیگر از مشکلات جدی برای کشاورزان در پالمارز برنج 'قرمز' بود. برنج قرمز مثل یک علف هرزه عمل می‌کرد. دانه‌های این علف به سرعت تکثیر می‌شد. اگر زمین همواره مورد کشت واقع شود، برنج قرمز در یک نقطه محصول برنج مورد نظر را از میان خواهد برد. برای متوقف کردن رشد علف، کشاورزان خرده پا فقط یک چهارم زمین شان را سالانه کشت می‌کردند و بقیه را قبل از کشت دوباره برای سه سال رها می‌کردند.

رُزا راه حل بهتری داشت. کشاورزان می‌توانستند زمین‌ها را قبل از کشت برنج پر آب سازند و در دوره‌ی رشد برنج آن‌ها را اشباع شده نگاه دارند. در این حال خاک فاقد اکسیژن بوده و از جوانه زدن بذرهای برنج قرمز جلوگیری می‌کرد. نکته‌ی اصلی آن بود که گیاه برنج از پیش خارج از زمین جوانه زده و سپس در شالیزارهای اشباع شده نشاء شود. در این صورت فقط گیاه برنج می‌توانست رشد کند.

این نوع کشت برنج یعنی نشای آبی در پالمارز غیر عملی شناخته می‌شد چون آب به شدت گران بود. اما آبیاری ارزان همه چیز را تغییر داد. بنا به گفته‌ی رُزا "با استفاده از سیستم اشباع می‌توانستیم زمین مورد استفاده را چهار برابر کنیم."

رُزا این مطلب را مثل یک معادله بیان می‌کند: برق ارزان + چاه‌های کم عمق آرتزین + پمپ‌های تک فاز= آبیاری ارزان. و آبیاری ارزان + نشای آبی = استفاده‌ی کارا تر از زمین، افزایش درآمد و تامین آینده‌ی روستایی.

رُزا بخشی در شهرداری برای آموزش روش‌های جدید کشت برنج به افراد محلی ایجاد کرد و یک ساز و کار برای دادن اعتبار به آنان به وجود آورد تا آن‌ها بتوانند برای آماده کردن زمین، حفر چاه، و پرداخت هزینه‌ی آبیاری وام بگیرند. رُزا گفت: "بالاخره سیستمی کامل در اختیار داشتیم."

رُزا بعد از تنظیم طرح خویش به ریو دُ ژانیرو رفت تا آن را به بانک ملی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی[99] ارائه کند. این بانک یک موسسه‌ی فدرال با ۵۰ میلیارد دلار سرمایه است که مسئولیت تامین اعتبار برای توسعه‌ی ملی

[99] Banco Nacional de Desenvolvimento Economic e Social (BNDES)

www.takbook.com

www.takbook.com

بلند مدت را برعهده دارد. رُزا می‌گوید: "من به آن‌ها ساختار هزینه را نشان دادم، آن‌ها استقبال کردند. درست مثل فروختن شیرینی به کودکان."

آلیسیو آستی یکی از تحلیل گران طرح‌ها در این بانک به حامی جدی رُزا تبدیل شد. آستی که بعداً رُزا را به آشوکا معرفی کرد فردی واقع بین بود؛ او عاشق داده‌های درست بود. رُزا انبوهی از این داده‌ها را در اختیار داشت. او در نمودارهایی هزینه‌های کشاورزان، قیمت مواد خام، ظرفیت چاه‌ها، عایدات و قیمت‌های مورد انتظار برنج را ترسیم کرده و می‌توانست همه‌ی مطالب عرضه شده را با مطالعات خویش تحکیم کند. بنا به تحلیل او سرمایه گذاری بانک پس از چهار سال باز پرداخت می‌شد.

آستی آشکارا می‌دانست که رُزا فردی منظم و مصمم است. آن‌چه به ویژه آستی را تحت تاثیر قرار داد طرح اولیه‌ی رُزا بود. آستی به من گفت که "صرف داشتن یک بخش توسعه‌ی کشاورزی در یک شهرداری کوچک در ریو گرانده دُ سول برای خودش نوعی نوآوری به شمار می‌آید. بالاخص نوعی توسعه‌ی روستایی که برای کشاورزان خرده پا موثر واقع باشد."

رُزا به آستی گفت: "اگر این طرح موفقیت آمیز نباشد مردم پالمارز راه حل خویش را خواهند یافت: بدترین راه حل برای همه فرار به شهرهاست." در دهه‌های اخیر درست مانند خانواده‌ی اُکی در کتاب *خوشه‌های خشم* میلیون‌ها برزیلی روستایی در جستجوی کار زمین خویش را رها کرده و به حلبی آبادهای حاشیه‌ی شهرها مهاجرت کردند. نتیجه‌ی این مهاجرت مشکلات حاد اجتماعی و افزایش بی‌سابقه‌ی بیکاری و جرم و جنایت است. دولت برزیل در واکنش به این مسئله به جای علت به معلول می‌پرداخت. به عنوان مثال دولت تلاش می‌کرد این افراد بی‌زمین را در زمین‌های دولتی مستقر کند که در بهترین حالت راه حلی کوتاه مدت است. رُزا در نقطه‌ی مقابل به علت می‌پرداخت و اگر موفق می‌شد می‌توانست دست آوردی ارزشمند را به ملت عرضه کند.

توصیه‌ی آستی تامین مالی این طرح بود. موانع جدی باقیمانده عبارت بودند از: مقاومت شرکت برق دولتی[100] و مخالفت سیاسی از سوی کارتل‌های سیمان و آلومینیوم. بنا به گفته‌ی رُزا "ما برای انجام کار به هیچ پیمان کاری نیاز نداشتیم. تمام کارها می‌توانست با کمک افراد محلی و استخدام یک تکنسین از طرف دفتر شهردار انجام شود. شرکت دولتی می‌دانست که اگر ما در پالمارز موفق شویم، این به نقاط دیگر سرایت پیدا خواهد کرد."

جهت جلب پشتیبانی سیاسی برای برق رسانی روستایی، رُزا با روزنامه نگاران و شهرداران شهرهای مجاور ملاقات کرد و به آن‌ها اصرار ورزید که با مجلس ایالتی درباره‌ی این موضوع مذاکره کنند. درعین حال او به خرید سیم و انعقاد قرارداد با دو شرکت اقدام کرد. این شرکت‌ها موافقت کردند مبدل‌های پنج کیلو وات آمپری کوچک را که سیستم آمارال نیاز داشت تولید کنند. مِلو طرح زمان بندی نصب تجهیزات را آماده کرد. کشاورزان تامین درخت از املاک خویش برای تیرهای برق را پذیرفته بودند. رُزا دریافت که آن‌ها می‌توانستند در هر کیلو متر سه تیر برق نصب کنند که این یک چهارم رقم تعیین شده از سوی دولت بود. او همچنین روشی را برای افزایش طول عمر چوب از سه سال به سی سال با اشباع تیرهای برق در کروسوت پیدا کرد. کروسوت محلولی شیمیایی است. همه چیز برای آغاز به کار آماده بود که رُزا نامه‌ی لغو مجوزش را دریافت کرد.

نِی آزه ودو فورا به جیر سوارس، فرماندار ایالت، تلفن و در این مکالمه در خواست جلسه‌ای با حضور رُزا، آزه ودو و رییس شرکت برق کرد. رُزا خاطره‌ی روشنی از این مواجهه دارد. همچنان که رُزا به خاطر می‌آورد رییس شرکت برق با امید پایان بخشیدن به طرح پالمارز پیشنهاد معامله‌ای را به آزه ودو داد. محتوای این معامله آن بود که اگر آزه ودو طرح رُزا را کنار بگذارد شرکت از طریق شبکه‌ی معمول خود به پالمارز برق رسانی خواهد کرد.

رُزا با لبخند پاسخ آزه ودو را خاطر می‌آورد: "نی به او گفت 'اما آیا شما می‌توانید این کار را برای کل ایالت انجام دهید؟' و او مجبور بود بگوید 'نه' سپس نی گفت، 'من رای خود را ارزان نمی‌فروشم. شما باید در مورد این مشکل فکر کرده و تلاش کنید آن را در سراسر ایالت و سراسر برزیل حل کنید.' "

[100] Companhia Estadual de Energia Electrica

www.takbook.com

www.takbook.com

سپس بانک ملی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی به دولت ایالتی اطلاع داد که اگر شرکت برق مانعی برای طرح پالمارز ایجاد کند تامین اعتبار آن متوقف خواهد شد. بلافاصله بعد از جلسه، وزیر انرژی ایالت با هلی کوپتر به پالمارز آمد. او با خود قراردادی به همراه داشت که مجوز ادامه کار را به رُزا می‌داد. رُزا به من گفت: "من این جلسه را به خوبی به خاطر می‌آورم، گویی دیروز اتفاق افتاد. موقع امضای قرارداد خیلی احساساتی شدم. هنوز آن احساس را با خود یدک می‌کشم. اما ممکن بود نبردهای داوود و جالوت دیگری در پیش پای ما باشد."

رُزا برای محسوس کردن هزینه به روستاییان گفته بود که بر اساس طرح او هر خانوار می‌توانست با پرداخت قیمت یک گاو صاحب برق شود. دو سال بعد، در سال ۱۹۸۸، رُزا و مِلو قول شان را عملی کردند: ۴۰۰ خانواده‌ی روستایی با هزینه‌ی ۴۰۰ دلار برای هر خانواده به شبکه‌ی برق متصل شدند، که این کمتر از یک هفدهم رقم دولتی یعنی ۷۰۰۰ دلار بود. هفتاد و پنج درصد از کشاورزان پمپ آب و ۸۰ درصد یخچال یا دستگاه تلویزیون خریدند. بقیه به خرید ماشین‌های فرآوری برنج، چراغ‌های برقی، حصار، و آب گرم کن پرداختند.

در ابتدا اکثر کشاورزان از این که نشای آبی انجام دهند خودداری می‌کردند اما آن‌هایی که چنین کردند پاداش خود را گرفتند. درآمدها از ۵۰ تا ۸۰ دلار به ۲۰۰ تا ۳۰۰ دلار در ماه رسید. تکان دهنده ترین یافته برای رُزا آن بود که تقریبا یک سوم خانوارهای خدمات داده شده -۱۳۰ از ۴۰۰- افرادی بودند که به خاطر طرح پالمارز از شهر برگشته بودند. این امر پیشرفتی قابل توجه بود و نشان داد که علی‌رغم مفروضات پیشین، کند کردن سرعت مهاجرت از روستا به شهر ممکن است. در این میان شهرها فرصت می‌یافتند به تدریج میلیون‌ها حاشیه نشین را جذب کند.

رُزا می‌خواست خبر طرح پالمارز به گوش روزنامه نگاران و سیاستمداران برسد. به زودی تکنسین‌هایی از دیگر ایالات برای دیدن طرح آمدند. آزه ودو می‌گوید "این که یک شهرداری کوچک و تازه کار بازدید کنندگانی از سر تا سر برزیل داشته باشد بسیار هیجان انگیز بود."دولت ریو گرانده دُ سول از آلیسیو آستی، از بانک ملی توسعه اقتصادی و اجتماعی خواست جلسه‌ای با رُزا و مِلو در مورد برق رسانی روستایی ترتیب دهد تا آن‌ها فرصت یابند چگونگی بسط این طرح را توضیح دهند.

اما شرکت برق دولتی آماده‌ی پذیرش تحولی جدی در روش توزیع خود نبود. رُزا به خاطر می‌آورد: "در این جلسه تمام صاحبان مدارک دکترا و کارشناسان ارشد شرکت ایالتی در یک طرف بودند و ریکاردو ملو و من در طرف دیگر."بحثی در گرفت. رُزا بر نیاز به یک معیار جدید و قانونی توزیع استدلال کرد. مقامات شرکت برق دولتی در مقابل استدلال کردند که نتیجه گیری‌های رُزا قابل استخراج نبود. آن‌ها به رُزا گفتند: "آن‌چه که تو در پالمارز انجام داده‌ای در هیچ جای دیگر قادر نخواهی بود انجام دهی."

بعد از آن جلسه، شرکت برق دولتی به مدت یک سال کاری در این زمینه انجام نداد. اما طرح پالمارز سرانجام توجه فرماندار جدیداً انتخاب شده‌ی ریو گرانده دُ سول، پدرو سایمون، را به خود جلب کرد. او به مردم توسعه‌ی برق رسانی روستایی را در ایالت وعده داده بود. بانک ملی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی جهت گسترش سیستم رُزا وام می‌داد. بالاخره، در سال ۱۹۸۹، شرکت برق دولتی تسلیم شد. معیار فنی رُزا به طور رسمی تحت عنوان دستور العمل ۰۲۵ تصویب شد. رُزا می‌گوید: "در نهایت می‌توانستیم بگوییم که قانون شکن نیستیم."

در سال ۱۹۹۹ من با رُزا از پالمارز دُ سول دیدار کردم. در طی آن دهه رُزا به پُرتو آلگره نقل مکان کرده و کار خویش را به مابقی برزیل بسط داده بود. همانطور که ما از کنار شالیزارها و علفزارهای چرای گاوها می‌گذشتیم رُزا کاملاً ساکت بود. زمین تخت و افق از هر جهت قابل دیدن بود.

آزه ودو به دلیل محدودیت دوره‌ی شهرداری نمی‌توانست پس از شش سال خدمت‌اش که در سال ۱۹۸۸ تمام می‌شد دوباره برای این مقام رقابت کند. مردم شهر پالمارز که دارای برق بودند یک نامزد محافظه کار را انتخاب کردند که ادارات رُزا را بست، تکنسین‌های او را اخراج کرد، و وام‌هایی را که او در باب آن‌ها مذاکره کرده بود به مصارف دیگری اختصاص داد. بنا به گفته‌ی "رُزا ما ساز و کارهایی برای دولت دمکراتیک نداریم. هر امپراطوری می‌آید و هر چیز را که به دوران ما قبل وی تعلق دارد خراب می‌کند. برای من بازگشت به اینجا

www.takbook.com

www.takbook.com

بسیار غم انگیز است."ما در سکوت برای مدتی مشغول رانندگی بودیم، سپس رُزا به بازویم زد و در کنار جاده ایستاد و با اشاره به جعبه‌ی خاکستری آویزان از تیر برق گفت: "نگاه کن، تک فاز."

از اتومبیل بیرون رفتم تا از نزدیک نگاهی بیندازم. یک سیم آویزان روی تیر لاغر برق یک چهارم مایل آن طرف تر به خانه‌ی روستایی منتهی می‌شد. رُزا گفت: "فقط یک سیم، می‌بینی؟" اِینو آمارال اولین مبدل پنج کیلو وات آمپر خودش را با یک قوطی شیر درست کرد."

وقتی دوباره به اتومبیل برگشتیم رُزا خوشحال بود. در طول راه او مرتباً گفتگوهایمان را قطع می‌کرد و می‌گفت: "نگاه کن، تک فاز" و "آن‌جا را نگاه کن، تک فاز."

ما به دیدار پائولو سِسیم رفتیم، یکی از اولین روستاییانی که در طرح پالمارز خدمت کرده بود. سِسیم وقتی صدای ایستادن اتومبیل را شنید از خانه‌اش بیرون آمد و تا فهمید که رُزا آن‌جاست لبخند زد. او با دست دادنی گرم رُزا را به سمت خویش کشید و گفت: "خیلی وقته شما را ندیده‌ام." او ما را به داخل خانه دعوت و نوشیدنی سرد به ما تعارف کرد.

به سِسیم گفتم که دارم چیزی در مورد کار می‌نویسم. سِسیم گفت: "قبل از آمدن برق ما برنامه‌های رقص داشتیم و در این برنامه‌ها در هر گوشه‌ی ساختمان شمع و چراغ‌های نفتی روشن می‌کردیم. با تماس با چهره‌ی دختری که با او می‌رقصیدی گریس سیاه از چهره‌اش بلند می‌شد."

سِیسم در مورد دهه‌ی ۱۹۳۰ حرف نمی‌زد بلکه او از دهه‌ی ۸۰ سخن می‌گفت. مردم شهر و کشاورزان که دستشان به دهنشان می‌رسید سال‌ها بود که برق داشتند. رُزا می‌گوید: "با ورود به یک خانه‌ی خانواده‌ای فقیر می‌شد صدای باد را که در میان سیم‌ها حرکت می‌کرد شنید. پایین‌تر از آن‌جا ممکن بود مردمی هنوز از لامپ‌های گازی استفاده کنند."

سِیسم گفت: "موقعی که فابیو برای اولین بار با ما در مورد برق صحبت کرد گفتیم این امر هرگز در این‌جا اتفاق نخواهد افتاد." اما اکنون او حتی تصورش را هم نمی‌کرد که بتواند بدون برق زندگی کند.

در فاصله‌ی اندکی از خانه‌ی سِسیم، رُزا به من سنگ یادبودی را نشان داد که افراد محلی برای حفظ خاطره‌ی انیو آمارال کار گذاشته بودند. انیو در سن ۴۵ سالگی چند ماه پیش از آغاز طرح پالمارز به خاطر بیماری سرطان مرده بود. روی پلاک یادبود نوشته بود:

در نبرد برای رسیدن به یک آرمان با افرادی فریبکار، غبطه خوار و ناشایست مواجه می‌شویم. انسان سرسخت هیچ توجهی به این افراد نمی‌کند و آن‌ها را به حساب نمی‌آورد. کسی که به سوی نور گام می‌گذارد نگران آن‌چه در تاریکی رخ می‌دهد نیست.

تقدیم به استاد انیو آمارال که با نبوغ، آرمانگرایی، و استقامتش دسترسی کشاورزان به انرژی برق را میسر ساخت. با تقدیر و احترام ابدی.

وقتی به اتومبیل رُزا بازگشتیم او چهره‌ای متفکرانه به خود گرفت و گفت: "انیو مرد خالصی بود؛ یکی از تاثیر گذار ترین انسان‌هایی که با آن‌ها ملاقات کردم." رُزا در سال ۱۹۸۸، پس از همه‌ی این کارها خود را بی‌کار یافت. او می‌خواست طرح پالمارز را گسترش دهد. اما برای انجام این کار به پول نیاز داشت. او همچنین تازه ازدواج کرده بود. او حتی نمی‌دانست چطور خود را در یک معرفی نامه‌ی شغلی خود نوشت (رزومه) عرضه کند. او یک خاک شناس بود اما به محدوده‌ای فراتر از کشاورزی گام گذاشته بود. او یک مهندس بود ولی مسایل فنی فقط بخش کوچکی از وقت او را به خود اختصاص می‌دادند. او سال‌ها با دولت کار کرده بود اما کارمند دولت نبود. او بخش اعظمی از وقت خویش را به این اختصاص داده بود که افراد را برای آزمون پدیده‌های تازه تشویق کند.

www.takbook.com

www.takbook.com

بعدها لویسیو آستی از بانک ملی توسعه اقتصادی و اجتماعی او را برای آشوکا نامزد کرد. پس از ملاقات با دریتون، رُزا به شکل تازه‌ای به خود نظر می‌کرد. رُزا به من گفت: "بیل مرا متوجه کرد که یک کارآفرین اجتماعی هستم. او به من نشان داد که نقش من نگرش به امور فراتر از نظریه‌های موجود است و باید راه حل‌هایی عملی برای مشکلاتی که پیدا می‌شوند بیابم."

مقرری آشوکا به میزان ۹۶۰۰ دلار در سال به رُزا این امکان را داد که با فراغ بال کارش را ادامه دهد. او به سر تا سر ریو گرانده دُ سول سفر کرد و به ترویج برق رسانی روستایی پرداخت. او برای آزمایش روش‌های کشت برنج زمینی اجاره کرد. او می‌دانست که بانک ملی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی یک وام ۲/۵ میلیون دلاری به ایالت جهت برق رسانی روستایی پیشنهاد داده است، به شرط آن‌که او بر طرح نظارت داشته باشد. رُزا منتظر ماند تا در نهایت شرکت برق دولتی وارد میدان شود.

پس از تصویب دستورالعمل ۰۲۵، رُزا جلسه‌ای با حضور شهرداران چهل و دو شهر ترتیب داد. رُزا در هر منطقه‌ی شهرداری کار پیمایش زمین، طراحی توزیع برق، و شناسایی افراد علاقه مند محلی به سازماندهی اجتماعی را انجام داده بود. رُزا و ملو از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۳ طرح پرو لوز (طرح روشنایی) را اجرا و برای ۲۵۰۰۰ سکنه‌ی کم درآمد روستایی برق رسانی کرده بودند. آن‌ها به کشاورزان ذرت و سویا و تولید کنندگان شیر قابلیت کاربرد گسترده‌ی طرح پالمارز را نشان داده بودند. با احتساب تورم هزینه‌ی نصب برای هر خانوار ۶۰۰ دلار افزایش یافته بود.[101]

یکی از همکاران آستی در بانک توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی رُزا را به فرناندو سِلس ریبیرو استاد دانشگاه سائو پائولو معرفی کرد. این دانشگاه بهترین بخش مهندسی برق را در کشور در اختیار داشت. ریبیرو بعد از مطالعه‌ی تجربیات رُزا یک مرکز جمع آوری منابع برای برق رسانی کم هزینه با لحاظ دستورالعمل ۰۲۵ به عنوان استاندارد اصلی تاسیس کرد.[102] رُزا به خاطر می‌آورد: "این اقدام پایانی بود بر اختلافات جاری مبنی بر این که استاندارد ما قابلیت کاربرد ندارد یا فقط کاربرد محدود دارد."

در سال ۱۹۹۱ بانک توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی یک خط اعتباری ویژه به ارتقای برق رسانی روستایی کم هزینه مبتنی بر دستورالعمل ۰۲۵ ایجاد کرد. ایالات دیگری نیز این روش را اتخاذ کردند. در یک دوره‌ی کوتاه برزیلی‌ها امیدوار بودند که به زودی برق دریافت کنند اما سال بعد با خارج شدن اقتصاد از کنترل، دولت برزیل صرف هزینه در امور اجتماعی را به شدت کاهش داد و بانک ملی توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی به خط اعتباری خویش خاتمه بخشید.

رُزا نمی‌توانست این موضوع را هضم کند که دولت حمایت خود را از یک سیستم ارزان و قابل اجرا که به کاهش فقر، رشد اقتصادی، و کاهش مهاجرت روستایی منجر می‌شود دریغ دارد. این دومین باری بود که دولت سال‌ها کار رُزا را به کناری می‌نهاد. او می‌گوید: "احساسی مثل سیزیفوس[103] داشتم." او به این نتیجه رسید که خود را از شر کار با دولت رهایی بخشد.

رُزا در سال ۱۹۹۲ یک شرکت انتفاعی به نام سیستم‌های تکنولوژی کشاورزی- الکتریکی یا به طور خلاصه شرکت برق کشاورزی اس تی اِی تاسیس کرد و به گسترش انرژی خورشیدی فتو ولتی (که نور را به الکتریسیته تبدیل می‌کند) در سر تا سر برزیل اقدام کرد. بنا به توضیح رُزا "این روش بسیار سریع‌تر از آن بود که ده سال از عمر خود را صرف مذاکره با دولت کنم."

---

[101] Fabio Rosa and Jose Fernando Gomes, *Proluz I- Avaliacao De Resultados* (“Proluz I- Evaluation of Results”), (Porto Alegre: Development Bank of Rio Grande do Sul, Government of Rio Grande do Sul 1994).

[102] Fernando Selles Ribeiro, *“Eletrificacao Rural de Baixo Custo”* (“Low-Cost Rural Electrification”), Ph.D. diss., University of Sao Paulo, 1994.

[103] یکی از اسطوره‌های یونانی که به خاطر مکاری و فریب کاری‌اش مشهور است.

www.takbook.com

www.takbook.com

انرژی خورشیدی که پاکیزه، قابل تجدید، نا متمرکز، و به آسانی قابل نصب است همیشه یک وجه منفی را یدک می‌کشد، یعنی هزینه‌ی بالا. رُزا می‌دانست که برای به صرفه شدن انرژی خورشیدی او می‌بایست آن را با چیز دیگری در یک بسته ارایه کند، همانطور که سیستم تک فاز آمارال را با آبیاری در پالمارز در یک بسته قرار داده بود.

رُزا که در خانواده‌ای گاوچران بزرگ شده بود می‌دانست یکی از مشکلات جدی در برزیل فقدان حصار کافی جهت چرای حیوانات است. دامداران به خاطر پرهیز از هزینه‌ی حصار بندی فقط در برخی مناطق حصار ایجاد می‌کردند. نتیجه‌ی این امر چرای بیش از حد بود که به کاهش درآمد و افت کیفیت چراگاه منجر می‌شد. رُزا متوجه بود اگر از حصارهای *برقی* استفاده شود هزینه‌ی حصار بندی ۸۵ درصد کاهش می‌یابد. این کار در صورتی ممکن بود که انرژی خورشیدی به منزله‌ی یک بسته همراه با سیم‌های ارزان و تجهیزات فایبر گلاس فروخته می‌شد. در این حال کشاورزان به یکباره دارای برق شده، تولید خود را افزایش داده، و مدیریت زمین را بهبود می‌بخشیدند. برزیل دارای میزان قابل توجهی دام است که این یک بازار عظیم برای تولیدات مربوطه ایجاد می‌کند.

شرکت برق کشاورزی اس تی اِی با استفاده از این مدل در طی پنج سال ۷۰۰ سیستم حصار بندی و برق خورشیدی در شانزده ایالت نصب کرد. رُزا از چمنزارهای سبز در جنوب به جنگل‌های آمازون در شمال، از دشت‌های سبز پر درخت در مرکز تا زمین‌های کم آب در باهیا و مناطق نیمه خشک در شمال شرق برزیل سفر کرد. او هر ماه به طور متوسط حدود دو تا سه هفته دور از خانه بود. لیژ، همسرش، اغلب از او می‌خواست که سفرهایش را کاهش دهد. هر بار که رُزا زودتر از موعد در یک روز کاری به خانه می‌آمد پسرش خولیو پدرو از او می‌پرسید "دوباره به سفر می‌روی؟"

رُزا دور از خانه مشغول بود به نصب صفحات، پمپ‌ها، و چراغ‌های خورشیدی، اندازه‌گیری اصطبل‌ها و سیم کشی. شب‌ها در خانه‌های روستایی می‌خوابید. تا اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰، اس تی اِی در انجام قراردادهایش شش ماه تاخیر داشت و رُزا شهرتی ملی به عنوان یک پیشگام در تحویل انرژی خورشیدی کم هزینه کسب کرده بود.

رُزا در همان زمانی که کار اس تی اِی را انجام می‌داد به تبلیغ دستورالعمل ۰۲۵ می‌پرداخت. او همچنین به عنوان مشاور حکومت ایالتی به خدمت مشغول بود. حکومت‌های ایالتی حتی بدون دسترسی به اعتبارات ویژه‌ی بانک توسعه‌ی اقتصادی و اجتماعی برق رسانی روستایی را ادامه دادند. در سال ۱۹۹۶ ریو گرانده دُ سول یک طرح ۳۴ میلیون دلاری به نام پرو لوز ۲ برای برق رسانی به ۱۶۰۰۰ نفر مبتنی بر دستورالعمل ۰۲۵ به اجرا درآورد. شرکت دولتی بنا به ملاحظات سیاسی درخواست کمک رُزا را رد کرد. اندکی بعد در همان سال حکومت سائو پولو یک طرح برق رسانی روستایی به میزان ۲۴۰ میلیون دلار به اجرا درآورد. این طرح بر اساس سیستم رُزا برای برق رسانی به ۸۰۰ هزار نفر تنظیم شده بود.

وقتی در سال ۱۹۹۷ اولین بار با رُزا مصاحبه کردم او تازه به عنوان مشاور در طرح سائو پولو استخدام شده و خوش‌بین بود. اما دو سال بعد او گزارش داد که طرح‌های پرو لوز۲ و سائو پولو به اهداف خود دست نیافته‌اند. شرکت دولتی برق در ریو گرانده دُ سول سیستم خود را به حدود ۴۰۰۰۰ سکنه‌ی روستایی گسترش داده بود. در ایالت سائو پولو، این طرح می‌توانست به یک چهارم مشتریان خدمات ارائه کند. رُزا معتقد بود که مشکل در هر دو ایالت عبارت بود از انگیزه و پیگیری: "تکنسین‌ها تلاش می‌کردند تا طرح را در اتاق کارشان عملی سازند. اما باید به محل اجرای کار می‌رفتند."

تا سال ۱۹۹۹ چشم انداز سیاسی در برزیل تغییر کرده بود. حکومت برزیل تحت فشار صندوق بین‌المللی پول تاسیسات خدماتی را از سر خود باز کرد. رُزا در سال ۱۹۹۷ به من گفته بود که باید کارش را هر چه سریع‌تر انجام می‌داد چون شرکت‌های برق پس از خصوصی سازی، برق رسانی روستایی را رها می‌کردند (خدمات رسانی به شهرها سود آور تر است) و خصوصی سازی سریع‌تر از آن‌چه انتظار می‌رفت اتفاق می‌افتاد. در نتیجه برق رسانی روستایی توسط شرکت‌های برق کند شده بود. بنا به گفته‌ی رُزا "سال‌ها بود که به حکومت راه نشان

www.takbook.com

www.takbook.com

دادن عکس‌العمل به دشواری‌ها را نشان داده‌ام و در برزیل فردی شناخته شده بودم. اما از آغاز فرایند خصوصی سازی افرادی را که من می‌شناختم رفته‌اند و همه چیز متفاوت است."

وقتی رُزا از این عقب گرد صحبت می‌کرد به نظر مایوس یا تلخ ذائقه نمی‌آمد. در ادامه گفت: "زمینه و محیط اجتماعی و سیاسی تغییر پیدا کرده‌اند. اما ضرورت انجام کارها به جای خود باقی است. من یک کارآفرینم و به عنوان یک کارآفرین همیشه یک ایده را در سر داشته‌ام. اگر کارها خوب پیش نمی‌رود این بدین معنی نیست که کار به انجام رسیده است. باید کار بیشتری انجام داد. اگر موفقیت حاصل نشده کارها باید ادامه پیدا کند."

اما در مورد هفده سال از عمر او چه می‌توان گفت؟ رُزا با تاملی قابل توجه گفت: "بله من بسیار عصبانیم. هر وقت به این موضوع فکر می‌کنم عصبانی می‌شوم و احساس می‌کنم که باید با تمام قوا فریاد بکشم. اما تلاش می‌کنم این احساس را به یک نیروی مثبت یعنی راه حل تبدیل کنم."

در این موضوع با رُزا احساس همدلی نمی‌کردم. احساس من نوعی واهمه در برابر تجربه‌ی رُزا از زندگی بود. او علی‌رغم همه‌ی مشکلات خود را محرک اصلی وقایع می‌دانست و تاثیر این نگرش بر من و کسان دیگری که او را ملاقات کرده بودند آن بود که باید به او کمک کرد.

رُزا تا اواخر دهه‌ی نود میلادی سیستم‌های برق خورشیدی را در برزیل نصب کرده بود. او تقریباً به همه‌ی گوشه و کنارهای کشور سفر کرده و با هزاران نفر در مورد مشکلات شان به گفتگو نشسته بود. داستان‌هایی که او می‌شنید به نحو تکان دهنده‌ای شبیه به هم بودند. همه جا او با کشاورزانی مواجه می‌شد که محصولات کشاورزی و عایدات شان کاهش می‌یافت.



آوردن برق خورشیدی در برزیل روستائی

در سطح ملی میلیون‌ها نفر از افراد فقیر دیگر نمی‌توانستند از کار بر روی زمین معیشت خود را تامین کنند. یک جنبش سیاسی نوین به نام جنبش بی‌زمین‌ها در سراسر برزیل بسط یافته بود. در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ حکومت برزیل در واکنش به فشارهای این جنبش یک برنامه‌ی اصلاحات ارضی را آغاز کرد که تا سال ۲۰۰۲ هجده میلیون هکتار زمین را میان نیم میلیون خانواده تقسیم کرده بود.[104]

[104] Mac Margolis, "A plot of Their Own," *Newsweek*, Latin American International Edition January 21, 2002, 8-13.

www.takbook.com

www.takbook.com

متاسفانه دولت هیچ اقدامی برای برق رسانی به مردم یا کمک به آن‌ها برای ایجاد مزارع مناسب انجام نداده بود. برای مثال دولت در ریو گرانده دُ سول صرفاً تعداد زیادی از مردم بی‌زمین را در چمنزارها جای داد. مردم در آن‌جا به شخم زدن چمنزارها برای کاشتن برنج، گندم، ذرت، و سویا اقدام کردند. این گونه کشاورزی ترکیب خاک را که مراتع طبیعی را از باد و فرسایش محافظت می‌کند تخریب می‌کند. نتیجه این امر تنزل کیفیت محیط زیست و دایمی کردن فقر بوده است.[105]

در سراسر برزیل اکثر خانواده‌هایی که توسط دولت جا به جا شده‌اند قادر به تامین زندگی خویش نیستند. یک چهارم این افراد زمین‌های شان را در دو سال اول رها می‌کنند؛ بقیه نیز به ندرت در آن‌جا می‌مانند. در بعضی از مناطق، تقریباً نیمی از افراد زمین‌ها را رها کرده‌اند.[106] مشکلات اصولاً همان مشکلاتی هستند که رُزا در پالمارز با آن‌ها مواجه بود.

این چرخه‌ی افول اقتصادی - زیست محیطی فقط به برزیل و چمنزارهای سبز اختصاص ندارد. در واقع، چمنزارها از اهمیت جهانی برخوردارند. چمنزارها در مقام دومین اکوسیستم‌های بزرگ زمین قرار دارند و بخش‌های وسیعی از اروپا، آسیا، استرالیا، و آمریکا را اشغال می‌کنند. چمنزارها همانند جنگل‌های استوایی در مخاطره‌اند و به ندرت مدیریت شده‌اند. در بسیاری از مناطق دنیا کیفیت آن‌ها شدیداً تنزل یافته است. علاوه بر آن، چمنزارها مناطق اصلی آب گیری‌اند که این به ارزش ذاتی آن‌ها به عنوان مرتع و محل زندگی حیات وحش می‌افزاید. آلن سیوری، مدیر یکی از مراکز مدیریت منابع، آب را پاشنه آشیل تمدن‌های مدرن صنعتی و مابعد صنعتی نامیده است. او می‌نویسد: "وضعیت زمینی که آب بدان می‌ریزد کیفیت و کمیت آن را تعیین می‌کند."[107]

رُزا در جستجوی راه‌هایی برای طرح این مشکلات مجدداً از یک کتاب قدیمی کمک گرفت. این کتاب *بهره‌وری چمن* نام داشت و در سال ۱۹۵۷ توسط آندره وُوازین، یک کشاورز و زیست - شیمیدان فرانسوی نوشته شده بود. او به خاطر صرف ساعت‌ها وقت جهت تماشای چرای گاوهایش در مزرعه‌اش در نورماندی مشهور بود.

کشف تعیین کننده وُوازین این بود که عامل کلیدی در چرا زمان است.[108] تعریف چرای بیش از حد از نگاه او آن است که حیوانات در یک منطقه به مدت طولانی چرا کنند، یا در فاصله کوتاهی خیلی زود به چراگاه قبلی خود برگردند.

ووازین به سیستمی از چرای جدید رسید که آن را چرای عقلانی یا مدیریت شده می‌نامد. در این سیستم، چرا گاه به بخش‌های متعددی تقسیم (حصار بندی) می‌شود و حیوانات در میان این بخش‌ها به طور متناوب می‌چرخند. او دستورالعمل‌های دقیقی برای این فرآیند تنظیم کرد .

ووازین نشان داد که چرای مدیریت شده منافع متعددی در بر دارد. کشاورزان با استفاده از این روش قادرند به کاهش هزینه‌های عملیاتی، قطع وابستگی به کودهای شیمیایی و مکمل‌های غلات و کاهش فرسایش خاک بپردازند و از این طریق محصول شیر و گوشت خویش را افزایش دهند. حیوانات به طور متوازن به چرا در زمین پرداخته و فضولات خویش را در سراسر زمین پخش می‌کنند. با افزایش تنوع زیستی، بهداشت گاوها نیز بهبود پیدا کرد. به جای تغذیه در فضای محدود که منجر به بیماری و بد رفتاری گاوها می‌شد آن‌ها می‌توانستند در فضای بیرون گردش کرده و در سایه‌ی درختان استراحت کنند. کشاورزان به ماشین آلات کمتری احتیاج داشته می‌توانستند در مصرف سوخت صرفه جویی و با فرزندان شان در محیطی امن‌تر در مزرعه کار کنند.

---

[105] Fabio Rosa, "My Week and Welcome to It," *Grist Magazine*, November 10, 2000, www.gristmagazine.com. See also Mac Margolis, "Not As Green as They Seem, "*Newsweek*, Latin American International Edition, March 27, 2000, 10-14

[106] Margolis, "A Plot of Their Own."

[107] Allan Savory, "Introduction," in Andre Voisin, Grass Productivity (Washington, D.C.: Island Press, 1988), xvii.

[108] Voisin, *Grass Productivity*.

www.takbook.com

www.takbook.com

تکنیک‌های ووازین در فرانسه و نیوزیلند به کار گرفته شد. بعدها چرای مدیریت شده در چراگاه‌های آفریقا نیز به کار گرفته شد و در سال‌های اخیر به کانادا و ایالات متحده نیز بسط پیدا کرده است. از این روش بالاخص در ویسکانسین که چرای چرخشی و مدیریت شده‌ی آن مشهور است استفاده شده است. این روش از حیث هزینه کارایی بیشتری از تولید مبتنی بر پروار بندی داشته و با سرعتی بیش از دیگر روش‌ها شیوع یافته است.[109] اما وقتی این روش در دهه‌ی ۱۹۷۰ در برزیل به کار گرفته شد نتایج آن مایوس کننده بود و ایده‌ی مربوطه کنار گذاشته شد.

رُزا مظنون بود که مردم وقت کافی برای دقت در جزییات این تکنیک صرف نکرده‌اند. او بر این عقیده بود که اگر بتواند نشان دهد سیستم ووازین در برزیل عملی است می‌توانست بر مدیریت چراگاه و سیاست دولت در جا به جایی کشاورزان تاثیر بگذارد. او به من گفت: "باورنکردنی است که هیچ کس طرحی جهت ایجاد یک سیستم چرای طبیعی در میلیون‌ها هکتار از چراگاه‌های طبیعی مناطق معتدل (بدون برف و خشکسالی) عرضه نکرده است."

چرا سیستم چرای ووازین در برزیل موفق نبود؟

کلید این سیستم چرخش است. بنا به گفته‌ی رُزا "تنها وقتی می‌توان این کار را انجام داد که زمین را به قسمت‌های کوچک‌تر با هزینه‌ی اندک تقسیم کنید. این کار وقتی ممکن است که از حصار بندی الکتریکی استفاده کنید. در برزیل شما باید تکنولوژی مناسب را برای کار با زمین، اقلیم، گیاهان و رعد و برق داشته باشید."

یک بار دیگر باید به جزئیات موضوع وارد شویم. وقتی برای اولین بار روش‌های ووازین در برزیل به کار گرفته شد سیستم‌های حصاربندی الکتریکی از اروپا وارد این کشور می‌شد. اما در اقلیم زیر- استوایی برزیل گیاهان به حدی بلندتر از گیاهان در اروپا رشد می‌کنند تا آن جا که به حصارهای الکتریکی می‌رسند و جریان برق را منحرف می‌سازند. یک گاو، حصار الکتریکی با برق ۲۵۰۰ ولت و یک گوسفند حصار الکتریکی با ۳۵۰۰ ولت را تشخیص می‌دهد. ماشین‌های رُزا و ماشین‌های اروپایی برق ۶۰۰۰ ولت تولید می‌کردند. اما وقتی گیاهان با سیم‌های برق دار شده با ماشین‌های اروپایی تماس پیدا می‌کردند جریان برق آن‌ها به ۲۰۰۰ یا حتی ۱۰۰۰ ولت کاهش می‌یافت. به همین دلیل رُزا و ملو ماشین‌هایی را طراحی کردند که جریان برق در آن‌ها تنها به ۵۵۰۰ ولت کاهش می‌یافت.

پس از آن دستکاری‌های خاص منطقه‌ای صورت گرفت. به عنوان مثال خاک در برزیل مرکزی هدایت کنندگی کمتری دارد و از همین جهت ولتاژهای بالاتری مورد نیاز است. رُزا می‌پرسد: "ما چگونه این مشکل را تشخیص دادیم؟ با استفاده از طرح پالمارز."

تغییرات دیگری نیز ضرورت داشت از آن جهت که برزیل یکی از کشورهای دارای بالاترین میزان رعد و برق است. پس از آن باید در مورد انواع گیاهان و گاوهای چراگاه‌ها اطلاعاتی به دست می‌آمد. آنچه در اینجا اهمیت به سزایی داشت جزییات بود. این جزییات با جزییات مربوطه در اروپا، آرژانتین، اروگوئه، نیوزیلند و آمریکای شمالی متفاوت بودند.

رُزا معادله‌ی دیگری را شکل داد: انرژی خورشیدی + کابل چند سیمی + تیرهای فایبر گلاس = حصار بندی برقی ارزان. همچنین حصار بندی برقی ارزان + چرای مدیریت شده‌ی ووازین = عایدات بیشتر، استفاده پایدار از زمین، و تضمین آینده برای روستاها.

رُزا در یک دوره‌ی کوتاه توانسته بود چندین دوجین از سیستم‌های موفق خورشیدی/ حصاربندی برقی/ چرای مدیریت شده‌ی ووازین را در ده ایالت نصب کند. این سیستم‌ها کشاورزان باهیا را به پرورش بز، گاوچرتن‌ها را به احیای چراگاه‌های گاو در ایالت ریو دو ژانیرو، و بوفالو داران را به تولید شیر طبیعی و پنیر بوفالو در ایالت

[109] Paul Hawken, Amory Lovins, and L. Hnter Lovins, *Natural Capitalism*, 208.

www.takbook.com

www.takbook.com

پارانا قادر ساخته بود. در بسیاری از این موارد کشاورزان شاهد بودند که محصولات شان دو یا سه برابر شده است. در برخی مناطق که کیفیت زمین تنزل یافته بود سیستم جدید تا پانصد درصد افزایش محصول داشت.

رُزا در سال ۲۰۰۱ به من گفت: "ما در هر نوع از شرایط اقلیمی در برزیل به نتایج خوبی دست یافته‌ایم و خاک شناسان دیگر همین کار را آغاز کرده‌اند." رُزا افزود: "مقاومت‌هایی در برابر این ایده بروز داده شد اما انتظار آن می‌رفت. دشوار است سی سال گفتن این که چیزی کار نمی‌کند و بعد اعتراف به این که این حرف اشتباه بوده است."

اما این بار رُزا مجبور نبود که نگران دولت باشد. تقاضای بازار به گسترش سیستم او می‌پرداخت. او گفت: "کشاورزان مایل به انجام این کار هستند. این سیستم شیر و گوشت طبیعی (اورگانیک) تولید می‌کند. اکنون جهان و بالاخص اروپا آماده‌ی خرید محصولات طبیعی هستند."

در طی دهه‌ی ۱۹۹۰ زمین اختصاص یافته به کشاورزی طبیعی چند برابر شد. بازار غذاهای طبیعی ۲۲ میلیارد دلار فروش در سطح جهان داشته است.[110] گاوداران برزیلی خواستار این امر بودند و رُزا نیز جهت کمک به آن‌ها برنامه ریزی می‌کرد.

رُزا در سال ۲۰۰۱ از اس تی اِی کنار کشید تا یک سازمان غیرانتفاعی را که چند سال قبل تاسیس کرده بود به راه بیندازد. این سازمان موسسه‌ی توسعه‌ی انرژی طبیعی و خود پایداری نام داشت.

اس تی اِی به صورت یک ابزار جهت آزمون بازار و پیرایش مجموعه‌ای از مدل‌های عملی خدمت کرده بود. اکنون رُزا از طریق موسسه‌ی توسعه‌ی انرژی طبیعی و خود پایداری به دنبال به کار انداختن این مدل‌ها در مناطق فقیر بود، جایی که مدل انتفاعی کاربرد عملی نداشت.

در ابتدا او بر سه ایالت از جنوبی‌ترین ایالات برزیل یعنی ریو گرانده دُ سول، سانتا کاترینا، و پارانا تمرکز پیدا کرد. رُزا این سه ایالت را به بهترین وجه می‌شناخت و ایالاتی بودند که تنزل کیفیت چمنزارهایشان در حال تشدید بود. او در نهایت تمرکز کارش را صرفاً بر نیمه‌ی جنوبی ریو گرانده دُ سول گذاشت جایی که ۲۵۰۰۰۰ نفر فاقد برق بودند. او ۱۳۰۰۰ خانواده‌ی فقیر را هدف قرار داد.

او سپس به مطالعه‌ی بازار پرداخت. یکی از یافته‌های کلیدی وی آن بود که نیمی از خانواده‌های مورد هدف حداقل ۱۳ دلار در ماه صرف سوخت دیزل، نفت چراغ، و باطری می‌کردند. رُزا می‌گوید: "ما دیدیم که مقدار هزینه شده‌ی ماهانه برای انرژی تجدید ناپذیر قابل انتقال به هزینه‌ی ماهانه برای تامین انرژی تجدید پذیر و تجهیزات و خدماتش بود." به بیان دیگر، اکثر خانواده‌ها می‌توانستند انرژی خورشیدی را با قیمت‌های تجاری تهیه کنند به شرط آن‌که می‌توانستند میان اجاره و پرداخت تدریجی ماهانه- به طور میانگین بیش از پنج تا هفت سال- انتخاب کنند. روستاییانی که ماهانه کمتر از ۱۳ دلار در این جهت هزینه می‌کردند نیز می‌توانستند به انرژی خورشیدی دسترسی پیدا کنند اما به خدمات بلند مدت تر مالی و اضافی نیاز داشتند. بنا به توضیح رُزا "برای این مردم کافی نیست که برق بیاورید. باید درآمدهای آن‌ها بهبود یابد و مدل‌های تولیدشان با تکنولوژی مناسب تغییر پیدا کند."

رُزا گروهی از تکنسین‌ها، فعالان امور اقتصادی، وکلاء و روزنامه نگاران را جهت کمک به وی در بازبینی استراتژی استخدام کرد. دسترسی به بازار کامل، مستلزم ترکیبی از مجراهای توزیع انتفاعی و غیرانتفاعی بود. برخی از مشتریان باید خدمات اس تی اِی را با قیمت‌های بازار دریافت می‌کردند و برخی دیگر باید بر اساس نرخ‌های یارانه‌ای با کمک موسسه‌ی توسعه‌ی انرژی طبیعی و خود پایداری می‌پرداختند.

آن‌ها دو طرح را برای اجرا در نظر گرفتند. طرح اول که رُزا آن را طرح کوپیرون نام گذاشت یک فعالیت غیر انتفاعی جهت افزایش درآمد تقریباً ۷۰۰۰ خانواده‌ی فقیر بود و در عین حال با ترکیبی از انرژی خورشیدی،

[110] Christopher Flavin, "Rich Planet, Poor Planet," in The Worldwatch Institution, *State of the World 2001* (New York: W. W. Norton, 2001), 14-15.

www.takbook.com

www.takbook.com

تولیدات دامی طبیعی، چرای مدیریت شده، و دیگر روش‌های محافظت از منابع به حفظ محیط زیست می‌انجامید. (در اسطوره شناسی یونانی گاوچران‌ها به تصویر انسان- اسب مرتبط می‌شوند و کوییرون که لغت پرتغالی کایران[111] است تنها اسب- انسانی است که به خاطر خرد و نه قدرت جسمانی‌اش از دیگر اسب- انسان‌ها متمایز می‌شود.)

طرح دوم که رُزا آن را "خورشید برای همه می‌تابد"[112] نام گذاشت یک فعالیت انتفاعی جهت ارایه انرژی خورشیدی به ۶۱۰۰ خانواده‌ی روستایی بود. این خانواده‌ها برق نداشتند اما استطاعت پرداخت هزینه‌های صفحات خورشیدی را در یک برنامه‌ی اجاره بندی شده داشتند. تخمین رُزا آن بود که این طرح قابل تقسیم به ۴۲ و ۴۸ ماه بود و می‌توانست ۲۰ تا ۳۰ درصد سود برای سرمایه گذاران علاوه بر منافع اجتماعی و زیست محیطی داشته باشند. (به عنوان مثال گذار از نفت چراغ به روشنایی خورشیدی می‌توانست به معنی بهداشت بهتر برای خانواده‌ها و کاهش تولید کربن باشد.)

رُزا بالاخص در مورد یکی از یافته‌های مطالعه‌ی خویش در مورد بازار بسیار خشنود بود. آن مطالعه حاکی بود از ظرفیت دسترسی به تعداد بی‌شماری از مردم از طریق کسب و کار. بنا به توضیح رُزا "اگر سرمایه گذاری در زمینه‌ی انرژی خورشیدی هزینه‌ی خود را در پنج یا هفت سال در بیاورد، معنی آن این است که سرمایه را به خود جلب خواهد کرد. این امر بسیار با اهمیت است زیرا تصور فراهم کردن برق برای خانواده‌های فقیر در اطراف دنیا فقط با منابع انساندوستانه غیر ممکن است."

با گوش سپردن به طرح‌های رُزا، به باستان شناسی تحول اجتماعی فکر می‌کردم؛ این که چگونه در هر نسل مردم بر روی بنیان‌های گذاشته شده توسط نسل‌های پیشین به ساخت و ساز می‌پردازند. به واسطه‌ی انقلاب خرده اعتباری که در بیست سال گذشته توسط بانک گرامین و دیگران پیش برده شده است، فقرا در کشورهای در حال توسعه به عنوان مخاطره‌ی قابل قبول اعتباری به رسمیت شناخته می‌شوند. تا سال ۲۰۰۷، بانک گرامین پرداخت وام خرید خانه را به بیش از ۶۴۵۰۰۰ روستایی بسط داد که وام شان را به میزان ۱/۵ دلار در هفته باز پرداخت می‌کنند. شرکت تلفن گرامین همچنین نزدیک به ۳۰۰۰۰۰ تلفن همراه را به "زنان تلفن روستا" اجاره داده است. این زنان از طریق فروش تماس تلفنی به روستاییان دیگر زندگی می‌کنند. این تصور که موسسات می‌توانند روابط اعتباری بلند مدت و قابل اعتماد با مردم فقیر در سراسر دنیا ایجاد کنند دیگر تصوری انقلابی نیست. این ایده به اثبات رسیده است و اگر در مورد خانه و تلفن همراه صادق است می‌تواند بر صفحات خورشیدی یا هر تجهیزات مولد دیگری اطلاق شود.

این ایده بسیار مهم است. پیتر دراکر اشاره می‌کند که "خرید قسطی باعث تحول اقتصادی می‌شود. هر کجا این روش به کار گرفته شود اقتصاد را از عرضه محور به تقاضا محور تغییر می‌دهد، فارغ از سطح بهره وری اقتصاد."[113]

این نکته را مورد توجه قرار دهید که اکنون دو میلیارد نفر یا ۳۰ درصد از جمعیت دنیا بدون برق هستند و حدود نیمی از آن‌ها قادرند هزینه‌ی برق خورشیدی با قیمت‌های تجاری را بپردازند، اگر بتوانند تاسیسات آن را اجاره یا به طور قسطی تهیه کنند.[114] برق رسانی به روستاهای دور دست در اطراف و اکناف جهان نه تنها باعث تحول اقتصادی می‌شود، بلکه به تحول آموزشی و بهداشتی می‌انجامد. برق رسانی حتی می‌تواند کشاورزی را متحول کند. دسترسی به برق اغلب یک پیش شرط برای کشاورزان است تا زراعت کم محصول و ناپایدار را با کشاورزی پرمحصول‌تر و پایدار جایگزین کنند. برق رسانی روستایی در سطح جهان از فشار جمعیت بر کلان شهرها خواهد کاست و این امر نارضایی شهری را که به آسانی مورد سوء استفاده‌ی طرفداران خشونت قرار می‌گیرد تقلیل خواهد داد.

---

[111] Chiron
[112] The Sun Shins for All
[113] Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 30-31.
[114] David Lipschultz, “Solar Power Is Reaching Where Wire Can’t,” *New York Times*, September 9, 2001.

www.takbook.com

www.takbook.com

در سال ۲۰۰۱، رُزا به عنوان یکی از چهل کارآفرین اجتماعی برتر توسط بنیاد کارآفرینی اجتماعی شوآب مستقر در ژنو مورد تقدیر قرار گرفت. این بنیاد از "کارآفرینان اجتماعی برجسته" در سراسر دنیا پشتیبانی می‌کند.[115] رُزا در همان سال جایزه‌ی ۵۰۰۰۰ دلاری تکنولوژی نوآوری را از سوی موزه‌ی تکنولوژی سن خوزه جهت کاربرد تکنولوژی در خدمت انسانیت دریافت کرد. رُزا به عنوان یکی از پنج برنده‌ی این جایزه از میان چهارصد نامزد از پنجاه کشور انتخاب شده بود.[116]

در آن سال یک پیام الکترونیکی به رُزا فرستادم و از او پرسیدم که در مورد بردن این جایزه چه احساسی دارد. رُزا در پاسخ نوشت: "فوق‌العاده بود. وقتی برای دریافت جایزه به سمت جایگاه می‌رفتم و نور به چشمانم می‌تابید ذهنم مرا به گذشته برد. به یاد شبکه‌ها، مبدل‌ها، صفحات خورشیدی، اِنیو، نِی، و بیل دریتون افتادم. پس از آن وقتی جلسه ساکت شد زمان آن فرا رسید که من چیزی بگویم. من خیلی مضطرب بودم و گفتم: 'جوانیم را در نقاط دور دست برزیل برای برق رسانی به روستاییان صرف کردم. من عاشق تکنولوژی هستم و بر این باورم که تکنولوژی نیروی اصلی ایجاد تحول در جوامع است. پروژه‌هایی که در اینجا دیده‌ام همه شگفت انگیزند. وقتی ما هوش و دانش خود را جهت خدمت به مردم به کار بندیم انسانیت امیدوار خواهد بود. ما همان امید و آینده‌ایم.' "

رُزا در سال ۲۰۰۳ همچنان ده تا بیست روز از ماه را در سفر بود، اما می‌خواست از این میزان بکاهد. او می‌خواست زمان بیشتری را با فرزندانش بگذراند. در سن ۴۲ سالگی محدودیت‌های جسمانی خود را نیز احساس می‌کرد. او در این مورد می‌گوید: "دیگر نمی‌توانم دو روز پی در پی بدون خواب کار کنم."

در سال ۲۰۰۲ او به من اطلاع داد که گروه توسعه‌ی خورشیدی[117] مستقر در واشینگتن دی سی با سرمایه گذاری در "خورشید برای همه می‌تابد" موافقت کرده است. او همچنین اطلاع پیدا کرده بود بنیاد آوینا و بنیاد کانوپوس از طرح کوییرون وی حمایت خواهند کرد. او همچنین می‌خواست که از صندوق کربن برای توسعه‌ی اجتماعی وابسته به بانک جهانی که در سپتامبر ۲۰۰۲ شروع به کار کرده بود اعتبار بگیرد. (این صندوق سرمایه گذاری خصوصی را به پروژه‌های توسعه با تاکید بر انرژی تجدید پذیر هدایت می‌کند. سرمایه گذاران "اعتبار" کربن دریافت می‌کنند که قابل معامله یا استفاده در چارچوب مقررات محیط زیستی است. این ایده مبتنی بر پیشنهادی است که ابتدائا توسط بیل دریتون مطرح شد، زمانی که او مقام معاونت اجرایی را در سازمان محافظت از محیط زیست ایالات متحده داشت.)

رُزا در این حال مشغول به مطالعات فنی و طراحی مدل‌های تحویل و خدمات رسانی برای هر دو طرح بود. برنامه‌ی او آن بود که تا اوت ۲۰۰۳ مطالعات بازار را تکمیل کرده و هفتاد مقر را برای آزمون طرح‌ها نصب کند. رُزا بیست و یک سال پس از شروع کار خود در پالمارز در یک پیام الکترونیکی نوشت: "اکنون دوباره متوجه شده‌ام که می‌توان به همه‌ی گروه‌ها با مدل‌ها و طراحی‌های پایدار دسترسی پیدا کرد. دارم دوباره کارم را از نو آغاز می‌کنم!"

[115] See www.schabfond.org.
[116] See www.thetech.org/techawards.
[117] Solar Development Group

www.takbook.com

www.takbook.com

۴. تصمیم تغییر ناپذیر یک اراده‌ی رام ناشدنی

فلورانس نایتینگیل، انگلستان: پرستار

وقتی دریتون شخصی را یک کارآفرین اجتماعی پیشگام می‌خواند، نوعی شخصیت نادر و ویژه را توصیف می‌کند. منظور او زنی صاحب کسب و کار نیست که به بی خانمان‌ها کار می‌دهد یا درصدی از سود خویش را وقف جنبش محیط زیست می‌کند. منظور او همچنین گرداننده‌ی یک سازمان غیرانتفاعی نیست که قصد او از فعالیت اقتصادی کسب درآمد باشد. او منظورش کسی است مثل فلورانس نایتینگیل.

اکثر مردم اطلاع اندکی از "بانوی چراغ" که در جنگ کریمه برای مراقبت از سربازان بریتانیایی حضور پیدا کرد دارند. اما فلورانس نایتینگیل واقعاً چه کرد؟ چرا هنوز دانشجویان پرستاری کتاب نایتینگیل مورخ ۱۸۶۰ تحت عنوان *یادداشت‌هایی درباره‌ی پرستاری: پرستاری چیست و چه نیست؟*[118] را به عنوان تکلیف درسی می‌خوانند.

زندگی نامه نویس نایتینگل، لایتن استرَچی، در کتاب *ویکتوریایی‌های بزرگ* می‌گوید فلورانس و خواهرش به هنگام حضور در مهد کودک رفتاری متفاوت داشتند. خواهر نایتینگیل "از تکه تکه کردن عروسک‌هایش لذتی آرام بخش" را از خود بروز می‌داد اما فلورانس جوان "از دوختن دوباره‌ی آن‌ها لذتی بیمارگونه" می‌برد. نایتینگیل از دوران کودکی راغب به "کمک کردن به فقرا در کلبه‌هایشان، مراقبت از افراد در بستر بیماری، و شکسته بندی استادانه‌ی پنجه‌های سگش همانند انجام این کار برای انسان‌ها" بود. او خانه‌ی روستایی خانوادگی‌اش را به صورت یک بیمارستان تصور می‌کرد و "خود را به عنوان یک پرستار که در لابلای تخت‌های بیماران در حال حرکت است."[119]

در سال ۱۸۴۵، نایتینگیل در سن بیست و پنج سالگی تمایل خویش جهت خدمت به عنوان یک پرستار در بیمارستان سَلیسبری را مطرح کرد. اما زمانی که پدرش ویلیام، یک زمین‌دار ثروتمند، از پایین بودن معیارهای اخلاقی شغل پرستاری مطلع شد دخترش را از این که پرستار شود منع کرد. برای زنی ثروتمند و با موقعیت اجتماعی در انگلستان دوره‌ی ویکتوریا صرف گشتن به دنبال کار غریب بود چه رسد جستجوی کار به عنوان یک پرستار. در آن دوره پرستار به معنی "زنی خشن و پیر، همواره نادان، معمولا کثیف، و اغلب قصی‌القلب بود ... در لباس‌های چرک، در حال میگساری از بطری برندی و تسلیم شدن به بدترین امور غیر معمول."[120]

انکار خانواده موجب خرد شدن نایتینگیل شد. اما او راه‌هایی برای آموزش خویش یافت. او در مسافرت‌های خانوادگی به لندن و پایتخت‌های اروپایی به بیمارستان‌ها، محله‌های فقیر، مدارس، و کارگاه‌ها سر می‌زد. او به طور خصوصی به مطالعه‌ی تاریخ بیمارستان‌ها و آسایشگاه‌ها پرداخت و با دقت به مطالعه‌ی گزارش‌های مسئولان

---

[118] بخش فلورانس نایتینگیل از منابع زیر آورده شده است:
Florence Nightingale, *Notes on Nursing* (New York: Dover Publication, 1969); Lytton Strachy, *Eminent Victorians* (New York: Modern Library, 1999); Cecil Woodham- Smith, *Florence Nightingale* (New York: McGraw –Hill, 1951); Edward Tyas Cook, *The Life of Florence Nightingale*, vols.1 and 2 (New York: Macmillan, 1913); Michael D. Calabria and Janet A. Macrae , eds., *Suggestion for Thought, by Florence Nightingale, Selections and Commentaries,* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1994); Martha Vicinus and Bea Nergaard, eds., Ever Yours, Florence Nightingale, Selected Letters (London: Virago Press 1989); *Encyclopedia Britannica*, 2001 CD-ROM Edition, entry on “Florence Nightingale”; I. Bernard Cohen, “Florence Nightingale, “*Scientific American* , 250 (March 1984): 128-37; and Edwin W. Kopf, “Florence Nightingale as Statistician,” *Journal of the American Statistical Association,* 15, Issue 116 (December 1916): 388-404.

[119] Strachey, *Eminent Victorians*, 102.

[120] Ibid., 105.

www.takbook.com

www.takbook.com

امور نظافتی و هیئت‌های پزشکی پرداخت. پس از آن‌که یک دوست نسخه‌ای از سالنامه‌ی موسسه‌ی شمّاسی پروتستان در کیزرزورث آلمان را برای او فرستاد نایتینگیل بر والدین‌اش به مدت چهار سال فشار آورد تا او را برای دوره‌ی آموزشی به این موسسه بفرستند. این موسسه دخترانی خوش منش را برای پرستاری از بیماران آموزش می‌داد.

هنگامی که نایتینگیل با پیشنهاد خواستگاری برای ازدواج مواجه شد از قبول آن سر باز زد. او در میان "طبع شورمندانه" و "طبیعت فعال و اخلاقی" اش قرار گرفته بود. گرچه خواستگار وی فردی جذاب و روشنفکر بود نایتینگیل احساس کرد که برای دنبال کردن کارش علی‌رغم مخالفت خانواده باید مستقل بماند. او می‌نویسد "در سن سی و یک سالگی چیزی را به جز مرگ مطلوب نمی‌دیدم."[121]

در سال ۱۸۵۳، نایتینگیل در سن سی و سه سالگی بالاخره برای یک شغل بدون دستمزد به عنوان ناظر عالی موسسه‌ی مراقبت از زنان بیمار در لندن برگزیده شد. او در این مقام شهرتی قابل توجه به عنوان یک مدیر بسیار خوب به هم زد. در پاییز ۱۸۵۴ سربازان انگلیسی به کریمه در ساحل شمالی دریای سیاه اعزام شدند تا در کنار نیروهای ترک با روسیه بجنگند. در خلال گزارش‌هایی که از جنگ می‌رسید مردم انگلستان خبرهایی نیز در مورد سربازان زخمی دریافت می‌کردند مبنی بر این که در جنگ کریمه سربازان زخمی بدون مراقبت‌های اولیه‌ی پزشکی رها می‌شدند تا بمیرند.

در عکس‌العمل به اعتراض عمومی، سیدنی هربرت وزیر جنگ و دوست نایتینگیل در ۱۵ اکتبر سال ۱۸۵۴ نامه‌ای به وی فرستاد و از او درخواست کرد مسئولیت پرستاری در بیمارستان‌های نظامی در اسکوتاری، یکی از مناطق استانبول را بپذیرد. کلمات هربرت در این نامه تا حدی پیش گویانه بودند: "اگر این کار به موفقیت بیانجامد ... یک پیش داوری شکسته خواهد شد و نمونه‌ای به وجود خواهد آمد که خیر را به همه‌ی زمان‌ها بسط خواهد داد."[122]

نایتینگیل پیش از این نامه‌ای به هربرت فرستاده و آمادگی خویش را برای خدمت اعلام کرده بود؛ او در طی شش روز سی و هشت پرستار را گرد آورده و به سمت قسطنطنیه حرکت کرده بود. هنگامی که او در چهارم نوامبر به اسکوتاری رسید با یک فاجعه مواجه شد؛ کل سیستم فروپاشیده بود. پادگان‌ها و بیمارستان‌های عمومی حدود ۲۴۰۰ بیمار و سرباز زخمی داشتند. آن‌ها با لباس‌های کثیف در تختخواب‌های صحرایی به طول چهار مایل خوابانده شده بودند. نه تنها امکانات جراحی و پزشکی در دسترس نبودند بیمارستان‌های نظامی با موش‌های صحرایی و کک آلوده بودند. همچنین بوی فاضلاب بخش‌های بیمارستان را پر کرده بود. آب جیره بندی شده و به میزان اندکی در دسترس بود. وبا، تیفوس، و اسهال خونی شایع بود و به مرگ بیماران به نسبت یک به دو می‌انجامید. این مرگ‌ها حتی به درستی در دفتر بیمارستان ثبت نمی‌شد.

به نظر جراحان ارتش مضحک بود که وزارت جنگ تعدادی زن غیر نظامی را برای کمک ارسال داشته بود و به نایتینگیل به سرعت اطلاع دادند که پرستاران وی اجازه‌ی ورود به بخش‌های بیمارستان را نخواهند یافت. اما تنها در طی چند روز پزشکان چاره‌ای به جز تقاضای کمک از نایتینگیل پس از جنگ اینکرمان نداشتند. پس از این جنگ بیش از پانصد سرباز که از جراحت، سوء تغذیه، سرمازدگی، اسهال خونی و اسکربوت رنج می‌بردند در راهروهای بیمارستان بر روی علف و کاه ردیف شده بودند. نایتینگیل می‌نویسد: "فکر می‌کنم در کل راهروی ما میانگین تعداد دست و پا نسبت به افراد به سه هم نمی‌رسید."[123]

نایتینگیل بلافاصله برای اصلاح این سیستم که تا این حد به مرگ افراد منجر می‌شد اقدام کرد. او دویست برس برای سابیدن تقاضا کرد تا به تمیز کردن بخش‌ها بپردازد و نیز لباس سربازان را برای شستن به بیرون برد. او به دیدار مسئول بخش آذوقه رسانی ارتش رفت تا ببیند چه می‌توان برای کمبود امکانات کرد. وقتی با عدم همکاری

---

[121] Ibid., 105.

[122] Cook, *The Life of Florence Nightingale*, vol. 1, 153.

[123] توصیف این صحنه در اسکوتاری از کتاب زیر خلاصه شده است:

The Life of Florence Nightingale, Vol. 1, 183-84.

www.takbook.com

www.takbook.com

وی مواجه شد کار او را بر عهده گرفت و از سی هزار پوندی که با خود به همراه آورده بود (و از منابع خصوصی جمع آوری کرده بود) در این جهت استفاده کرد. وقتی پی برد که ذخیره‌ی مواد در گمرک ترکیه ضبط شده‌اند وزارت جنگ را قانع کرد که مشکل را حل کند. او منابع بیشتری از اشخاص در انگلستان جمع آوری کرد و یک انبار آذوقه ساخت. وقتی خبر یک نبرد تازه را شنید علی‌رغم اعتراض‌های جراحان به ساختن یک بخش جدید برای بیمارستان اقدام کرد.[124]

نایتینگیل با ترکیبی از کاردانی، شامه‌ی تیز، نفوذ سیاسی، و اقتداری ملایم بیمارستان‌های نظامی در اسکوتاری را دوباره سازمان داد. او به ضبط دقیق مدارک، ساختن آشپزخانه‌ها و رختشویخانه‌های جدید پرداخت و مقرر کرد سربازان از کارد و چنگال میکروب زدایی شده برای خوردن غذا، حوله‌ها و صابون تمیز برای شستشو، و لباس‌های شسته شده در آب جوش استفاده کنند. او هر شب به بیماران جهت دادن آرامش سر می‌زد و به هنگام سخن گفتن با آنان از "صدای نرم و نقره‌ای" خود بهره می‌گرفت.[125] او به ایجاد قرائت خانه، اتاق ورزش، کلاس‌های درس و خطابه، اقدام کرد و حتی به سربازان کمک کرد حقوق خود را به خانه بفرستند، کاری که ارتش غیر ممکن می‌دانست. وقتی نایتینگیل نزدیک به سربازان بود آن‌ها از گفتن ناسزا و بد و بیراه خودداری می‌کردند. روحیه‌ی سربازان به شدت بهبود یافت. آن‌ها نایتینگیل را ستایش می‌کردند. در فوریه‌ی ۱۸۵۵ نرخ مرگ و میر در بیمارستان‌های نظامی بریتانیا در اسکوتاری ۴۳ درصد بود؛ تا مه همان سال این نرخ به دو درصد کاهش یافت.[126]

استرچی می‌نویسد: "او حقیقتاً یک قهرمان بود. اما قهرمانی او از جنس قهرمانی شخصیت‌های رمان‌ها و زندگی نامه‌ی قدیسان نبود. احساسات رمانتیک درگیر در قهرمان گرایی نوع اخیر به گونه‌ای است که افراد عشق و علاقه‌ی خود را در آن‌ها به ودیعه می‌گذارند؛ اما قهرمان گرایی نایتینگیل از موادی سخت‌تر ساخته شده بود. او تنها با اتکا بر خوش رفتاری نجیبانه و از خودگذشتگی زنانه نبود که نظم و قاعده را به بیمارستان‌های اسکوتاری آورد بلکه با استفاده از منابع خویش کادر ارتش بریتانیا را لباس پوشانده و از این طریق قدرت خویش را بر نیروهای سست و در هم فشرده‌ی جهان رسمی اعمال کرده بود؛ این کار با روشی دقیق، انضباطی آهنین، توجه ریز بینانه به جزییات، کار بی‌وقفه، و تصمیم تغییر ناپذیر یک اراده‌ی رام ناشدنی ممکن بود."[127]

پس از جنگ، نایتینگیل به عنوان یک قهرمان ملی به انگلستان بازگشت، اما از شرکت در تک تک مراسم عمومی سر باز زد و تنها دعوت نامه‌هایی را اجابت کرد که می‌توانست به پیشرفت کارش کمک کند. یکی از این دعوت‌ها مربوط بود به مصاحبه با ملکه ویکتوریا. نایتینگیل در این دوره رسالت خویش را بهبود بهداشت در ارتش بریتانیا می‌دانست.

نرخ مرگ و میر در میان سربازان انگلیسی به دلیل عدم نظافت، سوء تهویه، و سوء تغذیه تقریباً دو برابر شهروندان عادی بود. نایتینگیل در این مورد می‌نویسد: "[قبول این نرخ بالای مرگ و میر] مساوی است با جنایت ... درست مثل این که سالانه ۱۱۰۰ نفر را به دشت سَلیسبری برده و به آن‌ها تیراندازی کنیم."[128] سلاحی که او در این نبرد تازه به کار می‌گرفت نه یک چراغ بلکه مجموعه‌ی مفصلی از آمارهای بهداشتی بود.

نایتینگیل در دوره‌ی جوانی از پدرش خواسته بود که به وی ریاضیات آموزش دهد. او عمیقاً تحت تاثیر تحول در نظریه‌ی احتمالات بالاخص کار آدولف کوئِتله[129] استاد آمار بلژیکی بود. کوئتله یکی از بنیانگذاران آمار اجتماعی مدرن است. نایتینگیل بر این باور بود که آمار یکی از مجراهای تشخیص اراده‌ی خداوند است.

---

[124] اصلاحات اداری نایتینگیل در کتاب استرَچی با جزییات آمده است:

Eminent Victorians, 108-16

[125] Cook, *The Life of Florence Nightingale*, vol. 1, 186.

[126] Cohen, "Florence Nightingale," 131.

میزان دقیق مرگ و میر در فوریه و مه ۱۸۵۵ به ترتیب ۴۲/۷ و ۲/۲ درصد بود.

[127] Starchey, *Eminent Victorian*, 116- 17.

[128] Ibid.

[129] Adolphe Quetelet

www.takbook.com

www.takbook.com

او پس از بازگشت از ترکیه با ویلیام فار، یکی از آمار شناسان سرشناس انگلستان کار کرد و با هزینه‌ی خود کتابی هشتصد صفحه‌ای با عنوان *یادداشت‌هایی در باب موضوعات مربوط به بهداشت، کارایی، و مدیریت بیمارستان در ارتش بریتانیا* (۱۸۵۸) تولید و چاپ کرد. این کتاب شامل است بر یک تحلیل مفصل آماری از علل بیماری و مرگ در ارتش. نایتینگیل در استفاده از ابزارهای گرافیکی مثل نمودارهای قطبی یا دایره‌ای پیشگام بود. او از این نمودارها برای دراماتیزه کردن نیاز به تغییر استفاده می‌کرد. او تا آن‌جا پیش رفت که نمودارهای آماری‌اش را قاب کرده و آن‌ها را به مقامات بخش پزشکی ارتش و وزارت جنگ ارائه داد. [130]

نایتینگیل این اقدامات را شخصاً به انجام نرساند. در حقیقت، او به ندرت از خانه بیرون می‌رفت. او که از چندین مرتبه تب در کریمه رنج می‌برد پس از آن نیز دچار خستگی جسمانی متناوب و غش و ضعف می‌شد و بخش زیادی از عمر خویش را در رختخواب می‌گذراند. اما با این حال او بر روی مبل فنری‌اش با ملاقات کنندگان بیشماری سلام و احوالپرسی و رشته‌ی بی‌پایانی از دستورات، یادداشت‌ها، و نامه به گروهی از وفادارانش را صادر می‌کرد.

او عمدتاً از طریق دوست و متحد سیاسی‌اش، سیدنی هربرت عمل می‌کرد. سیدنی به دنبال تاسیس مجموعه‌ای از هیئت‌های سلطنتی جهت بررسی امور بهداشتی در ارتش و جامعه بود. نایتینگیل به عنوان یک زن مجوز حضور در هیئت‌ها را نداشت اما به جهت دهی دستورالعمل‌ها و اطمینان یابی از اجرای آن‌ها می‌پرداخت. تحت تاثیر تلاش‌های وی ارتش یک مدرسه‌ی پزشکی و اداره‌ی آمار تاسیس کرد و به بازسازی پادگان‌ها در سراسر کشور پرداخت. نایتینگیل همچنین به آموزش ارتش بریتانیا در مورد تاثیرات مثبت نور خورشید، آب خالص، و آشپزخانه‌های تمیز اقدام کرد. در طی یک دوره‌ی دو سال و نیمه نرخ مرگ و میر در میان نظامیان انگلستان به نصف کاهش پیدا کرد. [131]

پس از آن نایتینگیل همان راهبرد را در هند در پیش گرفت. در این کشور نرخ مرگ و میر نظامیان بریتانیایی شش برابر این نرخ برای افراد جوان غیر نظامی در انگلستان بود. در دوره‌ی میان ۱۸۶۳ و ۱۸۷۳ از طریق اصلاحات بهداشتی، نرخ سالانه‌ی مرگ و میر سربازان در هند ۷۵ درصد کاهش یافت. [132]

نایتینگیل در سال ۱۸۵۹ اولین ویرایش کتاب *یادداشت‌هایی درمورد بیمارستان‌ها* را منتشر کرد. این کتاب انقلابی بود درباره‌ی نظریه‌ی ساخت بیمارستان. او در سال ۱۸۶۰ با پشتیبانی و مشارکت عمومی، مدرسه‌ی آموزش پرستاری نایتینگیل را تاسیس کرد. این مدرسه براین اصل استوار بود که پرستاران باید دستورالعمل‌هایی جهت آموزش در بیمارستان‌ها دریافت دارند و در عین حال باید در خانه‌هایی سکونت داشته باشند که به شکل گیری منش اخلاقی در آن‌ها بیانجامد. نایتینگیل برای انجام این کار، فرآیندی را آغاز نمود که پرستاری را به حرفه‌ای مدرن و قابل احترام تبدیل کرد. در طی چهار دهه‌ی بعد تعداد پرستاران در بریتانیا از ۲۸۰۰۰ به ۶۴۰۰۰ نفر افزایش یافت. شاید گویاتر از افزایش تعداد این نکته باشد که تا پایان قرن نوزدهم پرستاری در نظام سرشماری بریتانیا از فهرست مشاغلی با عنوان "امور خانگی" به فهرستی با عنوان "طب" انتقال یافت. [133]

نایتینگیل هرگز از تب کریمه که در دهه‌ی چهارم زندگی‌اش از آن رنج برده بود بهبود نیافت. او پس از بازگشت به انگلستان برای پنج و نیم دهه تا زمان مرگ در سال ۱۹۱۰ همچنان غش و ضعف داشت و اغلب آن چنان ضعیف بود که نمی‌توانست بر سر پا بایستد. با این وجود، او در طی سال‌های زندگی‌اش حدود ۱۲۰۰۰ نامه و ۲۰۰ کتاب، گزارش، و تک نگاری به رشته‌ی تحریر درآورد.

---

[130] See Kopf, "Florence Nightingale as Statistician," 388-404; and Cohen, "Florence Nightingale," 128- 37.

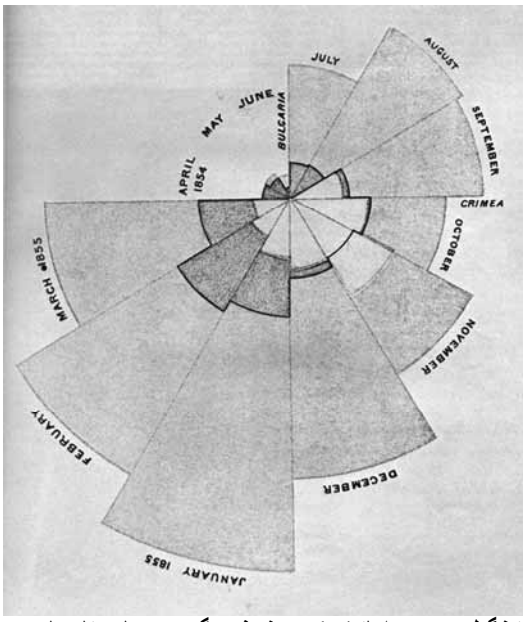
[131] Cohen, "Florence Nightingale," 137.

[132] نرخ مرگ و میر نظامیان بریتانیایی در هند از ۱۸۶۳ تا ۱۸۷۳ از ۶۹ به ۱۸ در هر ۱۰۰۰ نفر کاهش یافت.
Kopf, "Florence Nightingale as Statistician," 403.

[133] Cohen, "Florence Nightingale," 137.

www.takbook.com

www.takbook.com



نمودار قطبی فلورانس نایتینگیل جهت دراماتیزه کردن نرخ مرگ در بیمارستان‌های بریتانیا در طی جنگ کریمه.

بنا به درخواست خود وی مراسم سوگواری ملی برای نایتینگیل پس از مرگ برگزار نشد و جسد او را نیز در وست مینستر آبی دفن نکردند. او نوشت: "اولین و آخرین اندیشه‌ی من کار پرستاری بود."[134]

در دوران کودکی، فلورانس نایتینگیل را شخصی آرام و خوش رفتار تصور می‌کردم اما وی چنین نبود. هرگز او را یک مدیر، آمار شناس، یا دلال سیاسی تصور نمی‌کردم. هنوز هم نمی‌توانم او را یک کارآفرین تلقی کنم گرچه او مطمئناً با تعریف اصلی این مفهوم هم خوانی دارد از این جهت که "بهره وری" یا "عایدات" ناشی از مراقبت‌های بهداشتی را تا چندین برابر افزایش داد. علاوه بر گشودن راه برای پرستارها، نایتینگیل معیارهایی برای پاکیزگی و مدیریت بیمارستان‌ها ایجاد کرد که امروزه در سراسر جهان بدانها عمل می‌شود.

با فرض پیشرفت سریع علم پزشکی در طی ۱۵۰ سال اخیر، می‌توان تصور کرد این تغییرات با یا بدون وی رخ داده بودند. گفتن چنین چیزی غیر ممکن است. آنچه می‌توان گفت آن است که وجود یک دانش و به کار گیری گسترده‌ی آن دانش دو چیز بسیار متفاوتند. اگر دانش به تنهایی کافی بود، سالانه میلیون‌ها کودک از کم آبی ناشی از اسهال نمی‌مردند. (جلوگیری از این مرگ‌های قابل پیشگیری دغدغه‌ی جیمز پی. گرانت بود که کار او به تفصیل در فصل ۱۹ مورد بررسی قرار خواهد گرفت.)

تغییر یک سیستم مساوق است با تغییر نگرش‌ها، انتظارات، و رفتارها. این تحول به معنی غلبه بر ناباوری، تعصب، و ترس است. سیستم‌های کهنه سریعاً به استقبال ایده‌ها یا اطلاعات تازه نمی‌روند؛ مدافعان وضعیت موجود قادرند لجوجانه در برابر خرد جمعی ایستادگی کنند، همچنان که بسیاری از درگیری‌های نایتینگیل با افسران ارتش بریتانیا بر این موضوع گواهی می‌دهد. نیکولو ماکیاولی در تحلیل کلاسیک خود از سیاست و قدرت در کتاب *شاهزاده* می‌نویسد: "هیچ چیز بیش از تلاش برای برپا کردن نظمی تازه از امور ازحیث اجرا دشوارتر، ازحیث موفقیت مشکوک تر، و از حیث مواجهه خطرناک تر نیست. بدان دلیل که اصلاح طلب دارای دشمنانی در میان کسانی است که از نظم کهنه سود می‌برند، و دارای مدافعانی نه چندان سرسخت در میان کسانی است که ممکن است از نظم نوین برخوردار شوند."[135]

به همین دلیل جامعه به کارآفرینان اجتماعی اخلاق گرا همانند فلورانس نایتینگیل نیاز دارد تا الگوهای منفی را کنار زده و نظم‌های تازه‌ای از امور را بر پا دارند. پیشبرد تحول در یک سیستم و ریشه دواندن آن تحول در نهادها

[134] Strachey, *Eminent Victorian*, 105.
[135] Niccolo Machiavelli, *The Prince* (New York: New American Library, 1980), 49- 50.

www.takbook.com

www.takbook.com

و فرهنگ‌ها به تمرکز جدی، خلاقیت عملی، و صرف طولانی مدت انرژی نیاز دارد. افرادی خاص، به دلیل کیفیت انگیزهایشان یعنی دلمشغولی‌های وصف ناپذیر، جهت گیری کنش و رشد، و باور استوار به درستی ایده‌هایشان برای به عهده گرفتن نقش رهبری این فرآیند مناسب ترند.

www.takbook.com

www.takbook.com

۵. یک نیروی بسیار مهم

بیل دِریتون، ایالات متحده آمریکا: حباب

بیل دریتون در سال ۱۹۴۳ در شهر نیویورک به دنیا آمد. پدر او ویلیام دریتون سینیور که از یک خانواده‌ی اشرافی انگلیسی بود در چارچوب‌های معمول اجتماعی قرار نمی‌گرفت. ویلیام در سال ۱۹۰۱ و در سن نوزده سالگی با الهام از تدی روزولت تحصیل در کالج هاروارد را نیمه کاره رها کرد تا به کشف و جست‌وجوی دنیا بپردازد. او سال‌های بسیاری را صرف نقشه برداری و تحقیقات باستان شناسانه در صحرای آفریقا و جست‌وجوی طلا در معادن بریتیش کلمبیا کرد.

جُون مادر دریتون در یک خانواده‌ی متوسط در ملبورن استرالیا بزرگ شد. جُون در ارکستر سمفونی ملبورن به عنوان یک جوان، ویولون سِل می‌نواخت. او در سن نوزده سالگی و در طی رکود اقتصادی در ایالات متحده به تنهایی به نیویورک سفر کرد با این رویا که به یکی از بهترین نوازندگان ویولون سِل در دنیا تبدیل شود. او گرچه نواختن را به شکل حرفه‌ای دنبال کرده بود موقعی که دید هرگز نمی‌تواند در سطحی خود ارضاء کننده بنوازد نواختن را کنار گذارد و انرژی خود را در برنامه‌ای گذاشت که موسیقیدانان جوان را کشف کرده و امکان اجرای برنامه برای آن‌ها در سالن شهر نیویورک فراهم می‌آورد.

دریتون به من گفت: "والدین من هر دو رویاهایشان را در زندگی دنبال کردند تا کاری برجسته را که واقعاً به خودشان تعلق داشت انجام دهند. آن‌ها ظاهراً محافظه کار و بخشی از وضعیت موجود بودند اما حقیقتاً می‌خواستند کارهایی غیر معمول و اصولی انجام دهند."

دریتون در کلاس چهارم اولین فعالیت خویش را آغاز کرد. او یک خبرنامه‌ی دو صفحه‌ای به نام سِنتینل (نگهبان)[136] راه انداخت که به زودی به یک مجله‌ی ماهانه‌ی سی و دو صفحه‌ای تبدیل شد. او گروهی از نویسندگان و تصویر گران را به کار گرفت، صاحبان مشاغل محلی را قانع کرد که به مجله آگهی بدهند، و نشریه‌ی خود را به تعدادی از مدارس ابتدایی شهر نیویورک توزیع کرد.

سنتینل یک تجربه‌ی بسیار مهم بود. بنا به گفته‌ی دریتون، "من از ورزش چندان اطلاعی نداشتم. در بیسبال و فوتبال دردسر زیادی کشیدم. اما در این کار خیلی خوب بودم. مجله این امکان را به من داد که نیرومند، خلاق، و در کنترل باشم. بدین ترتیب به سمت این کار کشیده شدم."

دریتون در دوران دبیرستان در آکادمی فیلیپس (آندوور، ماساچوستز) یک انجمن آسیایی تاسیس و آن را به محبوب ترین سازمان دانش آموزی در مدرسه تبدیل کرد. او مسئولیت مجله‌ی ادبی مدرسه یعنی مجله‌ی میرور (آیینه) را بر عهده گرفت و آن را در قالبی تازه منتشر کرد. او به انجمن ملی پیشرفت مردم رنگین پوست[137] پیوست و در سال ۱۹۵۷ در سن چهارده سالگی بایکوت یک فروشگاه محلی وول وُرث را جهت اعتراض به رفتارهای تبعیض آمیز آن سازماندهی کرد. پس از آن که مدیران مدرسه او را با تنبیه انضباطی تهدید کردند، دریتون علائمی را بر روی درختان با پیام نفی تبعیض نصب و نامه‌هایی را به مقامات منتخب ارسال کرد. در پاسخ به یکی از نامه‌های دریتون هیوبرت هامفری، سناتور ایالات متحده از مینه‌سوتا در یک تماس تلفنی با مدیر آکادمی فیلیپس از حق این جوان برای بیان دیدگاه‌هایش دفاع کرد. به واسطه‌ی این نامه نگاری هامفری یک طرفدار همیشگی به دست آورد و دریتون آموخت که نوشتن نامه می‌تواند موثر باشد.

دریتون عاشق تاریخ بالاخص تاریخ هند بود. او از زمانی که در کتاب جغرافی سال چهارم به توصیف کشمیر بر خورده بود مجذوب هند بود. در دوران نوجوانی عمیقاً تحت تاثیر ایده‌های گاندی بود که درست یک دهه پیش هند

[136] The Sentinel
[137] National Association for the Advancement of Colored People, NAACP

www.takbook.com

www.takbook.com

را به استقلال رهنمون گشته بود. با قدرت گرفتن جنبش حقوق مدنی در ایالات متحده، دریتون با علاقه‌ای وافر به مشاهده‌ی پیروی مارتین لوتر کینگ جونیور از روش‌های مقاومت غیر خشونت آمیز گاندی پرداخت.

آن‌چه بیش از همه دریتون را مجذوب گاندی کرده بود "چگونگی" عمل وی بود: *چگونه* گاندی راهبرد خویش را شکل داد؟ *چگونه* به نهاد سازی پرداخت؟ *چگونه* ایده‌هایش را ترویج کرد؟ دریتون به این نکته پی برد که گاندی علی‌رغم ظاهر ماورایی‌اش کاملاً در جزییات سیاست، مدیریت، و اجرا درگیر بود.[138]

دریتون به تدریج دریافت که بزرگ‌ترین بصیرت گاندی تشخیص این مطلب در اوایل قرن بیستم بود که گونه‌ای تازه از اخلاق در جهان در حال ظهور بود، اخلاقی که نه در *مقررات* بلکه در *همدلی* ریشه داشت. این تحول با پیچیده تر شدن جامعه‌ی انسانی ضروری به نظر می‌آمد. در گذشته هنگامی که مردم در جوامع همگن زندگی کرده و به ندرت از زادگاه خویش به جای دیگر می‌رفتند اخلاق قاعده محور برای تنظیم روابط انسانی کافی بود. اما سرعت تحول و به هم پیوستگی جهان دیگر اقتضای این نوع اخلاق را نداشت. تعامل انسان‌ها آن چنان تحول یافته بود که قواعد و مقررات موجود برای تنظیم آن‌ها کارایی نداشت و نظام‌های باور با یکدیگر به جدال بر می‌خواستند. شرایط جدید اقتضا می‌کرد که مردم هدایت اخلاقی خویش را بر عهده گیرند: افراد باید این ظرفیت را پیدا می‌کردند تا خود را در موقعیت دیگری قرار دهند. آن‌هایی که قادر به درک شرایط متغیر و کسب مهارت‌های مربوط به درک همدلانه نیستند خود را ناتوان از بروز رفتارهای عقلانی و اخلاقی خواهند یافت. دریتون معتقد است که این افراد به نحوی فزآینده در درون جامعه حاشیه نشین شده و دیگران به آن‌ها به عنوان آتش زیر خاکستر نگاه خواهد کرد.

گاندی مسئول این تغییرات نبود اما آن‌ها را به رسمیت شناخت. دریتون اضافه می‌کند: "این تحول یک تغییر عمیقاً برابری خواهانه بود. به واسطه‌ی این تغییر، همدلی به یک نیروی تازه و قدرتمند در جهان تبدیل شده بود. کاری که گاندی در این مورد انجام داد آن بود که ابزارهای سیاسی لازم برای موثر واقع شدن این نیروی تازه را شکل داد. او ملاحظه کرد که اقدام لازم مواجه کردن مردم با این واقعیت است که با دیگران به نحوی تساوی جویانه رفتار نمی‌کنند. پس از این اقدام مردم نمی‌توانند رفتاری تبعیض آمیز و دو گانه داشته باشند و در عین حال برای خود احترام قایل شوند."

گاندی چگونه این کار را انجام داد. راهپیمایی نمک گاندی در سال ۱۹۳۰ شاید بهترین مثال برای این راهبرد در صحنه‌ی عمل باشد. هدف اصلی این راهپیمایی اعتراض به مالیات نمک و قانون بریتانیایی مبنی بر منع هندی‌ها از تولید نمک برای خویش بود. برنامه‌ی گاندی این بود که ۲۴۱ مایل تا دریا پیاده روی کرده و مقداری نمک از ذخایر طبیعی بردارد که در آن دوره عملی غیر قانونی به حساب می‌آمد. روشن بود که در آن موقعیت بریتانیایی‌ها او را بازداشت خواهند کرد. گاندی می‌دانست که مالیات نمک از دوره‌ی مغول‌ها مورد انزجار مردم است.[139]

دریتون می‌گوید: "وقتی کارهای گاندی را تصور کنید موهای سرتان سیخ خواهد شد. پوشش اقدامات گاندی توسط مطبوعات غیر قانونی بود. اما همه‌ی هندی‌ها از پیاده روی به سمت دریا خبر داشتند و این ماجرا روز به روز جذاب‌تر می‌شد. البته بریتانیایی‌ها او را بازداشت کردند و پس از وی موجی از هزاران تن از مردم [بیش از ۶۰۰۰۰] نیز صرفاً برای برداشت نمک بازداشت شدند. در نمکزارهای بمبئی امواجی از کارگران حزب کنگره حضور یافته و سر و شانه‌هایشان با چماق‌های میخ دار مورد ضرب و جرح واقع می‌شد. حتی می‌شد صدای برخورد چماق‌های میخ دار به بدن‌های محافظت ناشده‌ی کارگران حزب کنگره را شنید. آن‌ها بر زمین می‌افتادند و دیگر کارگران کنگره با بُرانکار برای برداشتن آن‌ها می‌شتافتند. همچنین زنان به کارگران کمک می‌کردند تا از آن‌جا خارج شوند. سپس صف دیگری از مردم فرا می‌رسید. این اقدام، نمایشی باورناکردنی از کنترل شخصی، استقامت، و عدم خشونت بود. ایم گونه اقدامات نوعی مقابله با بریتانیایی‌ها و جهان از موضعی اخلاقی بود. همچنین در این فرآیند هندی‌ها در می‌یافتند مادون دیگران نیستند بلکه درست در نقطه‌ی مقابل {احساس می‌کردند که با دیگران برابرند}. نه این که آن‌ها برترند بلکه این *اخلاق* بر نظام‌های اخلاقی دیگر برتری دارد. این نظام

[138] Suzanne Hoeber Rudolph and Lloyd I. Rudolph, *Gandhi: The Traditional Roots of Charisma* (Chicago: University of Chicago Press, 1983), 62-86.
[139] Geoffrey Ashe, *Gandhi* (New York: Stein and Day, 1969), 279-302.

www.takbook.com

www.takbook.com

اخلاقی وجهی جهانی دارد اما از حیث تاریخی به جامعه‌ی هند تعلق دارد. گاندی به بریتانیایی‌ها می‌گفت، 'شما به عنوان جامعه‌ی مبتنی بر حقوق نیز به این اخلاق باور دارید.' اکنون لطفاً به باورهایتان پای بند بمانید."

دریتون پس از دبیرستان در کالج هاروارد ثبت نام کرد. او به نحو حاشیه‌ای در جنبش حقوق مدنی فعال ماند و تعداد زیادی از دانشجویان را که در صفوف تحصن کنندگان در مقابل مشاغل تفکیک نژادی شده در مری لند جای می‌گرفتند سازمان داد.

با عمیق‌تر شدن علاقه‌ی وی به هند، او مجذوب امپراتور این کشور یعنی آشوکا شد. آشوکا از ۲۳۲ تا ۲۶۹ پیش از میلاد بر هند حکم می‌راند و متحمل تحولی اساسی در ابتدا حکومت خویش شد. او پس از بسط امپراتوری خویش از طریق جنگ و متحد کردن بخش عمده‌ای از شبه قاره‌ی هند یک باره پشیمان شد؛ فتح مسلحانه را رد کرد و در بقیه‌ی عمرش ارزش‌های عدم خشونت، رفتار درست با خدمتکاران و حیوانات، و بخشند گی در برابر همه‌ی موجودات را ترویج کرد.[140]

از نظر دریتون آن‌چه آشوکا را از دیگر چهره‌های تاریخی متمایز می‌کند توجه به "چگونگی" هاست. آشوکا آن‌چه را که می‌توان اولین طبقه‌ی بزرگ - مقیاس از کارکنان شاغل در بخش رفاه عمومی نامید ایجاد کرد. این کارگران راه خرطومی بزرگ در هند را که از افغانستان تا بنگال غربی ادامه داشت ساختند. در میان راه اتاقک‌های آب رسانی، محل‌های استراحت و درخت‌های سایه دار قرار داده شد. آن‌ها بیمارستان‌هایی برای مردم و حیوانات، برنامه‌هایی برای معاوضه‌ی کار در برابر غذا، و محل‌هایی برای استقرار شبیه به کیبوتزهای اسراییل ایجاد کردند.

آشوکا همچنین رهبری با نگرش جهانی بود؛ او تجارت میان مناطق دور دست و ارسال سفیر به دیگر امپراتوری‌ها را در برنامه‌ی کاری خود قرار داد. او نقشی جدی در گسترش بودایی گری ایفا کرد. در واقع قدیمی‌ترین شاهد مستقل بر وجود بودایی گری کتیبه‌های آشوکا است.[141] دریتون می‌گوید: "او یک پدیدآورنده‌ی عمل گرا در مقیاسی بسیار بزرگ مانند دیگر رهبران تاریخی بود. او به خوبی قدرت اقتصادی امپراتوری خود در شبه قاره را دریافت و از این قدرت در جهت مقاصد اقتصادی بهره گرفت."

دریتون در هاروارد جلسه‌ای هفتگی را با عنوان *میز آشوکا* شکل داد. او رهبران برجسته‌ی حکومت، اتحادیه‌ها، مشاغل و کلیسا را به این جلسات دعوت می‌کرد تا به عنوان "کسانی که دنیای واقعی را اداره می‌کنند" به هنگام شام‌های غیر رسمی به سوالات دانشجویان در مورد چگونگی روال کارها در عالم واقع پاسخ دهند.

دریتون در تابستان ۱۹۶۳ در سن بیست سالگی سرانجام به هند رفت. پیش از ترک ایالات متحده با تعدادی از متخصصان هندشناسی مثل بایارد راستین مشورت کرد. راستین یکی از رهبران جنبش حقوق مدنی در ایالات متحده بود که به مارتین لوتر کینگ جونیور در جریان بایکوت اتوبوس در مونتگامری در سال‌های ۵۶ - ۱۹۵۵ در باب روش عدم خشونت گاندی مشاوره داده بود.

راستین معرفی نامه‌ای به دریتون جهت ملاقات با جایا پراکاش نارایان، یکی از شخصیت‌های سیاسی پیشگام در هند داد. نارایان نیز دریتون را با وینوباه باهوی اصلاح گرای اجتماعی هندی معروف به "قدیس آواره" آشنا کرد.[142] باهو یکی از پیروان اصلی گاندی بود. پس از قتل گاندی در سال ۱۹۴۸، باهوی به جستجوی راه‌هایی برای ترویج مبارزه‌ی غیر خشونت آمیز و خود اتکایی ادامه داد و خود را وقف اصلاحات ارضی کرد.

---

[140] See A. L. Basham, *The Wonder That was India* (New York: Grove Press, 1959), 53- 57; D. C. Sircar, ed., *Inscriptions of Asoka*, 3d ed. (Delhi: Ministry of information and Broadcasting, Government of India, 1975).

[141] Karen Armstrong, *Buddha* (New York: Viking, 2001), xii- xiii.

[142] بخش مربوط به باهوی برگرفته شده است از:

Hallam Tennyson, *India's Walking Saint: The Story of Vinoba Bhave* (New York: Doubleday & Co. 1955); Daniel P. Hoffman, *India's Social Miracle* (Happy Camp, CA: Naturegraph, 1961); Sugata Dasgupta, *A Great Society of Small Communities: The Story of India's Land Gift Movement* (Varanasi: Sarva Seva

www.takbook.com

www.takbook.com

باهوی بر این باور نبود که حکومت می‌تواند به نحوی مسالمت آمیز اصلاحات ارضی را به اجرا بگذارد. مسیر درست از نگاه او تغییر نگرش مردم بود. بنابراین او در سال ۱۹۵۱، جنبش *بهودان* (هدیه‌ی زمین) را به راه انداخت که بعدها به جنبش *گرامدان* (هدیه‌ی روستا) تکامل یافت. گرچه باهوی در آن زمان پنجاه و پنج ساله بود و از بیماری مالاریا و زخم معده رنج می‌برد، پیاده روی در سر تا سر هند را آغاز کرد. او هر روز ده تا دوازده مایل پیاده می‌رفت و به روستاییان درباره‌ی عدم خشونت آموزش می‌داد. او آن‌ها را ترغیب می‌کرد که بخشی از زمین را به سیستم مالکیت تعاونی انتقال دهند تا بدین وسیله به حمایت از افراد بدون زمین و"طبقه‌ی نجس‌ها" یعنی فقیر ترین فقرای هند بپردازند.

تلاش‌های باهوی تا سال ۱۹۶۰ به توزیع داوطلبانه‌ی هفت میلیون جریب زمین منجر شده بود. این مقدار زمین بزرگ تر است از سر جمع مساحت ایالت‌های ماساچوستز، دلِوِیر، و رُود آیلند.

دریتون به اُوریسا، در هند شرقی، سفر کرد تا چند هفته‌ای به قرارگاه باهوی بپیوندد. هر روز صبح باهوی و گروه پانزده تا سی نفری "کارگران ساختمانی" اش در ساعت ۲:۳۰ بامداد عازم پیاده روی می‌شدند. بعد از چند ساعت پیاده روی توقف کرده و در سکوت به طلوع خورشید نگاه می‌کردند. این پیاده روی‌ها در ساعات خنک صبح برای دریتون "کاملاً سحرآمیز" بود.

پس از این توقف باهوی و همکارانش پیاده روی خود را به سوی یک روستای در نظر گرفته شده ادامه می‌دادند. همانطور که آن‌ها به روستا نزدیک تر می‌شدند، دریتون گروه‌های متعددی را مشاهده می‌کرد که از هر طرف به هم می‌پیوستند. وقتی که باهوی به محدوده‌ی روستا می‌رسید رهبران محلی او را به زیر یک طاق نخل هدایت کرده و به او "نور روستا" را اهدا می‌کردند (که این یک نوع مراسم تقدیر به حساب می‌آمد). پس از آن باهوی در سکوت فقط به همراه کودکان دعا می‌کرد. دریتون می‌گوید: "در این حال می‌توانستی صدای افتادن یک سوزن را بشنوی. من هرگز این تعداد کودک را- شاید هزاران- ندیده‌ام که بدین صورت با هماهنگی رفتار کنند." سپس داوطلبان باهوی به گروه‌هایی تقسیم شده و با اهل محل در مورد "هدیه‌ی روستا" مذاکره می‌کردند.

در گرمای بعد از ظهر، دریتون در مورد عدم خشونت با باهوی گفتگو می‌کرد در حالی که هر دو روی نیمکتی می‌نشستند. دریتون به خاطر می‌آورد: "وینوباه با من بسیار صبور بود و خود را با سطح درک من انطباق می‌داد."

روشن بود که باهوی متفکری پیچیده است. او می‌توانست درست همانند سیاست مداران آمریکایی حسابگر باشد. اما با تمام وجود سعی می‌کرد انسانی متواضع باشد و روستاییان به او عمیقاً احترام می‌گذاشتند. دریتون می‌گوید: "او –*نیرویی* - مجذوب کننده داشت." اما تعبیر "نیرو" کاملاً مقصود وی را بیان نمی‌کرد. او نه تنها یک آزادی بخش سیاسی بلکه یک آزادی بخش روحانی بود. او بدین نکته واقف بود که می‌تواند با مردم تماس برقرار کرده و آن‌ها را در تصمیم گیری‌های سرنوشت ساز با الگو گیری از خود وی یاری کند. او همانند همه‌ی رهبران خوب به مردم القا می‌کرد که بزرگ‌ترند و نه کوچک‌تر. من برای وی احترام زیادی قایل بودم. او در حوزه‌ی تحلیل نیز با هوش بود. وی را یک قدیس زنده تلقی می‌کردم. "امروز محتملاً او را یک کارآفرین اجتماعی به حساب می‌آورم."

با ادغام علائق درایتون به گاندی، کینگ، آشوکا، و باهوی نفوذ فردی دیگر به زودی اضافه شد. به هنگام گذراندن دوره‌ی کارشناسی در هاروارد، دریتون درسی نیز با دیوید سی. مک کِلِه لاند گرفت. او اخیراً کتابی مهم با عنوان *جامعه‌ی موفق*[143] منتشر کرده بود که در کنار مطالب دیگر به کیفیات انگیزشی کارآفرینان نیز پرداخته بود.

Sangh Prakashan, 1968; and Shriman Narayan, *Vinoba: His Life and Work* (Bombay: Popular Prakashan, 1970).

[143] David C. McClelland, *The Achieving Society*

www.takbook.com

www.takbook.com

مک کِله لاند به عنوان یک روانشناس برای انگیزش‌های انسانی سه بعد در نظر می‌گیرد: نیاز به *قدرت*، نیاز به *پیوستگی*، و نیاز به *موفقیت*. او روش‌هایی را برای اندازه گیری آن‌ها ابداع کرد. آن‌چه که بیش از همه توجه او را به خود جلب کرد نیاز به موفقیت بود که از نظر او با کارآفرینی همبستگی داشت.

مک کله لاند دریافت که افرادی که بیشترین نیاز را به موفقیت احساس می‌کنند کمتر از دیگران از حیث آن‌چه باید بکنند، بیندیشند، و باور داشته باشند تاثیر می‌پذیرند. این افراد "در دوره‌هایی در پی اهداف بلند مدت تر هستند، حتی اگر این بدین معنی باشد که لذات آنی را کنار بگذارند." [144] این افراد کمتر انطباق پذیر بوده و به اقبال عمومی وقعی نمی گذارند. آن‌چه بیش از همه آن‌ها را به درگیر شدن با مشکلات فرا می‌خواند واقعیات هستند. آن‌ها مشورت با متخصصان را بر مشورت با دوستان ترجیح می‌دادند. [145] این افراد قمار نمی‌کنند. آن‌ها در بازی‌های مبتنی بر شانس، محافظه کار و در بازی‌های مبتنی بر مهارت شجاع هستند. آن‌ها حتی در بازی‌های مبتنی بر مهارت معمولاً شانس موفقیت خود را بالا تخمین می‌زنند. دیگران معمولاً کارآفرینان را افرادی ریسک پذیر می‌دانند اما به نظر مک کله لاند آن‌ها چنین تصوری از خود ندارند. کارآفرینان فقط هنگامی به استقبال چالش می‌روند که بیندیشند شانس قابل قبولی برای موفقیت دارند و مانع اصلی موفقیت سطح مهارت آن‌هاست.[146] مک کله لاند بر خلاف تصور عمومی مدعی شد که کارآفرینان با انگیزه‌ی موفقیت وارد عمل می‌شوند تا امید به کسب پول. سود برای آن‌ها مهم است چون به کارآفرین "درک روشنی" از لیاقت وی می‌دهد.[147] اما رضایت حقیقی کارآفرین آن‌جا حاصل می‌شود که جهان را به طریقی که می‌خواهد شکل دهد. دریتون در بسیاری از این موارد، مشخصات خود را ملاحظه می‌کرد.

دریتون پس از فارغ‌التحصیل شدن از هاروارد به مطالعه‌ی اقتصاد، مالیه‌ی عمومی، و تاریخ در دانشگاه آکسفورد و رشته‌ی حقوق در دانشکده‌ی حقوق ییل پرداخت. او در ییل سازمان "خدمات قانون گذاراری ییل" را تاسیس کرد. هدف از این برنامه کنار هم قرار دادن دانشجویان و قانون گذاران در شش ایالت بود تا آن‌ها بتوانند به سیاست گذاری اجتماعی هوشمندانه اقدام کنند. این سازمان حداکثر یک سوم دانشجویان دانشکده‌ی حقوق را دربر می‌گرفت.

دریتون در طی این دوره یعنی اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰، به واسطه از دست دادن گروهی از نزدیکانش در رنج بود. مادرش جُون ناگهان از سرطان درگذشت؛ پسر عموی بزرگ او، ثورنتون، که مثل پدر دوم برای او بود دچار سکته‌ی مغزی شد که او را از ارتباط گیری با دیگران ناتوان ساخت؛ همچنین دریتون در اوایل ۱۹۶۹ مجبور شد به هشت سال رابطه با زنی چک که او را در سفری به اروپای شرقی در سال ۱۹۶۰ ملاقات کرده بود خاتمه بخشد. (پس از تجاوز اتحاد جماهیر شوروی به چکسلواکی در سال ۱۹۶۸، دریتون تماس با آن زن و خانواده‌اش را برای آن‌ها مخاطره انگیز می‌دانست.)

عکس‌العمل دریتون در برابر این ناملایمات تمرکز انرژی و افکارش در زمینه‌ای بود که می‌توانست کنترل خویش را اعمال کند، یعنی کارش. او به من گفت: "من همه‌ی آن رنج‌ها را دفن کردم. من دیگر نمی‌خواستم به آن‌ها بیندیشم."

در نیمه‌ی اول دهه‌ی ۱۹۷۰ او عمدتاً در حوزه‌ی فعالیت‌های عمومی مکینزی و شرکاء به کار مشغول بود (به قول خودش "برای آشنا شدن با چگونگی کار نهادها"). سپس برای تدریس در دانشکده‌ی حقوق دانشگاه استنفورد و مدرسه‌ی حکومت کِندی در هاروارد از مکینزی مرخصی گرفت. دریتون به عنوان مشاور اداری بر مسایل عمومی مثل مسکن، بی‌کاری، و توسعه‌ی اقتصادی اقلیت‌ها متمرکز شد. او گروهی را برای باز تعریف ساز و کار اِعمال مقررات زیست محیطی در ایالت کانِتیکات رهبری کرد. او با این کار از آلوده کنندگان برای بردن موارد مورد بحث به دادگاه انگیزه زدایی کرد. درگیر کردن دادگاه‌ها در این حوزه یکی از موانع اصلی اِعمال قانون بود. (برخی از این تغییرات به بخشی از قوانین زیست محیطی ایالات متحده تبدیل شدند.)

---

[144] David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967), 328.
[145] Ibid., 238.
[146] Ibid., 221-23.
[147] Ibid., 234.

www.takbook.com

www.takbook.com

کارتر بیلز که او را برای مکینزی استخدام کرد می‌گوید: "همه‌ی اقدامات دریتون معطوف بدان بود که مشکلات را به نحوی بنیادی حل کند. او به من یاد داد که راه‌هایی نا مشهود را برای تسلط قابل ملاحظه بر یک موضوع جست‌وجو کنم."

دست آوردهای دریتون در کانِتیکات همراه با تماس‌های سیاسی‌اش که در طی مبارزات متعدد انتخاباتی حاصل شده بودند او را به مقام قائم مقام اجرایی سازمان محافظت از محیط زیست ایالات متحده در سال ۱۹۷۷ ارتقا داد. این همان موقعی است که او ترویج ایده‌ی حباب را آغاز کرد.

وقتی از دریتون خواستم "حباب" را برایم توضیح دهد، او گفت که نخست باید اطلاعات اندکی در مورد سابقه‌ی مقررات مربوط به آلودگی در اختیارم بگذارد. او این طور آغاز کرد: "یک کارخانه مثل کارخانه‌ی اتومبیل سازی را تصور کن. این کارخانه ذرات و هیدرو کربن تولید می‌کند، که آلوده کنندگان اصلی هوا هستند. *مواد مضر*. این آلودگی هوا ممکن است ناشی از صدها فرآیند متفاوت در کارخانه باشد: اطاقک‌های رنگ پاشی، عملیات گریس زدایی، و غیره. روش کار سیستم مقررات آن است که این فرآیند برای اطاقک‌های رنگ پاشی، گریس زدایی، نود و هشت منبع دیگر تولید هیدرو کربن‌ها به جریان می‌افتد و هر یک از این فرآیندها مستلزم روال‌های اجرایی بلند مدت است یعنی: ارائه‌ی برنامه، اخذ نظرات، بازبینی و تصحیح، و غیره.

"خروجی معمول این سیستم نوعی مقررات است که بر همه‌ی اطاقک‌های رنگ پاشی در کل این صنعت قابل اطلاق است. در همین حال، یک گروه دیگر به تهیه‌ی مقررات مربوط به زمان بندی متفاوتی برای عملیات گریس زدایی می‌پردازد- که این هم به هیدرو کربن‌ها مربوط می‌شود - اما بر تکنولوژی دیگری متمرکز است.

"نتیجه، یک صد مجموعه مقررات است که بر یک صد فرآیند متفاوت در همان کارخانه اطلاق می‌شود. این مقررات توسط گروه‌های متفاوت در دوره‌های متفاوت به تحریر درآمده‌اند و یکدیگر را مغفول گذاشته‌اند.

"بدین ترتیب هزینه‌ی جدا سازی یک پوند هیدرو کربن از هوا به طور قابل توجهی از یک فرآیند به فرآیند دیگر متفاوت است. مواجهه با یک طیف هزینه از صد تا یک غیر معمول نیست. بنابراین می‌توان فرض کرد که یک فرآیند ۱۰۰ و فرآیند دیگر یک دلار هزینه داشته باشد.

"آشکار است که اگر به کارخانه این امکان را بدهید که با یک برنامه‌ی متقابل به شما بازگردد بدین ترتیب که با یک دلار در هر پوند مقدار بیشتری از آلودگی را خارج کنند آن‌ها گرفتن ۱۰۰ دلار در هر پوند را متوقف خواهند کرد. در این حال آن‌ها پول *زیادی* صرفه جویی می‌کنند. آن‌ها انگیزه‌ای قوی برای انجام این کار دارند. کار خوبی که در این‌جا اتفاق می‌افتد این است که این امر هزینه‌ی دست یابی به هر سطح مفروضی از کاهش آلودگی را پایین تر می‌آورد. کاهش هزینه به معنی کاهش تقابل سیاسی است. این امر همچنین به معنی حذف نمونه‌های جنون آمیز- یعنی، پر هزینه از حیث سیاسی- است که از اطلاق مقررات به موارد واقعی ناگزیر حاصل می‌شوند."

حباب چارچوبی بود که این امر را ممکن می‌ساخت. ایده اساسی آن بود که حبابی را بر فراز یک کارخانه تصور کنیم. مهندسان می‌بایست در درون این حباب به محدود سازی خروجی‌های کل بر طبق قانون می‌پرداختند. تفاوت از آن‌جا حاصل می‌شد که آن‌ها می‌توانستند در مورد چگونگی انجام کار طرح‌های متفاوتی را به دولت عرضه کنند. آن‌ها می‌توانستند یک منبع داخلی را با منبع دیگر جایگزین کنند به شرط آن که نتیجه‌ی کار به سطح پاکیزگی و قابلیت کاربرد منطبق با معیارهای دولت می‌رسید. آن‌ها می‌توانستند نتیجه‌ی صرفه جویی را برای خود حفظ کنند.

www.takbook.com

www.takbook.com



دریتون در حال توضیح "حباب" در کنفرانس مطبوعاتی سازمان حفاظت از محیط زیست ایالات متحده، ۱۹۷۹

حباب مفهومی تازه نبود. اقتصاد دانان سال‌ها بود که در مورد وجوه مثبت آن بحث می‌کردند، اما بحث آن‌ها در سطح نظری محدود مانده بود.[148] در سال ۱۹۷۷ که دریتون در سن سی و سه سالگی به سازمان حفاظت از محیط زیست آمد او مصمم بود که این ایده را اجرا کند. او می‌گوید: "من با این حس قوی به سازمان حفاظت از محیط زیست آمدم که محیط زیست بر یک بنیاد نادرست و شکست خورده‌ی سیاسی بنا شده است. من با واکنش‌های زیست محیطی در اوهایو، کانِتیکات، و شهر نیویورک مواجه شده بودم. این حوزه آن چنان در وضعیت دفاعی قرار گرفته بود که نمی‌شد به جلو رفت. بدون تغییر توازن سیاسی، تا وقتی که هزینه‌ی کاهش و جلوگیری از آلودگی افزایش می‌یافت، انسان‌ها بیشتر در معرض آلودگی قرار می‌گرفتند."

از نگاه دریتون، کلید تغییر این وضعیت آن بود که مبارزه با آلودگی را نسبت به مبارزه با سازمان حفاظت محیط زیست جذاب تر سازیم. یک راه انجام این کار دادن انگیزه‌های اقتصادی به مدیران و مهندسان کارخانه‌ها بود، یعنی کسانی که در بهترین موقعیت برای ایجاد و توسعه‌ی روش‌های تازه برای کنترل آلودگی قرار داشتند. سیستم مقررات ماقبل حباب نه تنها در ایجاد این انگیزه‌ها شکست خورده بود بلکه انگیزه‌های منفی ایجاد کرده بود. دریتون می‌گوید: "آخرین چیزی که افراد درگیر در صنعت می‌خواستند آن بود که کسی بیرون از صنعت راهی تازه و بهتر برای کنترل آلودگی بیابد، چون با فرض مقررات موجود آن‌ها باید برای انجام آن‌ها هزینه می‌کردند."

هیچ ضرورتی نداشت که حباب به یک کارخانه محدود شود. بر حسب محل ریزش طبیعی آلوده کننده‌ها، حباب می‌توانست همه‌ی کارخانه‌ها در یک ایالت یا یک کشور یا حتی جهان را شامل شود. گازهای گلخانه‌ای باید در سطح جهانی کنترل شوند. بنا براین آن‌چه مورد نیاز است سیستمی است که افراد را به جست‌وجوی موقعیت‌هایی برای کاهش گاز گلخانه‌ای در کره‌ی زمین تشویق کند؛ سیستمی که به یک شرکت مثلاً در اوهایو این امکان را بدهد که دود کارخانه‌ای در کلکته را تصفیه کند یا جنگلی در هندوراس را محافظت کند و در مقابل مجبور نباشد تغییری کم اهمیت تر را در محل استقرار خود که ممکن است ده برابر پر هزینه تر باشد انجام دهد. دریتون بر این بود که ساز و کار انجام این کار یک چارچوب مقرراتی سخت گیرانه است که در عین حال بازار را برای انجام کار آزاد بگذارد.

عملی ساختن حباب با موانع بیشماری روبه رو بود. فراتر از همه این ایده باید به عموم عرضه می‌شد و مورد پذیرش قرار می‌گرفت. بسیاری از طرفداران محیط زیست کاملاً با استفاده از بازار آزاد جهت دست یابی به اهداف سیاست‌های عمومی مخالف بودند. افراطیون قبول نداشتند که حکومت باید هزینه‌های کنترل آلودگی را در نظر بگیرد.[149] بسیاری در برنامه‌ی کنترل آلودگی هوا در سازمان محیط زیست حباب را نوعی ایجاد فضا برای شرکت‌های بزرگ تلقی می‌کردند و برخی از کارکنان بخش اِعمال مقررات، آن را نوعی تهدید بودجه‌ای

[148] See Brian J. Cook, *Bureaucratic Politics and Regulatory Reform: The EPA and Emission Trading* (New York: Greenwood Press, 1988).
[149] Ibid., 83-101.

www.takbook.com

www.takbook.com

می‌پنداشتند. با این حال، حباب و سیستم مبادله‌ی آلودگی به سیاست زیست محیطی ایالات متحده تبدیل شد. برایان جی کوک که این نزاع را در کتاب خود با عنوان *سیاست دیوان سالارانه و اصلاحات مقرراتی: سازمان حفاظت از محیط زیست و مبادله‌ی خروج گازهای گلخانه‌ای* ثبت کرده است به تفصیل توضیح می‌دهد که چگونه دریتون با کله شقی و سرسختی، توانایی همراه کردن دیگران با خود، و تسلط بر جزییات بحث حباب را پیش برد. همچنین او با این مشخصات برنامه حباب را در درون سیستم جا انداخت، روش انجام کار در محیط زیست را تغییر داد و جای پای این ایده را به صورتی محکم کرد که "بر هم زدن آن غیر ممکن می‌نمود."[150]

اما موضوع بدین جا خاتمه نیافت. در ژانویه‌ی ۱۹۸۱ پس از انتخاب رونالد ریگان به ریاست جمهوری دریتون سازمان حفاظت از محیط زیست را ترک کرد. آگوست همان سال یک سناتور جمهوریخواه در کمیته‌ی محیط زیست سنا، یک مقام جمهوریخواه در اداره‌ی مدیریت و بودجه، و یکی از کارکنان اداره‌ی پرسنلی سازمان حفاظت از محیط زیست به او به طور محرمانه خبر دادند که دولت ریگان مشغول برنامه ریزی برای نابود کردن سازمان حفاظت از محیط زیست است.

دولت مجموعه‌ای از کاهش بودجه را پیشنهاد داده بود که در طی بیست ماه بودجه‌ی سازمان حفاظت از محیط زیست را تا دو سوم کاهش می‌داد. آن گورساچ، مدیر تازه‌ی این سازمان در دولت ریگان به دنبال دسته‌ای از تغییرات پرسنلی بود که منجر به اخراج، تنزل رتبه، کسر مقام، و انتقال ۸۰ درصد از کارکنان دفتر مرکزی سازمان حفاظت از محیط زیست می‌شد و بدین صورت شبکه‌ی تجربه و روابطی را که این نهاد را کارا می‌ساخت از میان می‌برد.[151] جزییات در ۳۰۰۰ صفحه طرح بودجه‌ای که سناتور برای دریتون فاش کرده بود و همچنین فایل پرسنلی‌ای که دریتون آن را در اختیار داشت مدفون شد.

دریتون با تجربه‌ای که در هنگام کار در راس اداره‌ی برنامه ریزی و ریاست اداره‌ی بودجه‌ی سازمان حفاظت از محیط زیست کسب کرده بود لوازم طرح دولت ریگان را می‌فهمید. دریتون توضیح می‌دهد: "آن‌ها اساساً داشتند فرآیندهای کلیدی تصمیم گیری را بر هم می‌زدند. آن‌ها در نزاع بر سر سیاست‌ها نمی‌توانستند برنده شوند؛ بنابر این قصد داشتند نهاد را از میان ببرند. این اقدام یک حمله‌ی زیرکانه بود. قوانین بدون وجود نهادی که آن‌ها را اِعمال کند اهمیتی ندارد."

کاهش بودجه زمانی رخ داد که سازمان حفاظت از محیط زیست نیاز بیشتری به پول برای انجام کارهایش داشت نه کمتر. در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰، کنگره موجی از قوانین محیط زیستی جدید را تصویب کرده بود که استفاده و رها کردن آلاینده‌های سمی را تحت مقررات خاصی قرار می‌داد. در این دوره حجم کارها در سازمان حفاظت از محیط زیست حقیقتاً دو برابر شد. اما تحت مدیریت گورساچ، کار در سازمان بسیار ناخوشایند شده بود به نحوی که نرخ تقلیل کارکنان در سال به ۳۲ درصد رسید.[152]

دریتون می‌گوید: "من با این همه اطلاعات در کناری نشسته بودم. من درگیری را دوست ندارم. جنگیدن برای دفاع از چیزی محرک خوب برای من نیست. من دوست دارم چیزهایی را بنا کنم. من بخش قابل توجهی از زندگی حرفه‌ای‌ام را صرف ایجاد نهادهای زیست محیطی در سطوح شهری، ایالتی، و فدرال کرده بودم. آن‌چه آن‌ها انجام می‌دادند نامشروع بود، کاری نادرست."

او با یک گزارشگر نیویورک تایمز به نام فیلیپ شابه‌کُف تماس گرفت. شابه‌کُف گزارشی در صفحه‌ی اول روزنامه در این مورد نوشت.[153] روز بعد واشینگتن پست با گزارش صفحه‌ی اول خود عکس‌العمل نشان داد.[154] بدین ترتیب توپ به چرخش درآمد. سپس دریتون سازمانی به نام "از سازمان حفاظت از محیط زیست حفاظت

---

[150] Ibid., 121-43.
[151] Russell E. Train, "The Destruction of EPA," *Washington Post*, February 2, 1982.
[152] Ibid.
[153] Philip Shabecof, "Funds and Staff for Protecting Environment May Be Halved," *New York Times*, September 29, 1981
[154] Joanne Omang, "Internal Rifts, Huge Staff Cut Hint EPA Retreat on Program, "*Washington Post*, September 30, 1981.

www.takbook.com

www.takbook.com

کنید"[155] ایجاد کرد و به ساختن شبکه‌ای از مدیران محیط زیست جهت کمک گیری پرداخت. او یک کمیته‌ی حقیقت یاب با اعضای متخصص ایجاد کرد که به زودی کاهش شدید پیگیری موارد نقض قانون به وزارت دادگستری را گزارش داد. این کمیته همچنین به کاهش موارد رعایت داوطلبانه‌ی قانون در این حوزه که بیانگر تاثیر کاهش بودجه در اِعمال مقررات زیست محیطی بود اشاره کرد.

حتی روزنامه نگاری جست‌وجو گرانه قادر نیست تاثیر بلند مدت کاهش بودجه را بنمایاند. اما دریتون با کنار هم گذاشتن اطلاعات نشان داد که کاهش بودجه، آسیب پذیری آمریکایی‌ها در برابر آلاینده‌های سمی را تا سال ۱۹۹۰ دو برابر خواهد کرد.[156] در پاییز ۱۹۸۱ او روزانه شش ساعت پای تلفن مشغول ارائه تحلیل خود به سردبیران، روزنامه نگاران، و طرفداران محیط زیست بود تا آن‌ها را به نوشتن مقاله و یادداشت در سرتاسر کشور ترغیب کند. او حتی مجلات صنعتی مثل *هفته نامه‌ی شیمیایی*[157] را بدان سو کشاند که این خطر را به رسمیت بشناسد. استدلال او آن بود که در غیبت اجرای قانون شرکت‌هایی که مقررات زیست محیطی را نادیده می‌گیرند نسبت به شرکت‌هایی که با خوش نیتی این قوانین را رعایت می‌کنند از رقابت پذیری بالاتری برخوردارند. این شرایط ممکن است به افزایش آلودگی از سوی صنایع منجر شود که به ناگزیر به نارضایی عمومی می‌انجامد. دریتون همچنین هشدار می‌داد که برنامه ریگان - گورساچ می‌تواند در دولت‌های آینده به تقویت بیش از حد سازمان حفاظت از محیط زیست منتهی شود، سازمانی با نگرش صلب تر و مقابله جویانه تر با مشاغل.[158]

او تحلیل سازمان "از سازمان حفاظت از محیط زیست حفاظت کنید" را به دموکرات‌های کنگره عرضه کرد. همراه با این تحلیل راهبردهای پیشنهادی برای استفاده از نقاط ضعف ریگان در حوزه‌ی محیط زیست نیز برای نمایندگان فرستاده شد. کنگره در اکتبر همان سال جلسه‌ای را با شتاب در این مورد تشکیل داد. پس از آن در ژانویه ۱۹۸۲ به هنگام بازگشت کنگره به کار، سازمان "از سازمان حفاظت از محیط زیست حفاظت کنید" موضعی تهاجمی گرفت. دریتون می‌گوید: "برنامه‌ی ما آن بود که یک هفته به تخریب اعتبار آن‌ها بپردازیم." آن‌ها برنامه‌ای را برای خبر اِی بی سی آماده کردند. دریتون با گری تُرودو ملاقات کرد و برای یک هفته تخریب سازمان حفاظت از محیط زیست به موضوع اصلی کمیک استریپ دونز بری[159] تبدیل شد. دریتون همچنین با راسل تِرین که در سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۷ مدیر سازمان حفاظت از محیط زیست بود ملاقات کرد. او در این ملاقات به تِرین فهرست کسانی را که از این سازمان اخراج شده بودند نشان داد. تِرین سرمقاله‌ای در واشینگتن پست تحت عنوان "تخریب سازمان حفاظت از محیط زیست" نوشت.[160]

دریتون می‌گوید: "آن هفته سرنوشت ساز بود. ما توانستیم مفروضات را به نفع خود وارونه سازیم. تصور عمومی بعد از آن این بود که کاری حقیقتاً نادرست و احتمالاً غیر قانونی در جریان است."

آن طور که دریتون به خاطر می‌آورد یکی از مشاوران ریگان در یک جلسه‌ی صبحانه‌ی خصوصی گفته بود: "سیاسی‌ها هیچ اهمیتی نمی‌دهند اما علیه آن نیز نیستند. آن‌ها فقط می‌خواهند در بازی سیاسی ببرند. بنابراین باید روشن کرد که این کار برای آن‌ها شکنجه‌ی سیاسی خواهد بود تا زمانی که بس کنند."

دریتون این نصیحت را پذیرفت. در طی سه سال آینده با اعلام برنامه بودجه‌ی دولت، سازمان "از سازمان حفاظت از محیط زیست حفاظت کنید" با همه‌ی وجود به نقد آن مشغول می‌شد: گرفتن پیش نسخه‌هایی از ارقام، تحلیل آن‌ها، نشان دادن تاثیر آن‌ها بر محیط زیست، و رساندن این پیام به مطبوعات. سرانجام سنا وارد عمل شد و کاهش بیشتر بودجه‌ی سازمان حفاظت از محیط زیست را متوقف کرد. در عین حال کنگره سوءاستفاده‌ی جدی از قدرت در این سازمان را کشف کرد و به گورساچ فشار آورد استعفا دهد. این اقدام اصولاً یک پیروزی به حساب نمی‌آمد چون سازمان حفاظت از محیط زیست یک سوم بودجه‌ی خود را از دست داده بود (بخشی از این بودجه در دوره‌ی

---

[155] Save EPA

[156] تحلیل دریتون از تاثیر بلند مدت برنامه‌ی ریگان - گورساچ در برابر کمیته‌ی فرعی محیط زیست، انرژی و منابع طبیعی تحت کمیته‌ی عملیات حکومتی در مجلس نمایندگان ایالات متحده در ۲۱ اکتبر ۱۹۸۱ ارائه شد.

[157] *Chemical Week*

[158] William Drayton, "Can Half Do Twice As Much?" *The Amicus Journal* (Winter 1982): 21-24.

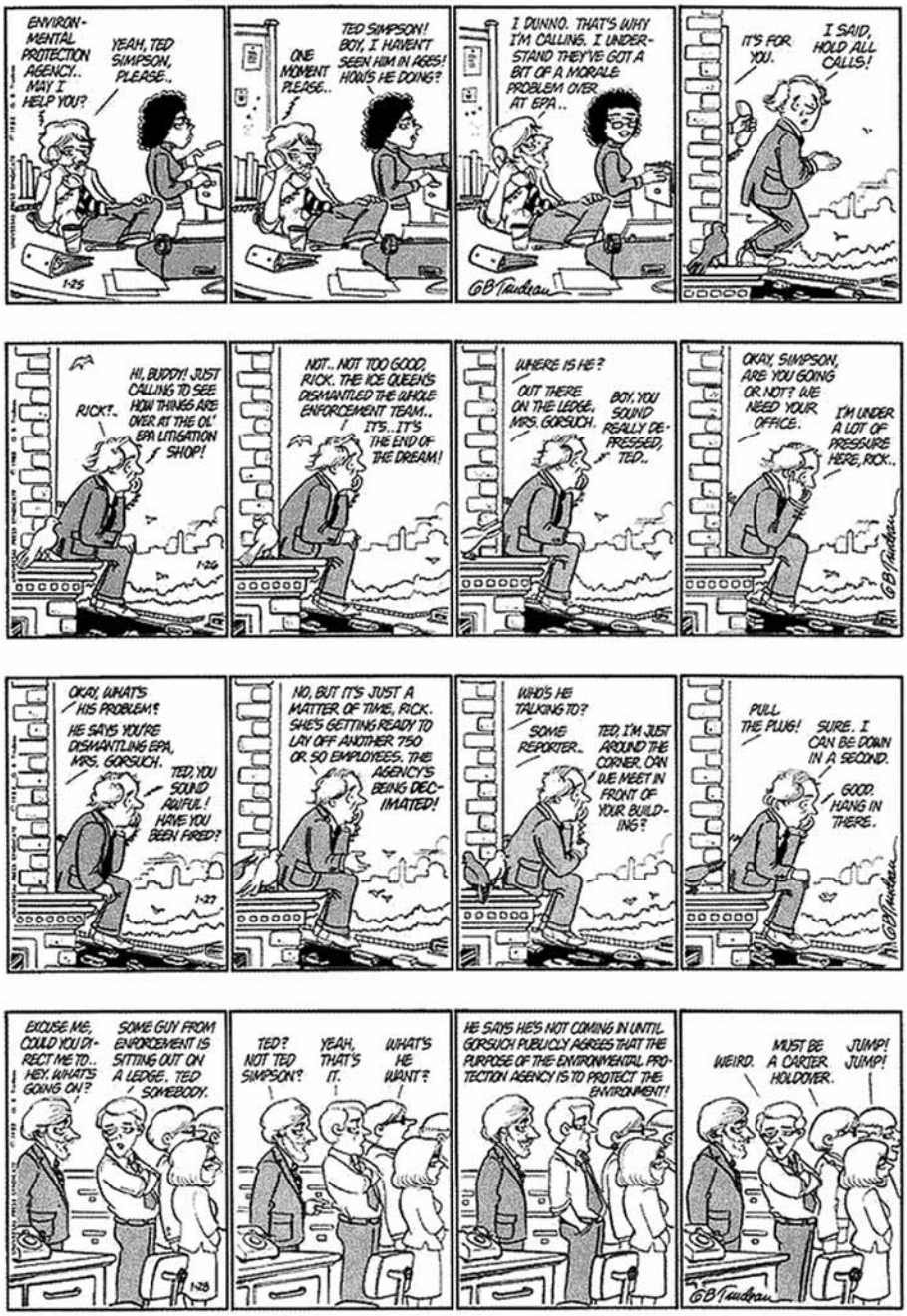
[159] Doonesbury

[160] Train, "The Destruction of EPA."

www.takbook.com

www.takbook.com

ریاست جمهوری جورج بوش پدر اعاده شد.) بنا به گفته‌ی دریتون "آن‌ها آسیب جدی وارد کردند ولی آسیب آن‌ها می‌توانست بسیار بدتر از این باشد."



کمیک استریپ دونزبری، ژانویه ۲۸ـ ۲۵، ۱۹۸۲

***

تا پایان دهه‌ی نود میلادی، گزارش‌ها حاکی از آن بودند که تمهیدات مبادله‌ی خروجی گازهای گلخانه‌ای در قانون هوای پاک مصوب ۱۹۹۰ آلودگی ناشی از دی اکسید سولفور یعنی منبع باران اسیدی را به نحو قابل توجهی

www.takbook.com

www.takbook.com

کاهش داده است.[161] تا سال ۱۹۹۷ مبادله‌ی خروجی گازها به یکی از مشخصات اصلی معاهده‌ی کیوتو یعنی چارچوب پیشگام بین‌المللی برای طرح موضوع گرمایش جهانی تبدیل شد.[162] در سال ۲۰۰۳ پارلمان اروپا اولین بازار بین‌المللی مبادله‌ی گازهای گلخانه‌ای را در جهان به راه انداخت تا خروجی دی اکسید کربن از ۱۰۰۰۰ شرکت را محدود سازد.(این میزان خروجی مساوی است با ۴۶ درصد گازهای گلخانه‌ای در اتحادیه‌ی اروپا). این بازار که در ژانویه‌ی ۲۰۰۵ آغاز به کار کرد و ۲۷ کشور را شامل می‌شود محور راهبرد اتحادیه‌ی اروپا جهت اجرای تعهد خود تحت معاهده‌ی توکیوست (که شامل است بر یک کاهش ۸ درصدی سطوح گازهای گلخانه‌ای از سال ۱۹۹۰ تا سال ۲۰۱۰). انتظار می‌رود که بازار مبادله‌ی گازهای گلخانه‌ای هزینه‌های دست یابی به این هدف را تا ۳۵ درصد کاهش دهد.[163] در سال ۲۰۰۶ دولت کالیفرنیا قانون راه‌حل‌های گرمایش جهانی کالیفرنیا را تصویب کرد که ایالت را به کاهش گازهای گلخانه‌ای تا سال ۲۰۲۰ به سطح سال ۱۹۹۰ متعهد می‌کرد. مشخصه‌ی محوری این طرح سیستم مبادله‌ی گازهای گلخانه‌ای است که کالیفرنیا امید دارد آن را به سیستم اتحادیه اروپا پیوند زند. این طرح همچنین مشارکت دولت فدرال، ایالات دیگر، و ملت‌های دیگر را تشویق می‌کند.[164]

جودی برنستین مدیر قبلی دفتر حمایت از مصرف کنندگان در کمیسیون تجارت فدرال که با دریتون در سازمان حفاظت از محیط زیست کار کرده بود می‌گوید: "مفاهیمی که بیل به مدت بیست و پنج سال به ترویج آن‌ها می‌پرداخت و جنبش محیط زیست آن‌ها را تسلیم شدن به شرکت‌ها تلقی می‌کرد امروزه تقریباً به عنوان راه‌های بهتر کنترل آلودگی مورد قبول همگان است. بیل یک نیروی بسیار، بسیار جدی در تغییر نحوه‌ی مواجهه‌ی دولت با گازهای گلخانه‌ای در محیط زیست است."

پس از ملاقات با دریتون تحقیق در مورد حباب و مبادله‌ی گازهای گلخانه‌ای را آغاز کردم. در این تحقیق روزنامه‌ها و مجلات را مرور و اینترنت را جستجو کردم. صدها گزارش و مقاله در این موضوع یافتم اما مطلب زیادی در مورد نقش دریتون در مباحث اولیه و عمومی کردن این ایده ندیدم. رسیدن به این نتیجه‌گیری که زمان مبادله‌ی گازهای گلخانه‌ای فرا رسیده آسان بود. در این مطالب هیچ اشاره‌ای به این موضوع نشده بود که فردی خلاق و مصمم با سماجتی بسیار برای آن جنگیده بود.

---

[161] Gregg Easterbrook, “Green Surprise?” The Atlantic Monthly (September 2000): 17-24.

[162] Andrew C. Revkin, “178 Nations Reach A Climate Accord; U.S. Only Looks On,” *New York Times*, July 24, 2001; see also Revkin, “Global Warming Impasse Is Broken,” *New York Times*, November 11, 2001.

[163] Vanessa Houlder, “EU Paves Way for Emissions Trading,” *Financial Times*, June 26, 2003.

[163] Jeffrey Ball, “California Emission Plan Has Limits,” *Wall Street Journal*, September 1-3, 2006; and Jeff Mason, “California Eyes Joining EU Emission Trading Scheme,” *Reuters*, March 30, 2007, accessed via http://www.alernet.org/thenews/newsdesk/L29556390.htm on April 16, 2007.

www.takbook.com

www.takbook.com

۶. چرا هرگز کسی چیزی به من نگفت؟

در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، که دریتون به مدیریت سازمان "سازمان حفاظت از محیط زیست را نجات دهید" و کار نیمه وقت در مکینزی مشغول بود، برای شکل دادن به آشوکا مرتبا به هند سفر کرد. او در سال ۱۹۸۲ به اندونزی سفر کرد تا زمینه را برای راه اندازی فعالیت‌هایش در دومین کشور فراهم کند. در اندونزی تحت حکومت دیکتاتوری سوهارتو، کارآفرینی اجتماعی بسیار خطرناک تر از هند بود. بنابراین، اولین ملاحظه‌ی آشوکا آن بود که فعالیت‌اش برای کسی مشکلی ایجاد نکند.

بیل کارتر عضو هیئت امنای آشوکا سفری تحقیقاتی به اندونزی در سال ۱۹۸۰ کرده بود. او دریتون را با فِرد هِهووات،[165] بنیانگذار بنیاد اندونزی سبز آشنا کرد. این بنیاد یکی از اولین سازمان‌های خصوصی محیط زیستی در اندونزی بود. دریتون می‌گوید: "او در فعالیت‌هایش با مشکلی مواجه نبود. اما ما می‌دانستیم که شرایط گول زننده است. ما باید از هفت خوان رستم می‌گذشتیم تا برای فعالیت در آن‌جا مجوز بگیریم." دریتون با کمک هِهووات مجموعه‌ی طولانی از جلسات را برگزار و دسته‌ای تازه از کارت‌های سه در پنج اینچی را انباشته کرد.

دریتون در هند با مشکلات پیش‌بینی ناشده‌ای مواجه شده بود. کمیته داوطلبان محلی که او برای نظارت بر برنامه‌ی آشوکا تشکیل داده بود از اختلافات درونی رنج می‌برد. او در اندونزی تلاش ویژه‌ای کرد تا کمیته‌ای رقابتی‌تر گِرد هم آورد اما با مشکلات مشابهی مواجه شد. او همچنین پی برد که به دلیل حساسیت‌های فرهنگی اندونزیایی‌ها، گفتن نه به افراد دشوار است. آشوکا باید راهی برای کنار گذاشتن نامزدها بدون "آبرو ریزی" نامزد کنندگان و کارکنان پیدا می‌کرد.

موضوع حساس دیگر پول بود. دریتون نمی‌خواست آشوکا با اعانه کنندگان در یک مقوله گذاشته شود. او و کارکنانش از به کار گیری کلماتی مثل "بودجه‌ی اعطایی"، "اهدا کننده"، یا "بنیاد" اجتناب می‌کردند، چون او احساس می‌کرد که این تعابیر بار منفی دارند و برای کار گروهی مشکل ایجاد می‌کنند. بار منفی مورد اشاره عبارت بود از عدم اعتماد و این تصور که با آن‌ها به عنوان همکار رفتار نشود. دریتون در یادداشت‌هایش می‌گوید: "روابط مالی بسیار مشکل آفرینند چون این معنی را القا می‌کنند که روابط دیگر ۱۰۰ درصد داوطلبانه نیستند." او همچنین نمی‌خواست لازمه‌ی ناخواسته‌ی کمک به همکاران آن باشد که نهادهایی تاسیس کنند که از لحاظ "مالی واقع بین" نباشند.

بعد از این ملاحظات، تصمیم بر آن شد که اعضا برای پوشش هزینه‌های شخصی "مقرری" دریافت کنند. این امر به آن‌ها امکان می‌داد که شغل‌شان را رها و تمام وقت بر ایده‌هایشان تمرکز کنند. استاندارد زمانی "به اندازه‌ی کافی طولانی بود که به کارآفرینان اجتماعی فرصت راه اندازی و بازاریابی ایده‌هایشان و ایجاد بنیه‌ی مالی لازم را بدهد." مقرری‌ها از کمتر از یک تا چهار سال را پوشش می‌داد، اما کارها به صورتی پیش رفت که طول متوسط آن‌ها به سه سال رسید. میزان این مقرری‌ها متناسب با دستمزدهای بخش اجتماعی در هر کشور تنظیم شده بود، با حدی از انعطاف‌پذیری که با نیازهای خاص اعضا انطباق پیدا کند. به عنوان نمونه اگر یکی از همکاران به استخدام فردی شاغل در بخش مراقبت‌های ویژه برای کودکی معلول نیاز داشت می‌توانست مقرری بیشتری دریافت کند. آشوکا هیچ محدودیتی برای استفاده از مقرری‌ها قرار نداد؛ این مقرری‌ها سرمایه گذاری، نه بر روی پروژه‌ها بلکه بر روی افراد بودند.

دریتون در ایالات متحده مشکلات مالی خویش را داشت. در دفاتر بنیاد، وقتی او در مورد "سرمایه گذاری اجتماعی" بر روی "کارآفرینان" صحبت می‌کرد حوصله‌ی افراد سر می‌رفت. حتی تشبیه رهیافت آشوکا به سرمایه‌ی با ریسک بالا کمکی نمی‌کرد. جولیان فیلیپس یکی از اعضای هیئت امناء می‌گوید: "ما نگران این موضوع بودیم که: 'اگر از تعبیر کارآفرین استفاده می‌کردیم،' افراد متمایل به چپ را از خود نمی‌راندیم؟ آیا منظور

[165] Fred Hehuwat

www.takbook.com

www.takbook.com

اصلی آن نبود که به افراد کمک کنیم کیفیات کارآفرینی را مجددا ارزیابی کرده و ارزش تازه‌ای را به آن‌ها نسبت دهند؟ این موضوع به کسانی مربوط می‌شد که در زندگی سودای سود و منفعت نداشتند."

بدون حمایت بنیادهای بزرگ، دریتون و اعضای هیئت امنا به دنبال سرنخ‌های فردی رفتند. مک لیپکین یکی از دوستان همدانشگاهی دریتون بودجه‌ی اولیه را فراهم کرد و او را به دو تامین کننده‌ی مالی دیگر به نام جان کلینگنستین و ویلیام گلدن معرفی کرد. گلدن، یک بانکدار موفق در حوزه‌ی سرمایه گذاری بود که نقشی محوری در شکل دادن به موسسات علمی در آمریکا بازی کرده بود و هم پیمانی مهم برای دریتون به شمار می‌رفت. اما وقتی دریتون برای اولین بار جهت حمایت به سراغ وی رفت پاسخ او این بود: "من به هند باور ندارم. من به تو باور دارم."

یکی از گروه‌هایی که رهیافت دریتون را قبول داشتند همکاران وی در مکینزی بودند. در سال ۱۹۸۲ دو مشاور مکینزی، تامس جی. پیترز و رابرت اِچ. واترمَن جونیور، کتاب زود هنگام و پر فروشی به نام در *جست وجوی علو*[166] منتشر کردند. این کتاب نگاهی به برخی از موفق ترین شرکت‌های آمریکایی می‌اندازد. مولفان این کتاب ابتدائا تمایلی به نوشتن اثری درباره‌ی رهبری نداشتند، اما نتوانستند از این واقعیت اجتناب کنند که بسیاری از شرکت‌های مورد بررسی آن‌ها ظاهرا "مشخصه‌ی اصلی خود را از فرد بسیار ویژه‌ای اخذ کرده" و این کار را "در مراحل اولیه‌ی توسعه شان" انجام داده بودند.[167] علاوه بر آن، پیترز و واترمَن دریافتند که شرکت‌های ممتاز به طور روشمند از"پیشروان ایده‌ها" در میان کارکنان خویش حمایت می‌کنند، بدین ترتیب که زمان و منابع کافی در اختیار متفکران غیر معمول با خلاقیت و پشتکار فوق‌العاده می‌گذارند. آن‌ها از پیتر دراکر، کارشناس مدیریت نقل قول می‌کنند که "هر کجا کاری انجام گرفته ... توسط فردی سمج با یک رسالت خاص انجام شده است."[168]

دریتون گفت این امر بر تحول اجتماعی نیز صدق می‌کند: راه ترویج ابداع پرورش پیشروان ایده‌هاست. او گفت: "بیایید این افراد را پیدا کنیم. ما باید همین حالا بر روی آن‌ها سرمایه گذاری کنیم، یعنی زمانی که آن‌ها متزلزل و بی پناه هستند و اندکی کمک برای آن‌ها یک دنیاست." این کار به آهستگی پیش می‌رفت.

دریتون می‌گوید: "در طی پنج سال نخستین آشوکا نتوانستم یک بنیاد عمومی در ایالات متحده پیدا کنم که برای حمایت از ما یک سِنت بپردازد. هیچ. عدم کمک به این دلیل نبود که ایده‌ی آشوکا ایده‌ی بدی بود یا من نقشم را در دفاع از آن به خوبی ایفا نمی‌کردم. همچنین علت عدم کمک آن نبود که من فردی ناشناخته بودم. من تازه از معاونت اجرایی سازمان حفاظت از محیط زیست بیرون آمده بودم و شهرت خوبی به خاطر آن داشتم. حتی یکی از آن بنیادها حاضر نبودند پول خود را روی این ایده به خطر بیاندازند. چطور می‌توانستند این فرصت را از دست بدهند؟ "این تجربه‌ی چند باره‌ی همه‌ی همکاران ماست."

مدتی بعد دریتون، بعد از ظهری در اکتبر ۱۹۸۴، در تلفنی غیر منتظره خبر دریافت بورسیه‌ی مک آرتور به ارزش ۲۰۰۰۰۰ دلار طی پنج سال را دریافت کرد. ویلیام گلدن او را نامزد دریافت بورسیه کرده بود. دریتون می‌گوید: "آخرین هفته‌ی مبارزات انتخاباتی ماندیل و دوره‌ای بسیار غم انگیز و پر تلاش برای من بود. من چند سالی را در سازمان "از سازمان حفاظت از محیط زیست حفاظت کنید" جهت متوقف کردن دولت ریگان از نابود کردن آنچه ما ساخته بودیم گذرانده بودم و اکنون نیز انتخابات برای دموکرات‌ها آینده‌ای نداشت. زمان بسیار خوبی برای دریافت این بورسیه بود."

مدت کمی بعد از گرفتن بورسیه، دریتون از مکینزی مرخصی گرفت و سفر را آغاز کرد. او هفت یا هشت ماه در سال در سفر بود. او هفته‌ها در روستاها وشهرهای هند و اندونزی مشغول مصاحبه با نامزدها، ساختن شبکه‌ای از نامزد کنندگان، و ایجاد فرآیند قابل اتکای "جست وجو و گزینش" کارآفرینان اجتماعی بود.

---

[166] *In Search of Excellence*
[167] Thomas J. Peter and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence* (New York: Warner Books, 1982), 26.
[168] Ibid., 225.

www.takbook.com

www.takbook.com

دریتون در توجه به کیفیات بسیار ریزبین بود و می‌خواست از تعجیل در انتخاب افراد مناسب بپرهیزد. جولیان فیلیپس یکی از اعضای هیئت امنا می‌گوید: "برای مدت طولانی به خاطر کمبود کارکنان و پرداخت اندک دستمزد و نرخ پایین رشد لنگ می‌زدیم و اگر بیل را نمی‌شناختی می‌شد این طور تصور کرد که فعالیت‌هایمان برای همیشه حاشیه‌ای و پنهان بماند."

اما دریتون از آغاز به دیدگاه خویش باوری بیش از آنچه در عالم واقع تحقق پیدا کرده بود داشت. حداقل مایکل نورثروپ چنین تصوری از دریتون داشت. دریتون نورثروپ بیست و شش ساله، فارغ‌التحصیل دانشگاه پرینستون را در سال ۱۹۸۵ برای گرداندن فعالیت‌های آشوکا در واشینگتن دی سی استخدام کرده بود. نورثروپ به تازگی از کاری دو ساله و ملامت بار به عنوان تحلیل گر مالی یک شرکت خلاصی پیدا کرده بود. دریتون شیفته‌ی او شد و نورثروپ موافقت کرد که به او بپیوندد. در آن زمان، آشوکا تعداد اندکی کارکنان داوطلب در واشینگتن و در حدود ۲۰۰۰۰۰ دلار بودجه جهانی داشت. تا پایان سال ۱۹۸۵ آشوکا فقط سی و شش همکار انتخاب کرده بود.

نورثروپ دریافت که دریتون قادر است طوری وانمود کند که گویی لشکری را در پشت خود دارد در حالی که در عالم واقع تنها چند سرباز داشت. همانند بسیاری از کارآفرینان، قدرت محض باور او به ایده‌هایش به آن‌ها خصلت گریزناپذیری می‌داد. در ایجاد مسیرهای تامین مالی و ارتباطات، او همانند "شعبده بازی بود که خرگوش‌ها را از کلاه بیرون می‌کشید". اما آشوکا برای پشتیبانی از دریتون به شدت به یک سازمان قوی در واشینگتن نیاز داشت. بنابراین نورثروپ برسیستم‌ها متمرکز شد. او به جمع آوری اعانه، تقویت پایگاه اطلاعاتی همکاران سازمان، و ایجاد ابزارهای بودجه بندی پرداخت و با پول کمی که در اختیار داشت به استخدام کارکنان اقدام کرد. همکاران او عبارت بودند از میریام پَرال، یک زن برزیلی که مدیریت اداری و مهندسی راه و ساختمان خوانده، و مایکل گالاگِر، دوستِ دوستش که انسان شناسی فرهنگی خوانده و تازه از بورس باشگاه روتاری در کامِرون بازگشته بود .

برای نورثروپ کار از نزدیک با دریتون هم هیجان انگیز و هم مایوس کننده بود. دریتون فوق‌العاده خلاق بود و تمایل داشت به کارکنان جوانش مسئولیت قابل ملاحظه‌ای بدهد، اما او کمال گرا و یک دنده نیز بود. او همچنین در هزینه کردن بودجه‌ی آشوکا شدیدا مقتصد بود. او به خاطر اتلاف بخش عمده‌ای از کمک‌های خارجی، دغدغه‌ی خاصی نسبت به فرهنگ صرفه جویی داشت.

بنابراین وقتی نورثروپ می‌خواست کامپیوتر بخرد، دریتون از او پرسید چرا ماشین‌های تایپ کافی نباشند. وقتی درخواست دستگاه تکثیر بهتری را می‌دادند، دریتون بر انجام تحلیل هزینه- فایده پافشاری می‌کرد.

از این دست نکات ناراحت کننده بسیار بود. اما در نهایت، نورثروپ بر سر کار خود باقی ماند زیرا باور داشت دریتون "روشی را برای یافتن ارزشمندترین منابع انسانی موجود در جهان یافته بود." نورثروپ نمی‌توانست فرصتی بهتر از این برای سهیم شدن در سعادت ساکنان کره‌ی زمین با کمک به نهاد سازی و حمایت از آن سیستم بیابد.

در سال ۱۹۸۴ آشوکا در موقعیت بهتری قرار گرفت به واسطه‌ی آن که صندوق برادران راکفلِر (آربی اِف) از پیتر گلد مارک - رییس بنیاد راکفلر از سال ۱۹۸۸- خواسته بود که برنامه‌ی راهبردی آشوکا را تنظیم کند. گلد مارک از اولین حامیان آشوکا بود. اندکی بعد، صندوق برادران راکفلر به عنوان اولین بنیاد با "سهام گران قیمت" به حمایت از آشوکا پرداخت. آر بی اف در جمع بزرگترین بنیادها قرار نمی‌گرفت اما بسیار مورد احترام بود. وقتی صندوق برادران راکفلر از آشوکا حمایت کرد، بنیادهای دیگر پذیراتر شدند. دریتون می‌گوید: "این حمایت ممکن است دیوانه وار به نظر آید، اما آن‌ها راه حمایت دیگران را هموار کردند. در این حال ریسک به نصف رسیده بود چون هر کسی می‌توانست بگوید، 'ما همان اشتباهی را مرتکب شدیم که صندوق برادران راکلفر مرتکب شدند.' "

زمانه مساعد بود. در سال ۱۹۸۵ برزیلی‌ها اولین رییس جمهور غیر نظامی خود را پس از بیست سال انتخاب کرده بودند و دریتون مشتاق بود که فعالیت‌اش را به آمریکای لاتین بسط دهد. در سال ۱۹۸۶ او و میریام پرال

www.takbook.com

www.takbook.com

برای پیدا کردن مسیر عمل به برزیل سفر کردند. دریتون که درسش را آموخته بود با خود عهد کرد "کمیته‌ی دیگری تشکیل ندهد." این بار آن‌ها یک نماینده‌ی مناسب برای هر کشور می‌یافتند و از آن‌جا انتخاب همکاران را آغاز می‌کردند.

آن‌ها در یافتن لِنی سیلورستین خوش شانس بودند. لِنی یک انسان شناس آمریکایی چابک بود که سال‌ها در برزیل زندگی کرده بود. سیلورستین چهل و دو سالهِ دکترایش را از مدرسه‌ی نوین برای تحقیقات اجتماعی در نیویورک[169] در رشته‌ی مذهب آفریقایی- برزیلی کَندُمبله[170] دریافت کرده بود. سیلورستین با داشتن سابقه‌ی شکل دادن به اولین واحد درسی مطالعه‌ی جنسیت در برزیل و بازگشایی برنامه‌های زنان این کشور متعلق به بنیاد فورد قادر بود چشم انداز فمینیستی مورد نیاز در سازمانی مرد سالار را به میدان آورد. درست بعد از مصاحبه با دریتون در یک رستوران چینی، او مشغول به اداره‌ی آشوکای برزیل درخانه‌اش در ریو شد.

سیلورستین می‌گوید: "آن کار واقعا دیوانگی بود. مردم در همه‌ی ساعات روز و شب برای پرس و جو در مورد آشوکا به خانه‌ام می‌آمدند. من دو دختر داشتم و همسرم خیلی ناراحت بود." سیلورستین آپارتمانی در اختیار داشت که می‌توانست از آن به عنوان دفتر استفاده کند اما به یک تلفن نیاز داشت و نصب خط تلفن در ریو دو ژانیرو ۲۰۰۰ دلار هزینه می‌برد. وقتی او درخواست پول کرد دریتون مقاومت ورزید.

سیلورستین می‌گوید: "ما دعوای سختی داشتیم. در تاکسی بودیم. به راننده گفتم که بایستد و از اتومبیل پیاده شده و گفتم: 'اگر برایم خط تلفن نگیری کار را رها می‌کنم!' " سیلورستین خط تلفن‌اش را گرفت. تا پایان سال ۱۹۸۶، آشوکا اولین همکاران برزیلی‌اش را انتخاب کرده بود.

در واشینگتن مایکل گالاگر، کارمند جوان آشوکا، به صحبت‌های دریتون درباره‌ی کارآفرینان اجتماعی برای یک سال گوش کرده بود، اما او فقط وقتی که در اولین جلسه‌ی انتخاب در برزیل شرکت کرد موضوع را "گرفت". او می‌گوید: "آن جلسه برای من نوعی تجربه در درک مطلب بود. متوجه شدم بیل عمیقا در مورد این سوال که 'چگونه این افراد را پیدا می‌کنید؟' فکر کرده بود. گالاگر این مسئولیت را بر عهده گرفت تا به ثبت و ضبط فرآیند آشوکا برای مصاحبه و بررسی کارآفرینان اجتماعی بپردازد.

در سال ۱۹۸۶ برزیل داشت از سایه‌ی حکومت دیرپای نظامیان بیرون می‌آمد. کارآفرینان اجتماعی از هر گوشه‌ای سر بر می‌آوردند- در میان جامعه‌ی آفریقایی- برزیلی، جامعه‌ی هم جنس گرایان، جامعه‌ی معلولان، و جنبش زنان. گَندیس آلبرتال لِسا که در سال ۱۹۸۸ به عنوان نماینده‌ی آشوکا جانشین سیلورستین شده بود می‌گوید: "زمان بسیار مناسبی بود. برزیل داشت درهای خود را به روی دموکراسی می‌گشود. شبکه‌ی س‌غد (سازمان‌های غیر دولتی) به جای تبدیل شدن به جنبش‌های سیاسی به نوعی سازمان‌های تحول اجتماعی مبدل می‌شد. فعالان اجتماعی بسیاری به طور پراکنده و بدون پول وجود داشتند و آشوکا یکباره به تامین مالی کسانی پرداخت که مواضعی تحریک آمیز در برابر وضع موجود می‌گرفتند. لِسا اضافه کرد: "اما مردم مشکوک بودند. نخست آن‌ها فکر می‌کردند که آشوکا مثل سی آی اِی است. این آمریکایی عجیب و غریبی که آمده و با هر کسی مصاحبه می‌کند کیست؟"

دغدغه‌ی ابتدایی پیتر لِنی همین بود. او یک مترجم پرتغالی- انگلیسی و متمایل به چپ و ساکن ریو دو ژانیرو بود. وی روزی یک پیام تلفنی مبنی بر "جایگزینی اضطراری" برای یک آمریکایی سخت گیر یعنی دریتون دریافت کرد. اولین شغل لِنی پنج ساعت مصاحبه با یک بنّای سنگ چین از روستایی در جنوب برزیل بود. لِنی می‌گوید: "او راهی بدیع برای تبدیل خانه‌های مردم طبقه‌ی پایین به محلات قابل قبول پیدا کرده بود. در پایان او انتخاب نشد چون واقعا یک کارآفرین اجتماعی نبود. او فاقد آگاهی از ظرفیت ایده خود بود."

لِنی با گذشت زمان بر شک خود غلبه کرد. ادامه‌ی همکاری با دریتون به او کمک کرد تا الگوهای مصاحبه با افراد را شناسایی کند. او می‌دید که دریتون در مصاحبه مثلا با یک کشاورز روستایی که کار با مردم را می‌دانست

[169] New School for Social Research in New York

[170] مذهبی است بر اساس سنتی آفریقایی و عواملی استخراج شده از مسیحیت که به طور عمده برزیلی‌ها پیرو آن هستند.

www.takbook.com

www.takbook.com

چگونه به پیش برود، اما از دانشگاهیان فاصله می‌گرفت. یکی از آزمون‌های جدی دریتون این بود که از روش انجام کارها به نحوی به ویژه عملی سوال کند تا ببیند که آیا آن شخص به نحوی عملی پاسخ می‌دهد (خوب) یا از پاسخ فرار می‌کند، یا پاسخی نظری می‌دهد (نه خوب). این تجربه بیش از آن‌که به لِنی روش تشخیص کارآفرینان اجتماعی را بیاموزد به خود او کمک کرد. لِنی می‌گوید اگر به خاطر آشوکا نبود، او احتمالا برزیل را ترک کرده و برای زندگی به انگلستان باز می‌گشت.

لِنی در نیمه‌ی دهه‌ی ۱۹۸۰، مثل بسیاری از برزیلی‌ها امید خود به آینده‌ی برزیل را از دست داده بود. پس از سقوط دیکتاتوری، رسانه‌ها توجه خود را به فساد، تورم، و جرم معطوف کردند. به نظر غیر محتمل می‌آمد که انتخابات آزاد و یک قانون اساسی جدید تحول اجتماعی اصیلی را ایجاد کند. لِنی می‌گوید: "برزیل بسیار بزرگ است. شما هیچ چیزی در مورد اتفاقاتی که در سطح خرد می‌افتد نمی‌شنوید. همه‌ی ایده آن بود که این فعالیت اجتماعی، کاملا پنهان بود و افراد درگیر در فعالیت‌های اجتماعی کارهای بزرگی انجام می‌دادند. هیچ کس از طبقه‌ی متوسط پایش را در محله‌های بسیار فقیر نمی‌گذارد. اگر شما چیزی از هر نوع سازمان تحول اجتماعی بشنوید، آن را احتمالا به نحو تصادقی شنیده‌اید، از خدمتکار خود یا از یک راننده‌ی تاکسی."

لِنی از طریق آشوکا با فعالیت کارآفرینان اجتماعی در سراسر برزیل آشنا شد، افرادی مثل مری آلگرتی که جهت محافظت از جنگل‌های استوایی از جنگل زدایی، و اطمینان یابی از امرار معاش بومی‌های محلی و برداشت کنندگان لاستیک کار می‌کرد؛ سیلویا کاروالو، یک مربی کودک در سائو پولو که سازمان او به نام کرچپلان به بهبود مراقبت از کودکان فقیر می‌پرداخت؛ ماریلنا لازارینی که یک جنبش حمایت از مصرف کنندگان را با سازمان برزیلی دفاع از مصرف کنندگان به راه انداخت؛ یوآوو یورگه رودریگز که گروه موسیقی ضربی خود لودام در سالوادور در ایالت باهیا را به ابزاری برای آگاهی سیاسی آفریقایی- برزیلی‌ها تبدیل کرد؛ سولی کارنی یرو، یک زن آفریقایی- برزیلی که سازمان او به نام گِله دِس زمینه ساز جنبش زنان سیاه پوست بود؛ آنا واسکونسلوس که سازمان او به نام کاساده پاساگم توجه ملی را به مشکل فحشا در میان دختر بچه‌ها جلب کرد؛ اسماعیل فِریرا که تعاونی او به نام اتحادیه‌ی روستاییان منطقه‌ی والنته، کشاورزان فقیر سیسال (گیاهی شبیه به کنف) در مناطق روستایی باهیا را به بازارهای بین‌المللی وصل می‌کرد؛ نورماندو باتیستا سانتوس، که شبکه‌ی مدارس محلی او به مناطق دوردست در شمال شرقی برزیل گسترش پیدا می‌کرد؛ ورا کُردیرو، که اتحادیه‌ی او به نام سائوده کریانچا رِناسِر شکاف پنهان در سیستم مراقبت‌های بهداشتی را مطرح می‌کرد؛ و فابیو رُزا که برای فقرا در روستاهای برزیل برق رسانی می‌کرد.

لِنی به یاد آورد: "من یکباره برزیل دیگری را در فرآیند انتخاب در آشوکا در انواع شرایط محیط زیستی مشاهده کردم. و آن‌چه در آن مدت کوتاه مشاهده کردم قابل تصور نبود. اگر در ریو زندگی کرده و برای ده سال روزنامه می‌خواندم به آن اطلاعات دست نمی‌یافتم. باخود فکر کردم، 'چرا هرگز کسی در این باره چیزی به من نگفت ؟' "

www.takbook.com

www.takbook.com

۷. ده- نه- هشت- خط تلفن کودکان

جیرو بیلموریا، هندوستان: حفاظت از کودکان

هنگامی که هواپیما به باند فرودگاه نزدیک می‌شد، صورتم را به پنجره فشار دادم تا در پایین به زاغه نشین انبوه نگاهی بیندازم. دریایی از چوب‌های پوسیده و حلبی‌های زنگ زده به چشم می‌آمد. من به بمبئی می‌رفتم تا با جیرو بیلموریا مصاحبه کنم. او بنیانگذار خط تلفن کودکان یعنی خط ارتباطی کمک بیست و چهار ساعته و سیستم اضطراری پاسخگویی به کودکان محنت زده بود. میلیون‌ها کودک در هند در خیابان‌ها زندگی می‌کنند و به کار مشغولند. همانطور که از بالا به گستره‌ی حلبی آبادها می‌نگریستم، پیش خود تماس‌های تلفنی اضطراری به خط تلفن کودکان را از حلبی آبادهای مشابه در سراسر شهر تصور می‌کردم. این یعنی هزاران تماس تلفنی جهت گزارش جراحات، آزار،رها کردن، ضرب و جرح، سل، اسهال خونی، یرقان، و ایدز. از درک این که چنین سیستمی چطور در هرج و مرج بمبئی کار می‌کند عاجز بودم.

بنا به گزارش‌های موجود، خط تلفن کودکان در بمبئی در سال ۱۹۹۶ آغاز به کار کرد؛ در سال ۱۹۹۸ شعبه‌های دیگر این سیستم در شهرهای دیگر آغاز به کار کرده بود. تا مارس ۲۰۰۰ این سیستم در یازده و تا ۲۰۰۲ در سی شهر مشغول به کار بود.

پیش از رسیدن به بمبئی و روشن کردن جزییات دیدارم با جیرو با او یک بار تلفنی صحبت کرده بودم. (از این جا به بعد فقط اسم کوچک او را ذکر می‌کنم، چون او با این اسم شناخته شده است.) در تماس تلفنی صدای او به گونه‌ای بود که انگار به هنگام زنگ تفریح در حیاط مدرسه ایستاده است. از اطلاعات مربوط به پرواز من پرسید. او با صدای بلند فریاد زد: "یکی از بچه‌ها را به دنبال تو می‌فرستم. او تو را به ساحل خواهد برد. ما در آن‌جا یک گردهمایی داریم. خیلی خوش شانس هستی. تو همه‌ی بچه‌ها را ملاقات خواهی کرد."



جیرو بیلموریا

همانطور که وعده داده شد بود، لاکسمن هلالی بیست و یک ساله در پایانه‌ی فرودگاه با یک پوستر زرد رنگ "خط تلفن کودکان" در انتظار من بود. جیرو او را در یکی از خانه‌های بچه‌های بی سر پناه سال‌ها قبل ملاقات کرده بود. او در سن یازده سالگی از خانه فرار کرده و از سال ۱۹۹۶ "عضو تیم" خط تلفن کودکان بود. او چمدان‌هایم را مثل یک باربر کارآزموده به دوش کشید و یکی از تاکسی‌های سیاه - زرد و سایبان دار بمبئی را صدا کرد. طولی نکشید که ما در میان مه قهوه‌ای و غلیظ خیابان و صدای بوق اتومبیل‌ها گیر افتادیم.

www.takbook.com

www.takbook.com

پس از دو ساعت، به اردوگاهی با خانه‌های دو طبقه و منظره‌ای از خورشید در حال غروب بر فراز اقیانوس هند رسیدیم. تاکسی در جلوی ناهارخوری ایستاد. صدای تشویق و خنده شنیدم و مکالمه با زبان‌های متفاوت: انگلیسی، هندی، بنگالی، تِلوگو، تامیل، و ماراثی. در داخل، یک گروه هشتاد نفره که بیشتر آن‌ها نوجوانانی با تجربه‌ی سال‌ها زندگی در خیابان بودند زانو زده، روی دو پا نشسته، و در کنار یکدیگر دراز کشیده بودند. آن‌ها یک دایره‌ی بزرگ تشکیل داده بودند. همه‌ی توجهات به سمت جیروی سی و شش ساله در مرکز دایره متمرکز بود. او پا برهنه بود و شلوار و تونیک[171] همراه با دوپاتا[172] که مثل شنل موج بر می‌داشت پوشیده بود.

جیرو به زبان هندی از جوانان پرسید: "زمانی که به پلیس تلفن می‌زنید با چه مقامی باید صحبت کنید؟" جوانی از جیپور پاسخ داد: "نباید به سراغ افراد ارشد رفت. باید با یک پاسبان یا یک نگهبان صحبت کرد." جیرو گفت: "ما کارگاه‌هایی با حضور افراد پلیس برگزار می‌کنیم. باید از نزدیک با آن‌ها کار کنیم. چه نکته‌ی دیگری به نظرتان می‌آید؟" جوانی از کلکته اضافه کرد: "وقتی به پاسگاه پلیس می‌روید اول باید پاسبانی را پیدا کنید که به موضوع کودکان حساس باشد و بعد از آن کار با او را آغاز کنید." جیرو تکرار کرد: "این نکته مهم است که با پاسبانی که نسبت به مسئله‌ی کودکان حساس است کار را آغاز کنیم."

گردهمایی مذکور یک کارگاه آموزشی برای "اعضای تیمی" خط تلفن کودکان از سراسر هند بود. اعضای تیمی در خط مقدم برنامه‌ی تلفن کودکان کار می‌کردند. با پشتیبانی مددکاران اجتماعی، این جوانان به تماس‌های تلفنی پاسخ داده و اطلاعات مربوطه را برای دیگر کودکان خیابانی فراهم می‌آوردند. آن‌ها همچنین کودکان خیابانی را به پناهگاه‌ها، بیمارستان‌ها، و پاسگاه‌های پلیس انتقال داده و به ثبت و ضبط تماس‌های تلفنی می‌پرداختند. کار دیگر آن‌ها همکاری با شرکای خط تلفن کودکان جهت ارائه‌ی خدمات لازم به کودکان بود. آن‌ها نه تنها بخش عمده‌ای از کارهای مربوط به خط تلفن کودکان را انجام می‌دادند، بلکه به مشخص کردن ترجیحات و سیاست‌های سازمان نیز می‌پرداختند.

جیرو پرسید: "چگونه با موارد مربوط به اچ آی وی یا مرگ برخورد می‌کنید؟ اگر بیمارستان از درمان کودک سرباز زند چه می‌کنید؟ اگر پلیس رغبتی به مداخله نداشت چه؟" یکی از اعضای تیم ناگپور گفت: "مامور عالی رتبه پلیس عضو هیئت مشورتی خط تلفن کودکان (همخت) است. این امر، کار با آن‌ها را آسان‌تر می‌کند."

جیرو گفت: "همین طور است. هر شهری یک همخت دارد. این شبکه یکی از مهم‌ترین وجوه خط تلفن کودکان است. اگر مشکلی دارید از همخت کمک بگیرید." جیرو در حالی که به آهستگی صحبت می‌کرد افزود: "به خاطر داشته باشید خط تلفن کودکان در انزوا *نمی‌تواند* کار کند. ما سابقا فکر می‌کردیم که افرادی فوق‌العاده هستیم و هر کاری از ما بر می‌آید. ولی اکنون آگاهی بیشتری داریم. وجود هیئت‌های مشورتی خط تلفن برای آن است که کارها را تسهیل کند. اعضای این هیئت‌ها عبارتند از مقامات دولتی، مقامات اداره‌ی بهداشت، مقامات راه‌آهن، و مقامات پلیس. ما با این افراد کار می‌کنیم. زمانی که آن‌ها ببینند خط تلفن کودکان کارهایی می‌کند که آن‌ها قادر به انجام آن‌ها نیستند و انجام وظیفه را برای آن‌ها آسان‌تر می‌کند همکاری با جان و دل را با ما آغاز می‌کنند."

او لحظه‌ای مکث کرد تا اطلاعات ارائه شده جا بیفتد. سپس پرسش بعدی را مطرح کرد: "با موارد کودک آزاری چه باید کرد؟" شِنای یکی از اعضای تیم از مدرس گفت: "ما کودک را نجات می‌دهیم." جیرو با این گفته موافق بود: "اول از ایمنی کودک اطمینان حاصل می‌کنیم. با کودک آزار چه باید کرد؟" یکی از کارکنان اهل مدرس گفت: "وظیفه‌ی ما نجات کودک است. برخورد با کودک آزار وظیفه‌ی ما نیست." جیرو چرخی زد و گفت: "نه! ما *باید* با کودک آزار برخورد کنیم!" جیرو همه‌ی جمع را از نظر گذراند تا مطمئن شود همه متوجه‌اند او چقدر جدی است.

"نخست باید کودک را نجات دهیم، او را به جای امن ببریم، و سپس او را در چارچوب خانواده بازپروری کنیم. سیاست ما این است که نگه داری کودک در موسساتی غیر از خانواده آخرین کاری است که باید انجام داد. اما باید مطمئن شویم که کودک آزاران نیز تنبیه شوند. *باید مطمئن شویم که آن‌ها در صورت ضرورت زندانی شوند.*

[171] Kameez

[172] یک شال ابریشمی یا پارچه‌ی کتان نرم که درون بافتش اغلب نخ‌های طلایی رنگ به کار رفته است.

www.takbook.com

www.takbook.com

متجاوزان نباید از مجازات بگریزند. ما هم اقدام کرده و برای کودک غرامت خواهیم گرفت. یک حساب اعتباری برای کودک باز کنید. متجاوز باید مجبور شود که بپردازد."

او گفت: "کار خط تلفن کودکان، خیریه یا خدمات رفاهی نیست. کار آن دفاع از *حقوق* کودکان است. کار ما 'کمک به کودکان فقیر نیست'. کلمه‌ی 'فقیر' باید از واژگان ما کنار گذاشته شود. اگر رهیافت خیریه خواهانه در پیش گیریم، ۵۰۰۰۰ سال اینجا خواهیم بود و هیچ چیز تفاوت نخواهد کرد. ما مدافع حقوق کودک هستیم. برنامه‌ی خط تلفن کودکان باید نقش پیشرو را در این امر بازی کند!"

جیرو ۳۶۰ درجه چرخید و گفت: "اکنون مهم‌ترین چیزی که در خط تلفن کودکان باید به خاطر بسپارید چیست؟" همه‌ی هشتاد نفر پاسخ دادند که "هر تماس تلفنی مهم است." جیرو تکرار کرد: "هر تماس تلفنی مهم است."

او گفت: "ممکن است بچه‌ای با ما تماس بگیرد و به نظر مزاحم تلفنی بیاید یا توهین آمیز صحبت کند. اما به همین اندازه محتمل است که دارد ما را آزمایش می‌کند تا ببیند او را جدی می‌گیریم یا مودبانه برخورد می‌کنیم یا نه. فردی که تماس می‌گیرد و قطع می‌کند هم ممکن است در حال آزمایش ما باشد."

او با نیشخند افزود: "و به خاطر داشته باشید؛ ممکن است من باشم که تماس گرفته‌ام. می‌دانید که من برای آزمون خط تلفن کودکان تماس می‌گیرم. بعضی وقت‌ها من تماس می‌گیرم و حرف‌های بدی می‌زنم یا با عصبانیت صحبت می‌کنم تا سرویس دهی را آزمایش کنم - در اغلب اوقات آن‌ها نیز با کلمات بد به من جواب می‌دهند!" سالن از خنده منفجر شد.

"بدین ترتیب، دفعه‌ی بعد که به یک تماس گیرنده‌ی عصبانی جواب می‌دهید، به خاطر داشته باشید که او ممکن است من باشم." او در ادامه گفت: "اگر مرتکب اشتباه شدید، اولین کاری که انجام می‌دهید چیست؟" گروه پاسخ داد: "باید اقرار کرد." جیرو گفت: "بله، باید اقرارکرد. به دیگران بگویید که اشتباه کردید. سپس اشتباه خود را تصحیح کنید." جیرو اضافه کرد: "با شور و احساس برخورد کنید. اما با عقل‌تان تصمیم بگیرید. رسالت‌مان را فراموش نکنید: بچه‌ها در اولویت قرار دارند. ما برای دولت کار نمی‌کنیم. ما برای هیچ سازمانی کار نمی‌کنیم. ما برای بچه‌ها کار می‌کنیم. بچه‌ها تقدم دارند." جیرو مکثی کرد تا این موضوع جا بیفتد.

او ادامه داد: "اکنون ۴۰۰۰۰۰ نفر از آسیب پذیر ترین کودکان در خیابان زندگی می‌کنند. ارایه‌ی خدمات به این کودکان هدف اصلی ماست. چگونه می‌توان به *همه‌ی* این کودکان رسید؟" یکی از افراد از حیدرآباد گفت: "ما باید با آن‌ها صحبت کنیم."

یکی دیگر از افراد گروه حیدرآباد در حال تکیه بر یک چوب دستی و ایستاده گفت: "من در خیابان‌ها زندگی کرده‌ام و نمی‌خواهم بلایی که بر سر من آمده بر سر بچه‌های دیگر بیاید. بنابراین وقتی با دیگر بچه‌ها در مورد خط تلفن کودکان حرف می‌زنم به این نکته نیز اشاره می‌کنم. من یک دفترچه‌ی کوچک یادداشت دارم که همیشه با من است و هر وقت با بچه‌ای صحبت می‌کنم از او می‌خواهم که دفترچه‌ام را امضا کند و به او یک برچسب از برچسب‌های خط تلفن کودکان می‌دهم. من اسم چهار صد کودک را در دفترچه‌ی یادداشت خود دارم." جیرو دست‌های وی را بالا گرفت و او را تشویق کرد.

جیرو گفت: "ما باید با همه‌ی این بچه‌ها تماس برقرار کنیم. اما باید بیندیشیم که *چطور* می‌خواهیم این کار را انجام دهیم. فردا صبح در مورد این موضوع صحبت خواهیم کرد. جلسه‌ی فردا برای افراد متخصص یا کارکنان نیست. این جلسه فقط برای بچه‌هایی است که در خیابان زندگی کرده و می‌دانند زندگی در خیابان یعنی چه. چطور می‌توانیم با آن‌ها تماس برقرار کنیم؟ تقاضای من از شما این است که امشب راجع‌به این موضوع فکر کنید. اکنون بالاخره وقت خوردن است." گروه با تشویق به صدا در آمد.

www.takbook.com

www.takbook.com

بعد از شام با ونکانابابو ویدیاناگار صحبت کردم، پسری با چوب دستی و دفترچه‌ی یادداشتی شامل چهارصد اسم. او هیجده ساله بود. یک پای او به خاطر فلج اطفال لنگ می‌زد. او از ایالت آندرا پرادش در جنوب هند آمده و به زبان تِلوگو صحبت می‌کرد که برای گفت وگوی با ما اول به هندی و بعد به انگلیسی ترجمه می‌شد.

والدین ونکانابابو او را در سن سیزده سالگی رها کرده بودند چون به علت فقیر شدید نمی‌توانستند از او مراقبت کنند. او برای یک سال در خیابان‌های حیدرآباد با واکس زدن کفش و کار در دکه‌ی چای فروشی زندگی کرده بود و صاحب دکه به او اجازه داده بود که شب‌ها در آن‌جا بخوابد. سپس او به بمبئی رفته و با پسربچه‌هایی که در ایستگاه راه‌آهن زندگی می‌کردند طرح دوستی ریخته بود. آن‌ها به وی کمک کردند که به پناهگاه پسران برود. او بعد از شنیدن درباره‌ی برنامه‌ی خط تلفن کودکان عضو تیم شد و ماهانه ۱۲۰۰ روپیه (حدود ۳۰ دلار) به دست می‌آورد که خرج "لباس‌های تجملی" و تماشای فیلم می‌کرد. او عاشق فیلم *تایتانیک* بود.

بنا به توضیح جیرو بچه‌های خیابانی زیرک و سرسخت‌اند، اما از بسیاری جهات ساده و خام هستند. "آن‌ها به آسانی گول می‌خورند و یک رگ جوانمردی قوی دارند. زنان جوان به آسانی می‌توانند آن‌ها را به ازدواج اغوا کنند. آن‌ها شدیدا عاشق دوست داشته شدن هستند. بسیاری از آن‌ها فورا ازدواج می‌کنند و *بلافاصله* در نُه ماه بچه‌دار می‌شوند. من مرتبا به پسرها در دفتر خودمان می‌گویم که آن‌ها *نباید* فورا ازدواج کنند. به آن‌ها می‌گویم اگر ازدواج کنید شما را خواهم *کشت*."

وقتی از ونکانابابو پرسیدم که آیا او با خانواده‌اش در ارتباط بوده است، پاسخ او منفی بود. سپس او برایم داستانی را تعریف کرد: "چند ماه پیش یک غریبه پیش او آمده و به او گفته بود که مادرش مریض است. آن مرد به او گفت که مادرش ۸۰۰ روپیه (حدود ۲۰ دلار) برای تهیه دارو نیاز دارد. ونکانابابو از زمانی که رها شده بود هیچ ارتباطی با مادرش نداشت. با این حال او ۸۰۰ روپیه را به مرد داد. این اتفاق دو بار دیگر نیز رخ داد و هر مرتبه ونکانابابو به او مقداری بیشتری پول داد.

به هنگام گفت وگو یک دوجین از اعضای تیم دور ما جمع شدند. وقتی از ونکانابابو پرسیدم آیا مادرش پول را دریافت کرده، او گفت نمی‌داند. هیچ کدام از بچه‌ها حرفش را قطع نکردند؛ هیچکس نگفت که "او دارد کلک می‌زند،" فکری که به ذهن من هم رسید. از ونکانابابو پرسیدم آیا آرزوی دیدن مادرش را دارد. او گفت: "شاید زمانی در آینده به دیدارش بروم. اما فقط وقتی حالش بهتر شده باشد. از این که او را مریض و در بستر ببینم وحشت دارم." او سرش را پایین انداخت، به این علامت که می‌خواهد به گفت وگو خاتمه دهد.

پس از این اتفاق، دیپاک کومار جلو آمد. دیپاک نیز که هیجده ساله و در "جایی در پنجاب" بزرگ شده بود پس از کتک خوردن از پدرش در سن ده سالگی از خانه فرار کرده بود. او نهایتا سر از ایستگاه راه‌آهن در دهلی درآورد. در آن‌جا او با پسرهای دیگر دوست شد و آن‌ها به او یاد دادند چطور از جمع کردن و فروختن بطری‌ها و شیشه‌های شکسته پول در بیاورد. یک پلیس او را دستگیر و به دارالتادیب سپرد. رییس دارالتادیب کودکان را با انواع ابزار آلات شامل چوب کریکت می‌زد. دیپاک از آن‌جا فرار کرد و به ایستگاه راه‌آهن دهلی بازگشت. سرانجام یک مددکار اجتماعی مهربان به او کمک کرد به یک پناهگاه خوب برود. دیپاک به عنوان یک عضو تیم برنامه‌ی خط تلفن کودکان احساس می‌کرد کار او "ارزشمند و مهم" است.

آن شب همه در ساحل برای آن‌چه بچه‌ها "واقعه‌ای فرهنگی" توصیف می‌کردند گرد آمدند. ستارگان می‌درخشیدند؛ دریا می‌غرید. علائم کنار ساحل از حفره‌ها و جریان آب زیرزمینی مرگ بار حکایت می‌کردند. بچه‌ها یک آتش بزرگ بر پا کردند. همه دست در دست دوره یک دایره گرد آمده و به دور آتش می‌رقصیدند و پاهایشان را جمع کرده و همانند رقص هورا[173] آن‌ها را به سمت آسمان بالا می‌بردند. هیچکس نمی‌توانست کنار بایستد؛ یک تماشاگر به سرعت توسط دست‌های زیادی به جمع کشیده می‌شد. پس از مدتی، رقص به هرج و مرج تبدیل می‌شد در حالی که پاهایشان را به هم می‌زدند و با احساسی فزآینده به شعله‌های آتش نزدیک‌تر می‌شدند. آن‌ها ظاهرا در هیجان لحظه از هیچ چیز در عالم نگرانی نداشتند.

[173] یک رقص سنتی رومانیایی

www.takbook.com

www.takbook.com



جیرو بیلموریا با بچه‌ها

جیرو بیلموریا در خانواده‌ای سرشناس در بمبئی بزرگ شد که حسابداری حرفه‌ی غالب آن بود. مهروان پدر او به عنوان حسابدار در یک شرکت تولیدی فردی محتاط و محافظه کار بود. هُمای مادر او یک مددکار اجتماعی بود که به بچه‌های خانواده‌های کم درآمد در مدارس عمومی مشاوره می‌داد. او فردی ماجراجو و لیبرال بود. جیرو در دوره‌ی کارشناسی به مطالعه‌ی بازرگانی پرداخت. او متمایل بود حسابداری را به عنوان حرفه‌ی اصلی‌اش دنبال کند اما مرگ پدر در بیست سالگی جیرو سبب شد او برنامه‌های زندگی خویش را مورد ارزیابی قرار دهد.

جیرو به من گفت: "پدرم مرد مهربانی بود. او به شدت بر این باور بود که افراد بایستی بر کمک به دیگران متمرکز باشند. بعد از مرگ او دریافتم که علی رغم بیماری قلبی و ریوی شدیدش به طور ناشناس به مردمی که در خیابان‌ها زندگی می‌کردند کمک کرده بود. صف‌هایی از مردم برای ادای احترام به او در مراسم عزاداری شرکت کردند. حتی مادرم نمی‌دانست که او سال‌ها بی سر و صدا به این افراد کمک کرده بود."

جیرو تصمیم گرفت که مددکاری اجتماعی را برگزیند و در موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا، نخستین دانشکده‌ی مددکاری اجتماعی در هند ثبت نام کرد تا تحصیلات تکمیلی و سپس مطالعه‌ی مدیریت غیر انتفاعی را در مدرسه‌ی نوین در تحقیقات اجتماعی در شهر نیویورک ادامه دهد. او در نیویورک به ائتلاف بی‌خانمانان[174] پیوست. ائتلاف بی‌خانمانان گروهی غیر انتفاعی است و به افرادی که در خیابان‌ها و پناهگاه‌ها زندگی می‌کنند کمک می‌کند. جیرو گفت: "من تحت تاثیر غریزه‌ی بقا در میان بی‌خانمان‌ها قرار گرفتم."

جیرو در سال ۱۹۸۹ به هند بازگشت و برای شش ماه پیش از پیوستن به موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا به عنوان مربی سفر کرد. تعدادی از دانشجویان دوره‌ی تحصیلات تکمیلی وی به عنوان مددکار اجتماعی در پناهگاه‌های بمبئی گمارده شدند. به هنگام دیدار از پناهگاه‌ها، جیرو خود را علاقمند به بچه‌ها یافت، بالاخص به صداقت و استقامت آن‌ها. بنا به توضیح جیرو "بچه‌های خیابانی سرسخت و رک و راست هستند. وقتی غمگین هستند می‌فهمید، وقتی خوشحال یا عصبانی‌اند متوجه می‌شوید. این نکته کاملا آشکار است اما آن‌ها به این موضوع اقرار نمی‌کنند."

آن‌ها نیاز داشتند به طرقی نه چندان پر سر و صدا- مثلا با یک لبخند یا نوازش - از آن‌ها قدردانی شود و اگر احساس می‌کردند مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند به سادگی آزرده می‌شدند. آن‌ها همچنین بسیار مغرور بودند.

[174] Coalition for the Homeless

www.takbook.com

www.takbook.com

بسیاری از بچه‌های خیابانی سخت کار می‌کردند تا به خانواده‌هایشان در روستاها کمک کنند. آن‌ها با زبان بی‌زبانی به مددکاران اجتماعی می‌گفتند: "به ما ترحم نکنید. ما می‌توانیم خرج خودمان را در بیاوریم."

بچه‌ها جیرو را "دیدی" می‌نامیدند. "دیدی" تعبیری محبت آمیز برای یک خواهر بزرگ‌تر است. او هم به نوبه‌ی خویش خود را در معرض ایجاد حسی قوی و حمایت گونه می‌دید. او شماره تلفن خانه‌ی خود را برای استفاده در موارد اضطراری به بچه‌ها داد اما به زودی تماس‌های تلفنی در طول روز نیز وی را امان نمی‌دادند .او گفت: "همان موقع بود که فهمیدم بچه‌های خیابانی چقدرعاشق تلفن هستند." بعضی وقت‌ها بچه‌ها فقط تماس می‌گرفتند که سلام کنند، و بعضی وقت‌ها احساس تنهایی یا حزن می‌کردند. اما تماس‌های شبانگاهی برای آن بود که بچه‌های مجروح، مریض، یا توسط بزرگسالی- اغلب توسط افراد پلیس - مورد ضرب و جرح واقع شده بودند.

جیرو دریافت که یافتن کمک لازم برای یک کودک می‌تواند روزها طول کشد. بمبئی سازمان‌های متعددی برای کمک به کودکان داشت، اما هیچ ساز و کاری برای همکاری آن‌ها با یکدیگر یا با دولت وجود نداشت. جیرو به سراغ چندین سازمان رفت و پیشنهاد ایده‌ی هماهنگی خدمات را به آن‌ها داد اما شور و اشتیاق اندکی در آن‌ها یافت. بنابراین تصمیم گرفت که در آن دوره موضوع را رها کند. او گفت: "شرایط برای ایجاد شبکه در میان س‌غدها آماده نبود. یا شاید من آماده‌ی دنبال کردن این موضوع نبودم."

به جای این کار، او در سال ۱۹۹۱ سازمانی به نام مِلجول (به هم بپیوندیم) ایجاد کرد تا کودکانی را با سوابق متفاوت در کنار هم گرد آورد تا دوشادوش یکدیگر در طرح‌هایی با منافع اجتماعی محسوس کار کنند. این طرح‌ها عبارت بودند از ساخت زمین بازی، تمیز کردن مدارس، و مبارزه علیه سیگار کشیدن. او گفت: "هدف این بود که ذهنیت بدیلی در کودکان ایجاد کنیم تا به آن‌ها نشان دهیم چقدر نیرومند هستند."

جیرو تا سال ۱۹۹۳ هنوز تا دیر وقت تماس‌های شبانگاهی دریافت می‌کرد. نیاز به یک سرویس اضطراری آشکار بود. این بار او تصمیم گرفت پلیس بمبئی را به راه‌اندازی آن متقاعد کند. بعد از این که پلیس درخواست او را رد کرد، او به سراغ اداره‌ی دولتی مخابرات رفت تا امکان ایجاد یک خط تلفنی مجانی برای کمک به کودکان را بررسی کند. او گفت: "من به اداره‌ی مخابرات رفتم و فقط افراد را ملاقات کردم و پرسیدم چطور می‌شود این کار را انجام داد."

با پیشنهاد یکی از کارمندان روابط عمومی اداره‌ی مخابرات، او ترتیب جلسه‌ای را با مدیر کل اداره داد. او با خود آرمیتی دِسای را آورد که در آن زمان مدیر موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا بود. جیرو گفت: "مدیر کل به ما گفت 'در موردش فکر می‌کنیم و نتیجه‌اش را به شما خواهیم گفت.' "

در این فاصله، جیرو با نوشتن نامه‌هایی به مقامات اداره‌ی مخابرات در بمبئی و دهلی موضوع را پیگیری کرد. با پشتیبانی موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا، درخواست او به وزارت مخابرات رسید. این وزارت در مورد آن که بچه‌ها از خط تلفن کودکان استفاده کنند تردید داشت. اما جیرو نظرسنجی خود را انجام داده بود و تقریبا همه‌ی بچه‌های خیابانی گفته بودند که از این سرویس استفاده خواهند کرد. بنا به گفته‌ی جیرو "امروز ما در هند از خدمات خط تلفن حمایت از زنان، معلولان، و معتادان برخورداریم. اما این موضوع در سال ۱۹۹۳ یک مفهوم مطلقاً تازه بود."

در حقیقت، این خدمات صرفا به خاطر سه تحول اخیر میسر شده بود: ۱- نصب تلفن‌های عمومی به طور گسترده در شهرهای اصلی هند؛ ۲ - انفجار تعداد سازمان‌های حمایت از کودکان، و ۳- پذیرا بودن دولت نسبت به ایده‌ی شراکت با گروه‌های شهروندی.

جیرو نتیجه می‌گیرد که قدم اصلی بعد ارتقای هماهنگی بود. صدها سازمان خدمات رسانی به کودکان در بمبئی هیچگونه ارتباطی با یکدیگر نداشتند. آن‌ها با یکدیگر حرف نمی‌زدند و در سطوح کیفی گوناگونی قرار داشتند. بعضی از آن‌ها کارهای فوق‌العاده‌ای انجام می‌دادند؛ بعضی از آن‌ها شایستگی انجام این فعالیت‌ها را نداشتند؛ بعضی دلسوز بودند؛ بعضی نیز سو استفاده جو بودند. برای یک مددکار اجتماعی تمام وقت یافتن کمک مناسب

www.takbook.com

www.takbook.com

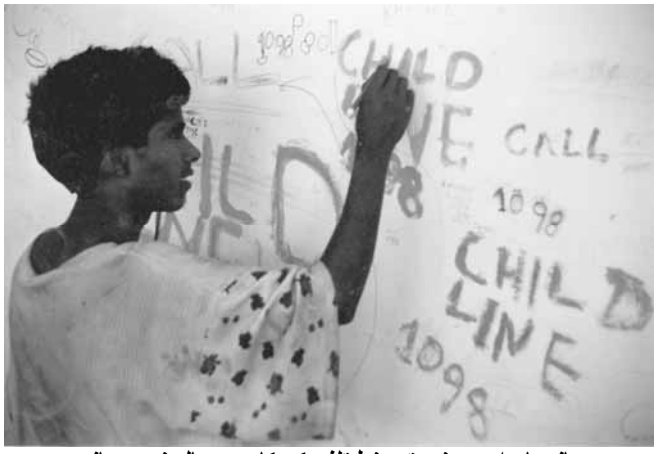
برای کودکان نیازمند بسیار دشوار بود. یک بچه‌ی خیابانی، یک افسر پلیس، یا یک شهروند مسئول از کجا می‌دانست که برای کمک به کجا مراجعه کند؟ جیرو دریافت سیستمی مورد نیاز بود که کودکان نیازمند بمبئی را هر کجا که باشند بیابد و اقدامات ساده و فوری را برای کمک به آن‌ها انجام دهد.

جیرو گروهی از دانشجویان را برای گردآوری فهرستی از سازمان‌های ارایه دهنده‌ی خدمات به کودکان در بمبئی به کار گرفت. آن‌ها فهرستی از یک صد سازمان فراهم کردند، شامل بر پناهگاه‌های بیست و چهار ساعته و موسسات اقامتی بلند مدت؛ سازمان‌های ارایه دهنده‌ی خدمات قانونی، بهداشتی، روانی، و آموزشی؛ سازمان‌های ارایه دهنده‌ی بازپروری معلولان، آموزش شغلی، و درمان اعتیاد؛ و بسیاری دیگر. پس از آن جیرو جلساتی برای تشویق مشارکت در شبکه‌ی تازه‌ای به نام خط تلفن کودکان ترتیب داد.

او بودجه‌ای روی هم گذاشت و به تامین هزینه‌های ابتدایی پرداخت. برای سال اول، او به ۲۵۰۰۰۰ روپیه، حدود ۶۰۰۰ دلار برای تاسیس دو مرکز تماس با پانزده کارمند نیاز داشت. کمک اولیه از سوی صندوق امانت راتان تاتا[175] و بنیاد رسیدگی به هند[176] فراهم شد. در مه ۱۹۹۶ اداره‌ی دولتی مخابرات شماره تلفن ۱۰۹۸ را به خط تلفن کودکان اعطا کرد. یک ماه بعد، با اعلام همکاری چهارده سازمان دیگر، خط تلفن کودکان راه‌اندازی شد.

برای اطلاع رسانی درباره‌ی خدمات، کارکنان خط تلفن کودکان، اعضای تیم، و داوطلبان که اکثرا بچه‌های خیابانی بودند، به سراغ ایستگاه‌های راه‌آهن، ایستگاه‌های اتوبوس، محله‌های فقیر، بازارها، و بیمارستان‌ها رفتند. آن‌ها نمایشگاه‌ها و بازی‌های خیابانی را برای اطلاع رسانی سازماندهی کردند. آن‌ها نوجوانان را به توزیع برچسب‌های زرد ۱۰۹۸ و امتحان کردن این شماره و گزارش مشکلات تشویق کردند. آن‌ها از جوانان بزرگ‌تر خیابانی خواستند که به کوچک‌ترها این نکات را یاد بدهند. جیرو از عبارت "۱۰۹۸" چندان خوشش نمی‌آمد، اما بچه‌ها به او یاد دادند که بگوید "ده- نه- هشت- خط تلفن کودکان."

تلفن‌های مربوط به کودکان در سازمان‌هایی مستقر بودند که پناهگاه‌های بیست و چهار ساعته برای مواقع اضطراری داشتند. در بمبئی، یکی از این پناهگاه‌ها توسط سازمان جوانان برای وحدت و اقدامات داوطلبی[177] اداره می‌شد و نزدیک ایستگاه قطار دادار قرار داشت. در اتاق ورودی پناهگاه این سازمان یک میز است که تلفن‌ها روی آن قرار دارد. روز دیدار از آن‌جا، برخی اعضای تیم یعنی راوی ساکسِنا، سمیر سابو شیخ، و روپش کومار را ملاقات کردم.



مانوهارداس عضو تیم خط تلفن کودکان در حال خبر رسانی

[175] Ratan Tata Trust
[176] Concern India Foundation
[177] Youth Unity and Voluntarily Action

www.takbook.com

www.takbook.com

راوی نوزده ساله، در سن ده سالگی از شهر بوپال گریخته بود. او گفت: "وقتی مریض شدم، کسی نبود به من کمک کند یا مرا به بیمارستان ببرد. در برنامه‌ی خط کودکان من به بیش از سیصد کودک کمک کرده‌ام." سمیر بیست ساله، در سن شش سالگی گم شد و در خیابان‌ها زندگی کرد تا او را در سن نه سالگی در یکی از پرورشگاه‌های تحت پوشش دولت جای دادند. و روپش هجده ساله در سن ده سالگی از خانه‌اش در ایالت بیهار برای فرار از دست پدر الکلی‌اش گریخته بود. هر سه‌ی آن‌ها مشغول مطالعه برای گذراندن امتحانات کلاس دهم بودند. هر کدام از آن‌ها ماهانه ۳۰ تا ۴۰ دلار از خط کودکان به دست می‌آوردند.

اعضای تیم در شیفت‌های هشت ساعته کار می‌کردند. هریک از آن‌ها صدها تماس تلفنی داشته و داستان‌های دراماتیک برای گفتن داشتند. یکی از داستان‌های راوی بخصوص متاثر کننده بود. او گفت: "بعضی از پسرها با تلفن خط کودکان تماس می‌گرفتند و می‌گفتند یک دختر بچه در ایستگاه است. او بدون لباس تنها ایستاده است. یکی آب داغ به رویش ریخته و سینه، شکم و پاهایش سوخته است." بدین دلیل داوطلبان خط کودکان می‌رفتند او را به بیمارستان منتقل کنند. ولی در ایستگاه مرد مستی را می‌دیدند که جلو آمده و ادعا می‌کرد که پدر آن دختر است. نهایتا معلوم می‌شد که آن مرد غریبه‌ای است که در ایستگاه زندگی می‌کند. او می‌خواسته از دختر برای گدایی استفاده کند و پلیس نیز می‌خواست که دختر را به او بدهد.

"ما باید به پاسگاه پلیس رفته و بحث می‌کردیم و توضیح می‌دادیم که پلیس نمی‌تواند آن دختر را به مرد تسلیم کند. او به مراقبت‌های پزشکی نیاز داشت و آن مرد آشکارا مست بود. بالاخره آن‌ها تسلیم شدند و ما او را به بیمارستان برای معالجه‌ی سوختگی‌اش بردیم. سپس برنامه‌ی خط کودکان از دادگاه درخواست کرد تا نیازمند بودن آن دختر را اعلام کند تا او بتواند به فرزند خواندگی پذیرفته شود. اکنون او در یک موسسه‌ی کودکان زندگی می‌کند. حدود یک سال طول می‌کشد تا او را به فرزندی قبول کنند. سن او کم است و به راحتی به فرزند خواندگی پذیرفته می‌شود. او حتی اسم خویش را نمی‌دانست و ما را سیما نامیدیم."

خط کودکان در سال اول کارش ۶۶۱۸ تماس تلفنی داشت. بیش از ۷۰ درصد تماس‌ها از طرف کودکان و نوجوانان بود. بسیاری برای گپ زدن، خواندن ترانه، پرسیدن سوال، در میان گذاردن احساسات، و توهین کردن تماس می‌گرفتند. فرصت یک تماس تلفنی مجانی به خودی خود جذاب بود.[178] جیرو به همه یادآوری می‌کرد که "این خدمات برای آن‌هاست، آن‌ها در حال آزمایش ما هستند."

هشتصد و پنجاه و هشت تماس تلفنی برای کمک اضطراری مستقیم بود که شامل مشکلات پزشکی، نیاز به پناهگاه، سو استفاده، بازگرداندن بچه‌های گمشده به خانواده‌هایشان، حفاظت آن‌ها در برابر پلیس، و خدمات مربوط به مرگ می‌شد.[179] بیش از نیمی از این تماس‌ها مربوط بود به ساعات ۵ بعد از ظهر تا ۱۰ صبح یعنی زمانی که بیشتر موسسات کودکان بسته هستند. جیرو می‌گفت: "من فکر می‌کردم ما تماس‌های تلفنی زیادی در مورد سو استفاده‌ی پلیس خواهیم داشت. اما پسرها می‌گفتند 'نه، بیشتر آن‌ها مشکلات مربوط به سلامتی خواهند بود.' ما برای این موضوع آماده نبودیم."

در ابتدا تماس‌های تلفنی از سوی کودکانی بود که در خیابان زندگی می‌کردند. بعد از مدتی، خط کودکان تماس‌هایی از سوی بزرگسالان دلسوز یا کودکان شاغل به عنوان خدمتکاران خانگی در خانه‌های طبقه‌ی متوسط داشت. جیرو گفت: "ابتدائا نمی‌خواستم خط ما به سرویس طبقه‌ی متوسط تبدیل شود. می‌خواستم در سطح کودکان خیابانی متمرکز شود. اما بعدا دو مورد از سوی بزرگسالان دلسوز در باره‌ی کودکان شاغل در خانه‌ها داشتیم. یک مورد درباره‌ی دختری به نام ساریتا بود که به شدت مورد ضرب و شتم واقع شده بود. او در سراسر بدنش علائم سوختگی با سیگار داشت. این به ما نشان داد که افراد اغلب این آزار و اذیت‌ها را می‌بینند ولی برای این که با پلیس درگیر نشوند یا نمی‌دانند با چه افرادی تماس بگیرند چشم خود را بر این وقایع می‌بندند. من آگاهی بخشی در مورد این موضوع در میان بخش‌های بزرگتری از جمعیت را ضروری می‌دیدم."

[178] Childline Annual Report (July 1997- March 1999), 7-8.
[179] Ibid.

www.takbook.com

www.takbook.com

سال اول عمدتاً به اشتباه و تصحیح کردن آن‌ها، شناسایی شکاف‌ها و پر کردن آن‌ها گذشت. اعضای تیم در مکان‌یابی تماس گیرندگان مشکل داشتند. بنابراین یک سیستم سوالات استاندارد برای ثبت زمان تماس، نکات مهم، و لباسی که کودک بر تن داشت معرفی کردیم. داوطلبان خط تلفن کودکان، پیراهن و کلاه زرد رنگ پخش می‌کردند.

پس از دریافت تماس از سوی افراد عصبانی بخاطر عدم امکان ارتباط با شماره‌ی ۱۰۹۸ و عدم همکاری مالکان غرفه‌های تلفن پولی، خط تلفن کودکان بچه‌های خیابانی را برای آزمایش تلفن‌ها در سطح شهر بسیج کرد. اداره‌ی مخابرات همچنین نامه‌هایی برای مطلع کردن مدیران تلفن پولی ارسال کرد و آن‌ها باید متعهد می‌شدند به کودکان اجازه دهند در هر زمان با شماره‌ی ۱۰۹۸ تماس بگیرند.

آن دسته از اعضای تیم که در کسب اعتماد تماس‌های تلفنی فراری‌ها مشکل داشتند مورد آموزش مددکاران اجتماعی در مکالمات تلفنی قرار گرفتند. هر ماه کودکان به برنامه‌ی آموزشی همگانی خط تلفن کودکان دعوت می‌شدند تا اطلاعاتی در مورد خدمات این خط به دست آورند و پیشنهادهای خود را برای بهبود آن‌ها ارایه دهند. سیستم خدمات خط تلفن کودکان مورد به مورد پیشرفت کرد.

مِگانا ساوانت، اولین دانشجوی جیرو که به عضویت هیئت کارکنان رسمی خط تلفن کودکان پیوست، اِعمال خط مشی جدید ناشی از مرگ یک پسر هیجده ساله را به خاطر می‌آورد: "پسری که سل داشت تماس گرفت. یکی از اعضای تیم رفت که او را به بیمارستان ببرد. اما او گفت 'نمی‌خواهم در بیمارستان بستری شوم. خوب خواهم شد. اگر به کمک احتیاج داشته باشم دوباره با خط تلفن کودکان تماس می‌گیرم.' بنابراین عضو تیم ما آن پسر را روی سکوی ایستگاه رها کرد. بعد از سه یا چهار روز آن پسر درگذشت. دوستان او که از تماس گیرندگان همیشگی ما هستند تماس‌های توهین آمیز را آغاز کردند. آن‌ها به دیگران می‌گفتند که خط تلفن کودکان سازمانی بی فایده است. سپس ما به محلی رفتیم که عضو تیم ما آن پسر بیمار را رها کرده بود. دوستان او بسیار عصبانی بودند. آن‌ها گفتند: 'ما نمی‌خواهیم هیچ کاری با خط تلفن کودکان داشته باشیم.' ما و عضو تیم از آن‌ها معذرت خواستیم و گفتیم که اشتباه کرده‌ایم و از پسرها خواستیم بگویند چه بایست می‌کردیم. آن‌ها هنوز عصبانی بودند. اما پس از اینکه آرام شدند، پیشنهادی دادند: 'اگر پسری گفت نمی‌خواهد به بیمارستان یا پناهگاه برود شما باید به اطلاع *ما*، یعنی دوستانش برسانید. به ما بگویید که او را در خیابان رها کرده‌اید.' " ساوانت گفت: "فکر کردیم پیشنهاد خوبی است و باید خط مشی ما باشد."

یک شب یک تماس تلفنی در ساعت ۱:۳۰ بامداد داشتیم مبنی بر این که یک تاکسی پسری را زیر گرفته است. یکی از اعضای تیم خط تلفن با عجله به صحنه‌ی تصادف رفت و کودک را به بیمارستان برد. یکی از افراد پلیس او را به خاطر تحویل پسری ناشناس به بیمارستان مورد تعقیب قرار داد. جیرو در چنین موقعیت‌هایی به دفعات متعدد از رختخواب بیرون کشیده شده بود، و تجربه به او آموخته بود که با مقامات پلیس و بیمارستان به طور مقابله جویانه برخورد نکند. جیرو گفت: "این تجربه بسیار آموزنده بود و من می‌دانستم که مقابله ما را به هیچ کجا نمی‌برد."

این بار او با کمیته‌ی هماهنگی برای کودکان آسیب پذیر وابسته به شهرداری و یونیسف تماس گرفت. یونیسف یکی ازسازمان‌های وابسته به سازمان ملل متحد است که مسئولیت ارتقای وضعیت کودکان را بر عهده دارد. او از کمیته‌ی مزبور و یونیسف درخواست کرد تا از یک گردهمایی با حضور اعضای هیئت رفاه جوانان و پلیس حمایت از جوانان[180] حمایت مالی کنند تا افراد مدعو در مورد خط کودکان اطلاعاتی کسب کنند. هدف جیرو آگاهی بخشی در مورد شماره تلفن ۱۰۹۸ و قانون عدالت برای جوانان هند[181] بود. این قانون همه‌ی کودکان زیر هیجده سال را تحت حمایت قرار می‌دهد.[182]

---

[180] The Juvenile Welfare Board and the Juvenile Aid Police

[181] India's Juvenile Justice Act

[182] Jeroo Billimoria and Jerry Pinto, "Child Right and the Law," *National Institution for Child Protection Resource Book* (Bombay: Childline India Foundation, 2000), 32.

این قانون در سال ۲۰۰۰ برای بسط خدمات به همه‌ی کودکان زیر هجده سال اصلاح شد.

www.takbook.com

www.takbook.com

جیرو در آن گردهمایی متوجه شد که مقامات پلیس پس از آگاهی از این نکته که خط حفاظت از کودکان کار آن‌ها را آسان می‌کند نسبت به خدمات این خط پذیراتر شدند. آن‌ها موافقت کردند که در کارگاه‌های بیشتری شرکت کنند. چندی بعد خط کودکان و پلیس بمبئی همکاری نزدیکی را آغاز کردند و واحد پلیس مربوط به حمایت از جوانان برای اعضای تیم خط تلفن کارت‌های شناسایی ویژه صادر کرد.

چالش دیگر خط تلفن کودکان کار با بیمارستان‌ها بود. کادر پزشکی معمولاً از پذیرش کودکانی که کثیف، بدون کارت شناسایی، یا همراهی ناشده با افراد بزرگسال بودند سر باز می‌زدند. بنابراین خط تلفن حفاظت از کودکان کارکنانش را در زمینه‌ی کمک‌های اولیه پایه آموزش داد و این خط مشی را در پیش گرفت که پیش از بردن کودکان به بیمارستان آن‌ها را تمیز کند. در عین حال، همه‌ی کارکنان با این قانون کشور آشنا شدند که می‌گوید بیمارستان‌های عمومی نمی‌توانند از مراقبت افراد نیازمند به درمان سر باز زنند. همچنین کارگاه‌های بیشتری برای حساس کردن کارکنان بیمارستان‌ها به مشکلات کودکان خیابانی ترتیب داده شد.

با انتشار اخبار مربوط به شماره تلفن ۱۰۹۸، شبکه‌ی مرتبط با این شماره گسترش یافت. مقالات روزنامه‌ها موجب برانگیخته شدن مشارکت عمومی به میزان ده‌ها هزار روپیه شد. جیرو یکی از دانشکده‌های محلی مددکاری اجتماعی را قانع کرد که یک دوره‌ی درسی دو ماهه برای آموزش مشاوره‌ی تلفنی به کارکنان مراکز مربوطه راه بیندازد. برای این کار او به جمع آوری اعانات بیشتری پرداخت. سپس روزی در فرودگاه با یکی از مدیران اجرایی خدمات مشاوره‌ی تاتا برخورد کرد. این موسسه یکی از شرکت‌های پیشگام در مشاوره‌ی مدیریت در هند است. جیرو او را قانع کرد که به خط تلفن کمک کند. شرکت او می‌توانست یک پایگاه اطلاعاتی برای ردیابی تماس‌های تلفنی طراحی کند.

جیرو در نوامبر ۱۹۹۷ یک سال مرخصی بدون حقوق از موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا گرفت تا خود را وقف خط تلفن سازد. برنامه‌ی او ایجاد یک سیستم ملی حمایت از کودکان بود. اندکی بعد او به عنوان یکی از همکاران آشوکا انتخاب شد.

جیرو در فوریه‌ی ۱۹۹۸ نامه‌ای به آناند بوردیا، وزیر عدالت اجتماعی و رفاه هند [183] فرستاد. وی در این نامه پیشنهاد کرد که دولت هند به بسط خط تلفن کودکان به شهرهای دیگر کمک کند. بنا به گفته‌ی جیرو: "من از همان ابتدا، خط تلفن کودکان را خدماتی ملی تلقی می‌کردم. می‌دانستم که باید دولت را با این مسئله در گیر کرد. اما نخست باید اهمیت و نحوه‌ی عمل آن را نشان می‌دادیم. برای انجام این کار به جمع آوری اسناد و آمار نیاز داشتیم."

در ژوئن همان سال خط تلفن کودکان با همکاری دولت یک گردهمایی ترتیب داد و ۱۱۷ نفر را از بیست و یک شهر برای بررسی ظرفیت‌های گسترش این خدمات دعوت کرد. در آن زمان، خط تلفن کودکان به ۱۴۰۰۰ تماس تلفنی پاسخ داده بود. ما کمک مستقیم به ۳۵۰۵ کودک را نیز ترتیب داده بودیم. این کمک‌ها شامل بود بر خدمات پزشکی (۲۱۲۶ مورد)، پناهگاه (۹۸۸)، فراهم آوردن اطلاعات و معرفی نامه به مؤسسات دیگر (۲۴۹)، بازگرداندن کودکان به خانواده (۴۹)، حمایت روحی و راهنمایی (۳۹)، حمایت در برابر آزار و اذیت پلیس (۳۰)، حمایت در برابر سو استفاده (۲۳)، و خدمات مربوط به مرگ و میر(۱).[184]

حمایت دولت هند از خط تلفن جدی بود. این خدمات بسیاری از کارهایی را که دولت به انجام آن‌ها بر اساس کنوانسیون حقوق کودک سازمان ملل متحد مصوب ۱۹۹۲ تعهد داشت انجام می‌داد. این تعهدات عبارت بودند از بهبود دسترسی کودکان به مراقبت‌های بهداشتی، عدالت، پناهگاه، و تعلیم و تربیت.[185] خط تلفن کودکان از ویژگی‌های یک سازمان قرن بیست و یکمی نیز برخوردار بود. این سازمان منسجم و غیر متمرکز بود و تکنولوژی و خدمات انسانی را در یکدیگر ادغام می‌کرد. این سازمان دولت، مشاغل، و گروه‌های شهروندی را به یکدیگر متصل می‌کرد تا کارایی را به حداکثر برساند. و بهتر از همه آن‌که این سازمان، کم هزینه و دست اندر

[183] India's Ministry of Social Justice and Empowerment
[184] Childline Annual Report, 8.
[185] See the Convention on the Rights of the child at www.unicef.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

کار امور جزیی خویش بود. هر آن‌چه را که خط تلفن برای انجام کارهایش نیاز داشت موجود بود. جوهره‌ی خط تلفن آن بود که یک شهر را به یک تیم مبدل می‌کرد. و چرا نه یک کشور؟

در پایان کارگاه، آناند بوردیا و یکی از همکارانش به نام اِی پی سینگ که معاون وزیر عدالت اجتماعی و رفاه بود توافق کردند که خدمات خط تلفن را به ده شهر گسترش دهند. یک ماه بعد مانِکا گاندی، وزیر عدالت اجتماعی و رفاه هند، اعلام کرد که می‌خواهد خط تلفن تا سال ۲۰۰۲ در همه‌ی شهرهایی که بیش از یک میلیون نفر جمعیت دارند (بیست و سه شهر) خدمات ارایه کند.[186]

طراحی برنامه‌ی کلی برای بسط خط تلفن به سراسر کشور تنها چند هفته طول کشید. قرار بود که خط تلفن به صورت حق‌الامتیاز عمل کند با مدیریت غیر متمرکز اما با عنوان، مراحل عملیاتی و معیارهای واحد. این خط به صورت خدماتی مجانی، ملی، و بیست و چهار ساعته باقی می ماند. تعبیر "خط تلفن کودکان" به زبان انگلیسی و زبان‌های محلی نوشته می‌شد. (هند دارای هجده زبان رسمی است.) نشانه و شماره تلفن این خط همه جا یکسان می‌بود.

هر شهر بر اساس نیازهای محلی سازمان‌های مربوطه را برخواهد گزید اما خود را با یک ساختار یگانه انطباق خواهد داد. یک "سازمان پیوند دهنده" مثل موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا با هویت آکادمیک عملیات، آموزش، بایگانی، و مدافعه را بر عهده خواهد گرفت. "سازمان‌های همکار" مثل سازمان جوانان برای وحدت و اقدامات داوطلبی که من راوی، سمیر و روپش را در آن‌جا ملاقات کردم مستقیما به تماس‌ها پاسخ خواهند داد. "سازمان‌های پشتیبانی کننده" فعالیت‌های مربوط به پیگیری و "سازمان‌های تامین منابع" به نیازهای بلند مدت خواهند پرداخت.

هر شهر یک هماهنگ کننده‌ی خط تلفن کودکان خواهد داشت. دولت بودجه‌ای را به موسسات همکار خط تلفن کودکان اختصاص خواهد داد تا حقوق مددکاران اجتماعی و اعضای تیم را بپردازد. هر یک از این سازمان‌ها نیز برای خط تلفن کودکان اعانه جمع آوری خواهد کرد. حق‌الامتیاز داران مواد آموزشی و توسعه‌ای، یک پایگاه اطلاعات رد یاب، و ابتدائا یک سال تامین بودجه برای کمک‌های پزشکی خارج از بیمارستان برای کودکان دریافت خواهد کرد.

جیرو برای پرهیز از درگیری با مقامات رسمی تصمیم گرفت خط تلفن کودکان، کار را دریک شهر آغاز نکند مگر این که رییس پلیس و مقامات ارشد مراقبت‌های بهداشتی کتبا همکاری با خط تلفن را تعهد کرده باشند. علاوه بر آن، هر شهر ملزم به ایجاد یک هیئت مشاوره‌ای خط تلفن کودکان بود شامل بر مقامات ارشد پلیس و ادارات بهداشت، هیئت رفاه جوانان، و اداره‌ی مخابرات، و دیگر سازمان‌های مربوطه.

سیاست دیگر جیرو آن بود که آن دسته از صاحبان مشاغل که می‌خواستند در سطح ملی و به نحو عمومی خود را به خط تلفن کودکان مرتبط سازند می‌بایست به همکاری کامل متعهد شوند. صاحبان مشاغل می‌بایست تخصص و کمک همیشگی خود را به خط تلفن ارایه دهند و به نوشتن چک اکتفا نکنند. خط تلفن کودکان در سطح ملی دارای یک دفتر مرکزی در بمبئی برای نظارت بر توسعه، تعیین استانداردها، نظارت بر نتایج، تخصیص بودجه، و مدافعه از خدمات بهتر برای کودکان خواهد بود.

امروز دفتر مرکزی بنیاد ملی خط تلفن هند در یک مدرسه‌ی شهرداری به رنگ زرد در مرکز بمبئی مستقر است. این دفتر در کلاسی پر از تشک‌های کهنه و انواع بازی‌ها و تعدادی بچه‌های ناآرام قرار دارد. جیرو در راه بازگشت از گردهمایی ساحلی در اتومبیل به من گفت: "دفتر ما یک دیوانه خانه است، *واقعاً*. باید به تو هشدار دهم. بچه‌ها به سر و کله‌ات خواهند پرید. ما سه تا بچه داریم که علاقه‌ی مفرطی به چسپ به عنوان جایگزین مواد مخدر دارند. ما به آن‌ها گفته‌ایم این کار را نکنند، اما حداقل پیش ما بیایند. در غیر این صورت آن‌ها روزی هشت ساعت لول خواهند بود."

[186] Childline Annual Report, 10.

www.takbook.com

www.takbook.com

لحظه‌ای پس از رسیدن به دفتر، جیرو شروع به کار کرد. او چهار زانو روی زمین نشست و یکی از دو گوشی تلفن دفتر را پیش کشید. یک پسر بچه‌ی کوچک از پاهای جیرو به بغل او خزید، و او بچه را به آغوش کشید. همان طور که جیرو با وزیر عدالت اجتماعی و رفاه سخن می‌گفت انگشتانش را بر لب گذاشته و آهسته می‌گفت "هیس"، اما ایما و اشاره‌ی جیرو هیچ تاثیری بر سطح سر و صدای کودک نداشت.

اتاق کناری، محل دفتری آرام، تمیز، مجهز به کامپیوترهای متصل به شبکه و تهویه‌ی مطبوع بود که با اعانه‌ی خدمات مشاوره‌ای تاتا برپا شده بود. اما جیرو دیوانه خانه را ترجیح می‌داد. جیرو گفت: "فکر می‌کنم این دفتر حس خوبی از ماهیت خط تلفن به تو می‌دهد. هر اتفاقی ممکن است درست بر خلاف تصوری که افراد دارند."



در دفتر بنیاد خط تلفن کودکان هند در بمبئ

مگانا ساوانت مشغول آزمایش سیستم ردیابی کامپیوتری تماس تلفنی به نام چایلد نت بود. پراکاش فِرناندز که چهار زانو روی تشک کهنه‌ای نشسته بود طرح توسعه‌ی خط تلفن را تنظیم می‌کرد. هر دو نفر از دانشجویان جیرو در موسسه علوم اجتماعی تاتا بودند. نیلام کِوالرامانی نیز روی زمین با بچه‌ای در بغل نشسته بود. او هماهنگ کننده‌ی خط تلفن کودکان در بمبئی و در حال مرور یک گزارش تماس تلفنی بود.

من از نیلام پرسیدم چطور او به خط تلفن کودکان پیوسته بود. او گفت: "من در انجمن هند و آمریکا در یک دفتر لوکس از نه صبح تا پنج بعد از ظهر به عنوان مشاور دانشجویانی که می‌خواستند برای تحصیلات عالی به خارج از کشور بروند کار می‌کردم. بیشتر آن‌ها بچه‌های نازپرورده و پولدار بودند. با خودم فکر کردم: 'آیا این افراد واقعاً به من نیاز دارند؟' دریافتم که از زندگی خویش چندان خشنود نیستم و با خود گفتم، 'نیلام، تو برای این کار ساخته نشده‌ای.' یک معلم مرا به خط تلفن کودکان معرفی کرد. من به یکی از آموزش‌های همگانی این موسسه آمدم و این کودکان را دیدم که از زندگی لذت می‌برند. داوطلبان را دیدم و همه‌ی این مشاهدات مرا به کار در اینجا کشید.

در طی شش ماه پس از کارگاه ژوئن ۱۹۹۸، خط تلفن کودکان به شهرهای دهلی، ناگپور، حیدرآباد، و کلکته گسترش یافت. جیرو با اتکا بر تماس‌هایی که با جامعه‌ی مشاغل بمبئی داشت همکاران شرکتی گوناگون را به سمت خط تلفن جذب کرد. یکی از این همکاران عبارت بود از شرکت تبلیغاتی آگیلوی و ماث که به خط تلفن کودکان در ایجاد یک عنوان و بازاریابی در سطح ملی کمک کردند.

راه اندازی خط تلفن در هر شهر تازه‌ای یکسان بود. سازمان‌های محلی جلسات خود را به نحو غیر رسمی آغاز می‌کردند. آن‌ها با راهنمایی تیم خط تلفن کودکان یک هسته‌ی کاری تشکیل می‌دادند. سپس یک هیئت مشاوره‌ی خط

www.takbook.com

www.takbook.com

تلفن کودکان شکل می‌گرفت. پس از آن گروه کاری به پیمایش جهت ارزیابی نیازها و مطالعه‌ی امکان سنجی پرداخته و فهرستی از منابع گردآوری می‌کرد. س‌غ‌د ها پس از مشورت با هیئت مشاوره، تصمیم می‌گرفتند چه کسانی با تلفن کار کرده و چه کسانی به فراهم کردن پشتیبانی بپردازند.

دفتر مرکزی به بررسی همه‌ی سازمان‌های همکار می‌پرداخت که این ایفای نقشی جدی بود. جیرو گفت: "ابتدا ما در بمبئی با هر سازمانی کار می‌کردیم. اما کلی اشتباه کردیم." یکی از دفاتر خط تلفن کودکان به علت فساد مالی بسته شد. یکی دیگر از سازمان‌ها به خاطر خودداری از پناه دادن به کودکان معلول از شبکه کنار گذاشته شد. سازمان‌های دیگر با استانداردهای مراقبتی خط تلفن کودکان تطابق نداشتند. جیرو اضافه کرد: "اکنون ما نخست به تعهد و انگیزه توجه می‌کنیم تا مطمئن می‌شویم که سازمان مربوطه دارای فرهنگ بحران و آشنایی با حقوق کودکان است. ما علاقه مندیم با سازمان‌های جوان تری کار کنیم که خود اتکا هستند و قبلاً در موضوعات مربوط به کودکان کار کرده‌اند. ما نمی‌خواهیم چیز جدیدی بسازیم."

پراکاش فرناندو که بخش عمده‌ی کارهای مقدماتی در شهرهای تازه را انجام داده بود گفت: "در یک سازمان همکار، اولین چیزی که ما می‌پرسیم آن است که آیا آن‌ها پاسخگو و با کودکان راحت هستند؟ ما با کارکنان صحبت می‌کنیم. به ندرت به گزارش‌های آن‌ها نگاهی می‌اندازیم چون آن‌ها می‌توانند هرچه که بخواهند روی کاغذ بنویسند. ما می‌خواهیم بدانیم که آن‌ها واقعا چگونه کار می‌کنند. فرآیندهای کاری آن‌ها چیست؟ سیاست‌های پذیرش آن‌ها کدام هست؟ آیا انعطاف پذیرند؟ آیا مایلند کودکی را در ساعت ۲ بامداد قبول کنند؟ اگر آن کودکی مدرکی نداشته باشد چی؟"

پس از مشخص شدن ساختار، تلفن‌ها به کار افتاده و اداره‌ی مخابرات با متصدیان تلفن‌های پولی در سراسر شهر ارتباط برقرار می‌کرد. سپس، بعد از آنکه کارکنان محلی دو هفته فرصت تجربه‌ی کار با تماس‌ها تلفنی را پیدا کرده بودند یکی از کارکنان اداره‌ی مرکزی برای یک دوره آموزش ده روزه به آن‌جا می‌رفت.اگر همه‌ی این کارها به خوبی پیش می‌رفت، دو یا سه ماه بعد یکی از حق الامتیاز داران محلی تقاضای یک کنفرانس مطبوعاتی کرده و کار آگاهی بخشی را آغاز می‌نمود. دفتر مرکزی به نظارت دقیق بر حق الامتیازها می‌پرداخت و پس از آن این نظارت را از طریق بررسی‌های موردی انجام می‌داد.

مشکلات همواره وجود داشتند. یکی از شایع ترین مشکلات، انتساب کل اعتبار ناشی از خدمات به یک سازمان محلی بود. بنا به توضیح جیرو: "در بخش س‌غ‌د، بسیاری از افراد، بویژه مقامات ارشد چندان علاقه‌ای به شراکت ندارند. بزرگ ترین کار من این است که به افراد طوری القا کنم که نسبت به خط تلفن کودکان احساس مالکیت کنند."

تا بهار ۱۹۹۹، خط تلفن کودکان تلفن ۱۰۹۸ را در کلکته و مدرس راه اندازی کرده بود و خود را برای آغاز کار در پاتنا آماده می‌کرد. زمینه سازی در بوپال، بوبانشوار، کالیکات، کویمباتور، گواهاری، گوالیور، جیپور، لاکناو، پانجیم، پونه، تریواندرام، و واراناسی آغاز شده بود. (جیرو و همکارانش دریک دوره‌ی یک ساله از نوزده شهر دیدن کردند.)

اما مشکل کوچکی با دولت وجود داشت: تنهایک چک در یک دوره‌ی شش ماهه واریز شده بود. جیرو می‌گوید: "بحران بزرگی بود. برای یک دوره‌ی تقریبا یک ساله هیچ پولی از دولت دریافت نکرده بودیم. من کلاهم را به نشانه‌ی احترام برای س‌غ‌دها بر می‌دارم. علت بقای خدمات ما وجود سازمان‌های منسجم و نیرومند بود. این سازمان‌ها حتی بدون پول می‌توانستند پروژه را پیش ببرند. همچنان به دیگران می‌گفتیم که 'ما همه در این کار با همدیگر هستیم ...' " جیرو برای پیشگیری از فروپاشی سه مرتبه مجبور شد به افراد ثروتمند رو بیندازد.

در مه ۱۹۹۹، خط تلفن کودکان به عنوان یک موسسه‌ی دولتی ثبت و کنترل شماره‌ی ۱۰۹۸ در سطح ملی بدان واگذار شد. جیرو دولت را قانع کرد که هیئت مدیره‌ای شامل بر افراد کاملا متعهد به خط تلفن کودکان انتخاب کند. تعهد این افراد به خط تلفن عاملی کلیدی در موفقیت سازمان بود.

www.takbook.com

www.takbook.com

در طی دوازده ماه، خط تلفن کودکان در پانزده شهر به عملیات مشغول بود و کارهای آماده سازی نیز در پانزده شهر دیگر آغاز شده بود. تا آن زمان خط تلفن نیم میلیون تماس تلفنی داشت.[187]

پایگاه اطلاعاتی چایلد نت یک برنامه‌ی غیر معمول کامپیوتری بود: این برنامه برای استفاده کنندگانی طراحی شده بود که به آسانی از موضوع تماس منحرف شده و اغلب کم سواد بودند. این برنامه اعضای تیم را با دستورات شامل بر تصویر و صدا به انگلیسی، هندی، و زبان‌های محلی راهنمایی می‌کرد. بنا به توضیح مگانا ساوانت:"بچه‌های خیابانی حقیقتاً علاقه‌ای به ثبت و ضبط ندارند، حتی وقتی به این کار اقدام می‌کنند بسیاری از امور مهم را اغلب جا می‌اندازند."

سیستم جدید که بسیاری از مشکلات را نشانه رفته بود برای تحلیل الگوهای محفوف در تماس‌ها فوق‌العاده سودمند بود. به عنوان مثال، این سیستم خط تلفن کودکان را قادر ساخت به ردیابی نقاط مسئله دار در شهرها بپردازد. اگر تعداد زیادی تماس مربوط به امور بهداشتی از یک ایستگاه خاص راه آهن انجام می‌شد، خط تلفن کودکان می‌توانست خواستار نصب یک غرفه‌ی پزشکی در آن ایستگاه بشود.

با گسترش خط تلفن کودکان به شهرهای تازه، سیستم ردیابی تماس‌های تلفنی به صورت منبعی مهم شامل بر اطلاعات حمایت از کودکان پدیدار شد. اطلاعات ملی نشان داد که بزرگ‌ترین عامل مرگ بچه‌های خیابانی بیماری سل است، اما الگوهای محلی تماس‌ها نمایانگر گونه‌های متفاوتی از مشکلات محلی بودند. به عنوان مثال خط تلفن جیپور گزارش‌هایی در مورد سوءاستفاده از کودکان در صنایع دفع زباله و جواهرات دریافت کرد. در وارانسی، گزارش‌هایی مبنی بر ربودن بچه‌ها برای کار در صنعت ساری[188] ارایه شد. در دهلی تماس‌های متعددی از بچه‌های طبقه‌ی متوسط واصل می‌شد. در ناگپور که محل تلاقی مسیرهای متفاوت راه‌آهن است، مرتبا گزارش‌هایی از کودکان رها شده در ایستگاه‌های قطار می‌رسید. در گوا که یک تفرجگاه ساحلی است مشکل اصلی سو استفاده جنسی از کودکان توسط جهانگردان خارجی بود.

چایلد نت همچنین بهترین منبع برای بازگرداندن بچه‌های گمشده به والدین آن‌ها بوده است. با حق‌الامتیازهای خط تلفن در اکثر شهرهای بزرگ هند و یک پایگاه اطلاعاتی متمرکز که اطلاعات درباره‌ی کودکان را ذخیره می‌کند امکان بازگرداندن کودکان به خانه‌هایشان از هزاران مایل دور از خانه فراهم شد. از آن‌جا که خط تلفن کودکان یک موسسه‌ی دولتی بود اطلاعات آن رسمی تلقی می‌شد. ترکیب الهام بخش تکنولوژی و مدیریت انسانی، امروز امکان تحلیل روشمند تماس‌های تلفنی از سوی کودکان را در سراسر هند برای ارایه به جریان سیاست گذاری دولتی فراهم کرده است.

علی‌رغم تعهد همکاری از سوی بسیاری از مقامات ارشد، خط تلفن کودکان دریافت که مقامات پلیس، بهداشت، و راه آهن در سراسر هند تا حدود زیادی نسبت به شماره‌ی ۱۰۹۸ بی‌اطلاع و بی‌تفاوت باقی مانده‌اند. بنابراین خط تلفن کودکان مجموعه‌ای از کارگاه‌های آموزشی را طراحی کرد و در ژوئن ۲۰۰۰ با همکاری موسسه‌ی ملی دفاع اجتماعی و هفتاد و هشت سازمان همکار موسسه‌ی اقدام ملی برای حمایت از کودکان را راه‌اندازی کرد.[189]

هدف این بود که ایستگاه‌های پلیس، بیمارستان‌ها، مدارس، و ایستگاه‌های قطار را همخوان‌تر با نیازهای کودکان سازیم و این کار با آگاهی بخشی به مقامات رسمی درباره‌ی قانون، معرفی آن‌ها به کودکان خیابانی، و آموزش آن‌ها درباره‌ی خط تلفن کودکان میسر می‌شد. یکی از وجوه این اقدامات اعطای جوایز توسط کودکان به ایستگاه‌ها و بیمارستان‌هایی بود که همخوان با نیازهای کودکان عمل می‌کردند.

از آن‌جا که همدلی و غمخواری با درک متقابل آغاز می‌شود، آموزش از آن‌جا شروع می‌شد که کودکان تجربه‌ی زندگی خود را با مقامات در میان می‌گذاشتند. آن‌ها در نقش کودکان خیابانی با پلیس و کارکنان بیمارستان بازی می‌کردند. تعامل میان کودکان و مقامات با مباحث مربوط به حقوق کودکان و قوانین هند دنبال می‌شد.

---

[187] Childline, “Hello Childline” newsletter (December 2000).

[188] لباس زنان هندی شامل بر پارچه‌ی بلند پنبه‌ای یا ابریشمی که به دور بدن پیچیده شده و یک سر آن از شانه یا سر آویزان می‌شود

[189] Billimoria and Pinto, *National Initiative for Child Protection Resource Book*, 10-17.

www.takbook.com

www.takbook.com

علی‌رغم تبلیغات و نمایش‌های سیاسی، دولت کمک چندانی به موسسه‌ی اقدام ملی برای حمایت از کودکان نکرد. همانند گذشته، همکاران خط تلفن بر منابع خویش اتکا کرده و بیش از هفتصد برنامه‌ی آموزشی با حضور مقامات رسمی در سر تا سر هند برگزار کردند.

اکثریت شرکت کنندگان در این برنامه‌ها به خط تلفن گزارش دادند که در آینده در صورت مواجهه با کودکان نیازمند با شماره‌ی ۱۰۹۸ تماس خواهند گرفت. اکثر آنان تجربیاتی داشتند مشابه با تجربه‌ی پلیسی در کلکته که یک روز به دختر بچه‌ای عریان، سرگردان، و تنها در خیابان برخورده بود. مامور پلیس به خط تلفن اقرار کرد که اگر دوره‌ی آموزشی مربوطه را طی نکرده بود مشکل ملاحظه شده را مغفول می‌گذاشت با توجه به این‌که نمی‌دانست چگونه به آن کودک کمک کند و نمی‌خواست اقدامی انجام دهد که مستلزم کار اضافی برای خود وی بود. به جای آن او تنها با شماره‌ی ۱۰۹۸ تماس گرفت و فورا به پناهگاهی با مددکاران اجتماعی و یک برنامه‌ی آموزشی ارجاع داده شد. او حتی برای دختر مداد شمعی و کتابچه‌ی نقاشی آورد.

خط تلفن تا پاییز ۲۰۰۲ به چهل و دو شهر گسترش یافته بود و کارهای آماده سازی را در دوازده شهر دیگر انجام می‌داد. حق‌الامتیاز داران با تجربه مستقیما در کنار مبتدیان قرار می‌گرفتند تا فرآیند آموزش تسریع شود. علاوه بر آن، فعالیت‌های ابتدایی و آماده سازی پیچیده‌تر شده بودند. جیرو گفت: "ما آموزش بیشتری برای پلیس، ادارات بهداشت، اداره‌ی مخابرات، و رییس هیئت مشاوره‌ای خط تلفن عرضه می‌کنیم. همچنین ما یک برنامه را رسما افتتاح نمی‌کنیم مگر آن‌که خدمات آن حداقل برای شش ماه عرضه شده باشند."

این شبکه دارای ۱۲۰ سازمان بود که مستقیما به ارائه‌ی خدمات خط تلفن می‌پرداختند و بیش از دو هزار سازمان که کمک می‌کردند. تا اکتبر سال ۲۰۰۲ خط تلفن ۲/۷ میلیون تماس تلفنی داشت.[190] وزارت عدالت اجتماعی و رفاه با خط تلفن جهت تنظیم برنامه‌ی اخیر پنج ساله‌ی خود مشورت کرده بود. همچنین دولت به توصیه‌های متعدد خط تلفن در تجدید نظر بر قانون عدالت جوانان هند عمل کرده و خط تلفن را به عنوان یک سازمان پیشگام در حمایت از کودکان معرفی کرد.

جیرو در سال ۲۰۰۱ از سوی بنیاد شواب برای کارآفرینی اجتماعی در حوزه‌ی کاری‌اش مورد تقدیر قرار گرفت. در همان سال، او تصمیم گرفت از مدیریت اجرایی خط تلفن کنار کشد. او تا مه سال ۲۰۰۲ در هیئت مشورتی باقی ماند تا از صد ساعت کار در هفته‌ی خود بکاهد و ببیند بدون او کارها چگونه پیش می‌رود. برخی از اعضای هیئت مشورتی تصمیم او را فکر ناشده می‌دانستند. اما او باور داشت که بسط خط تلفن به یک چالش فنی تبدیل شده است و فکر می‌کرد که انرژی وی در جایی دیگر می‌توانست بهتر به کار گرفته شود.

او در یک پیام الکترونیکی در مارس ۲۰۰۲، یک ماه پس از ازدواجش، به من نوشت: "بسیاری فکر می‌کنند که من به خاطر ازدواج استعفا دادم. اما حقیقت آن است که من به چالش تازه‌ای نیاز داشتم. من اصولا بر این باورم که یک فرد موسس پس از پنج تا هفت سال باید سازمانی را که تاسیس کرده ترک کند. این به درک من از بخش اجتماعی مربوط می‌شود و به اصل افتراق و *دارما* باز می‌گردد. من یک مدیر به هم ریخته و شلخته هستم و از امور معمول و نظام یافته متنفرم. من برای رشد پایدار آن سازمان مناسب نبودم. مهمتر از همه، یک صدای درونی به من می‌گفت که وقت رفتن است."

برنامه‌ی تازه‌ی وی شکل دادن به یک کنسرسیوم بین‌المللی از خطوط تلفن کمک به کودکان است. خط تلفن کودکان در سال ۲۰۰۱ یک گردهمایی در پونه‌ی هند ترتیب داد که هفتاد و یک مدافع حقوق کودک را از نوزده کشور در کنار یکدیگر قرار داد تا استفاده‌ی جهانی از خط تلفن را ارتقا دهند. جیرو اکنون به دنبال یافتن راه‌هایی برای متصل کردن خطوط تلفن در بریتانیا، فیلیپین، زیمبابوه، اسلوواکی، پاکستان، آفریقای جنوبی، هند، و دیگر کشورهاست تا "میز کمک" جهانی را برای این خدمات شکل داده و استانداردهای جهانی را بنیاد گذارد. او یک سازمان جدید به نام "خط تلفن بین‌المللی کمک به کودکان"[191] تاسیس کرد و برای ایجاد شتاب اولیه، گروه‌هایی را

[190] From www.childlineindia.org.in
[191] Child Helpline International, CHI

www.takbook.com

www.takbook.com

از بیش از چهل کشور به اولین مشاوره‌ی خطوط کمک کودکان در"خط تلفن بین‌المللی کمک به کودکان" دعوت کرد. این گردهمایی در اکتبر ۲۰۰۳ در آمستردام برگزار شد.

یک بار از جیرو در مورد مهم‌ترین چیزی که از کار در خط تلفن هند آموخته توضیح خواستم. او برای لحظه‌ای تامل کرد و گفت: "اگر بخواهم آن را در یک خط خلاصه کنم این است که یاد گرفتم که بگذرم. همه‌ی امور به همان شکلی که می‌خواهید نیستند. باید بگذارید افراد مسئولیت بپذیرند. بهترین کار آن است که به جای داشتن تصوری از آن‌چه می‌خواهید به ان برسید اصول اساسی را در نظر داشته باشید. در هر صورت، خط تلفن به من تعلق ندارد. این خط به وجود آمد چون باید به وجود می‌آمد. این به وجود آمدن به خاطر من نبود."

www.takbook.com

www.takbook.com

۸. نقش کارآفرین اجتماعی

محققان در قرن گذشته به نحو گسترده‌ای کارآفرینی در حوزه‌ی مشاغل را مورد مطالعه قرار داده‌اند. آن‌ها جهت گیری کارآفرینی تجاری را به عمل، مخاطره، و رشد تحلیل کرده‌اند؛ آن‌ها به جست‌و جوی "جهت گیری ارزشی شخصی" و "نقطه‌ی درونی کنترل" کارآفرین پرداخته و به دنبال نشانه‌هایی برای توضیح رغبت کارآفرین به پی گیری و بهره گیری از تغییر هستند.[192] کارآفرینان تجاری نه تنها به خوبی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند بلکه استعدادهای آنان با نظام‌های ارزشی، سیاست‌های دولت، و گستره‌ای از حمایت‌های نهادی مورد پرورش واقع شده است.[193]

در نقطه‌ی مقابل، کارآفرینان اجتماعی توجه اندکی را به خود جلب کرده‌اند. به نحو تاریخی، آن‌ها به عنوان انساندوست یا قدیس مقوله بندی شده‌اند و داستان‌های مربوط به کار آن‌ها بیشتر به شکل داستان‌های کودکان روایت شده است تا مطالعات موردی. گرچه داستان‌های مربوط به آن‌ها الهام بخش است، اما نمی‌توانند روش‌های کارآفرینان اجتماعی را قابل درک سازند. می‌توان به تحلیل یک کارآفرین اجتماعی پرداخت اما چگونه می‌توان یک قدیس را تحلیل کرد؟

تنها بخاطر فقدان نمونه نیست که مطالعه‌ی کارآفرینان اجتماعی مغفول واقع شده است. فهرست خلاصه‌ای از نوآوران شناخته شده در ایالات متحده شامل است بر ویلیام لوید گریسون (خاتمه بخشیدن به بردگی)، گیفورد پینچات (حفظ و مدیریت محیط زیست)، سوزان بی. آنتونی (حق رای زنان)، جین آدامز (رفاه اجتماعی و عدالت برای جوانان)، آسا فیلیپ رندالف (حقوق کار برای سیاهان)، و رالف نیدر (حمایت از مصرف کنندگان). اما با این‌که آثار زیادی در مورد جنبش‌هایی که این افراد شکل داده‌اند نوشته شده است، روش‌های آن‌ها به اندازه‌ی کارآفرینان اجتماعی مورد مداقه‌ی جدی و میان- حوزه‌ای واقع نشده است.

تفاوت موجود در مطالعه‌ی کارآفرینان تجاری و اجتماعی ظاهراً منعکس کننده‌ی تفاوت رهیافت در مواجهه با نقش افراد در دنیای تجاری و اجتماعی است. افراد در بخش تجاری مدت‌هاست که به عنوان موتور تغییر به رسمیت شناخته شده‌اند. تنها چند دهه پس از انتشار ثروت ملل توسط آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ جین- بابتیست سِی نقش ویژه‌ی کارآفرینان را تعریف کرد. آدام اسمیت در کتاب خود اصول اساسی علم اقتصاد مبتنی بر بازار را تبیین کرد.

در مقابل، نظریه‌های تغییر اجتماعی بیشتر بر این موضوع تمرکز پیدا کرده‌اند که چگونه ایده‌ها افراد را به تحرک وا می‌دارند و نه این که چگونه افراد ایده‌ها را به حرکت وا می‌دارند. امیل دورکم، یکی از بنیانگذاران علم جامعه شناسی، به فرایند تاثیر "واقعیات اجتماعی" یعنی نهادها، سنت‌ها، و احساسات جمعی بر افراد جهت شکل دهی به رفتار آن‌ها پرداخت.[194] جامعه شناسان به بسیاری از نیروهای دخیل در تحول اجتماعی مثل جمعیت، فن آوری،

---

[192] See G.T. Solomon and E. K. Winslow, "Toward a Descriptive Profile of the Entrepreneur," *Journal of Creative Behavior*, 22 (1988): 162-171

[193] See David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967), 205.
مک کله لاند با خلاصه کردن مشاهدات جوزف اِی شومپیتر در مورد کارآفرینان می‌نویسد: "شومپیتر احساس کرد اقتصاد به نحو طبیعی یا جبری یا حتی به آرامی رشد نمی‌کند، بلکه با جهش‌های ناگهانی توسط فعالیت‌های افراد کلیدی به پیش برده می‌شود. افراد موثر در این فرایند کسانی هستند که خواسته‌اند کالاهای تازه و روش‌های تازه‌ی تولید را ارتقا دهند یا منبعی تازه برای تامین مواد یا بازار تازه‌ای را به کار گیرند." همچنین نگاه کنید به
David C. McClelland, "Characteristics of Successful Entrepreneurs," *Journal of Creative Behavior*, 21 (1987): 232.

[194] Anthony Giddens, ed., *Emile Durkheim: Selected Writing* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).

www.takbook.com

www.takbook.com

اقتصاد، جنبش‌های اجتماعی، و فرایندهای سیاسی توجه دارند اما به استثنای بررسی ماکس وبر در باب "رهبری فرهمند،" آن‌ها زمان اندکی را به بحث در مورد نقش افراد پرداخته‌اند.

در نظریه‌ی تحول اجتماعی، ایده‌ها در مرکز صحنه قرار می‌گیرند و افراد در میان مخاطبان باقی می‌مانند. این نوع تفکر به نحو دقیقی در عبارت ویکتور هوگو مورد تذکر واقع شده است: "تنها یک چیز نیرومندتر از همه‌ی ارتش‌های جهان وجود دارد و آن ایده‌ای است که دوره‌اش فرا رسیده است."

مشکل این عبارت آن است که نقش بیش از اندازه‌ای به ایده‌ها می‌دهد. این طرز تفکر از به حساب آوردن این واقعیت ناتوان است که ایده‌ها برای جلب توجه و مشروعیت به رقابت می‌پردازند و آن‌ها که بالا می‌روند تنها بر اساس شایستگی‌هایشان در سکوی اول قرار نمی‌گیرند.

ایده‌هایی که زمانشان فرا رسیده است همه در پیرامون ما هستند. به عنوان مثال با دغدغه‌ی گسترده و همگانی‌ای که در مورد گرمایش زمین وجود دارد می‌توان تصور کرد که زمان ایده‌ی "محیط زیست گرایی" فرا رسیده است. امروزه در ایالات متحده اغلب به نظر می‌آید که زمان این ایده فرا رسیده و گذشته است، اگر مبنای قضاوت خود را این واقعیت قرار دهیم که میلیون‌ها نفر اتومبیل‌های پر مصرفی مثل اس یو وی می‌رانند که هوا را آلوده می‌کنند و کمتر از حیث سوخت کارا هستند. این اتومبیل‌ها کارایی کمتر و آلودگی بیشتری نسبت به اتومبیل‌های موجود در بازار در سه دهه قبل دارا هستند. (از این که برای مسافران خود و دیگر وسایط نقلیه خطرناک‌ترند فعلاً در می‌گذرم.)[195]

این ایده که کودکان جهان دارای حق برخورداری از مراقبت‌های بهداشتی پایه هستند چندین دهه می‌گذرد. اما کسی به نام جیمز گرانت، که داستانش بعداً به تفصیل خواهد آمد، لازم بود به میدان بیاید تا حیات و بقای کودکان را به عنوان ایده‌ای که وقتش فرا رسیده مطرح سازد.

ایده همانند یک نمایش است که به یک تهیه کننده‌ی خوب و یک مدافع جدی نیاز دارد، حتی اگر یک شاهکار باشد. در غیر این صورت، نمایش ممکن است هرگز رنگ صحنه را نبیند؛ یا ممکن است به اجرا در بیاید اما به خاطر فقدان مخاطب پس از یک هفته از صحنه برداشته شود. به همین ترتیب، یک ایده صرفا به خاطر خوب بودن از حاشیه به متن منتقل نمی‌شود؛ کسی باید با مهارت برای آن بازاریابی کند پیش از آن که حقیقتاً ادراکات و رفتار آدمیان را تغییر دهد.

این امر بالاخص در مورد ایده‌ای صادق است که قدرتمندان را تهدید می‌کند یا علیه هنجارها یا باورهای مستقر است. جیمز اوتول نویسنده‌ی کتاب *تحول پیشگام: برهانی بر رهبری ارزش- بنیاد* و کارشناس مدیریت و رهبری معتقد است که متفکران بزرگ در طول تاریخ بر این نکته توافق دارند که "گروه‌ها با همه‌ی قدرت در برابر تغییر مقاومت می‌ورزند همچنان که پادتن‌ها علیه ویروس‌های متجاوز وارد عمل می‌شوند." اوتول موارد بیشمار مقاومت علیه تحول نهادی و احتمالا سودمند را بررسی کرده و در می‌یابد که مقاومت زمانی رخ می‌دهد که یک گروه، مقاومت مورد بحث را علیه "قدرت، منزلت، موقعیت، و رضایت مندی از هویت، باورها، و آیین‌های خود

---

[195] See Keith Bradsher, *High and Mighty: SUVs: The World's Most Dangerous Vehicles and How They Get That Way* (New York: Public Affairs, 2002), xv-xviii.

بر اساس گزارش بردشر یک اس یو وی متوسط پر مصرف ۵۰ درصد و یک اس یو وی بزرگ ۱۰۰ درصد بیشتر از یک اتومبیل معمولی در هر مایل دی اکسید کربن متصاعد می‌کنند. اس یو وی‌ها همچنین تا ۵ /۵ برابر اتومبیل‌های معمولی در هر مایل گازهای دودزا تولید می‌کنند. امروزه اس یو وی‌های بزرگ در حدود یک گالن در چهارده مایل مصرف می‌کنند که قابل مقایسه با یک اتومبیل معمولی لوکس ساخت ۱۹۷۸ است. تعداد اس یو وی ها از کمتر از دو درصد اتومبیل‌های جدید در سال ۱۹۸۲ به هفده درصد از اتومبیل‌های جدید در حال حاضر افزایش یافته است. بردشر گزارش می‌دهد که اس یو وی‌ها به علت اندازه، وزن، زیر- بدنه‌ها، لوازم اضافی، و ترمزهای نوع ماشین‌های سنگین که خط ترمز بیشتری از اتومبیل‌های دیگر دارند برای مسافران خود کمتر ایمن هستند. نرخ مرگ و میر اس یو وی‌ها در هر یک میلیون نفر شش درصد بیش از دیگر اتومبیل‌هاست. آن‌ها به خاطر امکان بیشتر چپه شدن نسبت به دیگر اتومبیل‌ها، خطر بیشتری از جهت فلج شدن مسافران ایجاد می‌کنند.

www.takbook.com

www.takbook.com

تلقی کند."[196] او ادعا می‌کند "که عامل اصلی در مقاومت در برابر تغییر امید به پرهیز از اِعمال قدرت دیگران علیه خویش است."[197]

بنابراین اگر قرار باشد که ایده‌ها ریشه بگیرند و منتشر شوند، به قهرمانانی نیاز دارند که کاملا دل مشغول آن‌ها بوده و دارای مهارت، انگیزه، انرژی، و سرسختی لازم برای انجام هر کار ضروری جهت پیشبرد ایده‌ها باشند. ایده‌ها به قهرمانانی با توانایی اقناع، الهام بخشی، وسوسه، زبان بازی، روشنگری، تاثیر گذاردن، رفع ترس، تغییر تصورات، تدقیق معانی، و جا دادن ماهرانه‌ی آن‌ها در سیستم‌های موجود نیاز دارند.

وقتی که کارهای تحقیقاتی مربوط به این کتاب را انجام می‌دادم به گونه‌های متفاوتی از تغییر در حوزه‌های مختلف بر خورده و یک الگوی مشخص برای آن‌ها یافتم. با رد گیری تغییر و رفتن به سرچشمه‌ها فردی مجذوب را در پشت صحنه‌ی تحولات پیدا کردم، کسی با بصیرت، انگیزه، انسجام هدف، قدرت اقناع کنندگی زیاد، و استقامت قابل توجه.

تاریخ شکل گیری نظام جدید پست یک نمونه‌ی کلاسیک برای موضوع مورد بحث است. این سیستم در سال ۱۸۴۰ در انگلستان توسط رولند هیل راه اندازی شد. هیل در آن دوره یک مدیر مدرسه‌ای و مخترع گمنام بود که ایده‌هایش ابتدائا با خصومت و تمسخر رو به رو شد.[198] او متوجه شده بود که در سال‌های ۱۸۱۵ تا ۱۸۳۵ علی‌رغم رشد قابل توجه اقتصادی کشور، درآمدهای پستی در انگلستان افزایشی نیافته بود. برای یافتن علت این امر، او پنج سال از عمر خویش را صرف مطالعه‌ی ساختار هزینه در نظام تحویل مرسولات پستی کرد.

در آن دوره هزینه‌ی متوسط برای ارسال یک نامه در انگلستان ۱۲ سنت بود که این فراتر از قدرت مالی اکثریت جمعیت کشور بود و عموم افراد نمی‌توانستند از این خدمات استفاده کنند. قیمت، نتیجه‌ی مستقیم هزینه‌های تحویل بود. کارمندان پست هزینه‌ی ارسال را بر اساس وزن، محتویات، مبدا، و مقصد محاسبه می‌کردند و به همین علت نامه‌ها باید به طور انفرادی مورد بررسی واقع می‌شدند. کارکنان پست نامه‌ها را تا غروب آفتاب نگاه می‌داشتند تا بسته‌ها را قبل از محاسبه‌ی قیمت بر اساس جدول‌های قیمت و ثبت معاملات در دفاتر بشمارند. علاوه بر آن، هزینه‌ی پست به هنگام تحویل اخذ می‌شد و اگر گیرنده از دریافت مرسوله سرباز می‌زد پولی نیز نصیب اداره‌ی پست نمی‌شد.

هیل در تحلیل خود نشان داد که هزینه‌های حمل مرسولات در مقایسه با هزینه‌های دریافت و هزینه‌های اداری کمتر هستند. او به تامل در باب ساده کردن سیستم پرداخت و به ایده‌ی هزینه‌ای واحد برای همه‌ی نامه‌ها در بریتانیای کبیر (یک پنی برای نیم اونس یا حدود چهارده گرم) و یک سیستم پیش پرداخت یا تمبر پستی قابل چسباندن رسید.

پیشنهاد هیل با تقابل جدی از سوی دیوانسالاری پستی مواجه شد. مقامات ارشد پست پیشنهاد وی را "مضحک" و "طرحی خیالی و دیوانه وار" نامیدند. اما طرح "نامه‌ی یک پنی" با ذائقه‌ی مردم جور بود و مورد تایید روزنامه‌های اصلی کشور قرار گرفت. روزنامه‌ها می‌خواستند از هزینه‌های کاهش یافته‌ی پستی بهره‌مند شوند. پس از یک مبارزه‌ی سیاسی طولانی، دولت هیل را مامور کرد سیستم خویش را به جریان بیندازد.

---

[196] James O'Toole, Leading Change: The Argument for Values- Based Leadership (New York: Ballantine Books, 1996), 248.

[197] Ibid.

[198] بخش مربوط به رولند هیل از منابع زیر برگرفته شده است:

Henry Warburton Hill, The Fight for the Penny Post (London: Frederick Warne & Co., 1940); Roundell C.P. Wolmer, *Post Office Reform: Its Importance and Practicability* (London: Ivor Nicholson & Watson, Ltd., 1932); Samuel Graveson, ed, Penny Postage Centenary: *An Account of Roland Hill's Great Reform of 1840 and of the Introduction of Adhesive Postage Stamps with Chapter on the Birth of the Postal Service* (London: Postal History Society, 1940); *Encyclopedia Britannica*, 2001 CD-ROM Edition, entry on "Postal Systems"; and Peter F. Drucker, *Innovations and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 243-245.

www.takbook.com

www.takbook.com

پس از آن، هیل مبارزه در درون اداره‌ی پست را برای سازماندهی جمع آوری و تحویل مرسولات به مدت دو دهه پی گرفت. هدف وی آن بود که حجم مراسلات پستی به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش یابد و اعتماد مردم برای خرید تمبر جلب شود. سال‌ها طول کشید تا سیستم هیل شایستگی‌های خود را نشان دهد. اما ایده‌ی وی تا سال ۱۸۴۳ به سوییس و برزیل بسط یافت. در دوره‌ی ۱۸۳۸ تا ۱۸۶۳ نامه‌های تحویلی در انگلستان از ۷۶ میلیون به ۶۴۲ میلیون افزایش یافت. یک نمونه از تاثیر سیستم نامه‌ی یک پنی بر روی تجارت آن بود که در سال ۱۸۳۹ میزان پول نقل و انتقال یافته در انگلستان ۳۱۷ هزار پوند بود، اما تا سال ۱۸۳۳ این رقم به ۱۶/۵ میلیون پوند رسید یعنی پنج هزار درصد افزایش. یکی از حامیان سیستم هیل فلورانس نایتینگیل، مولف ۱۲۰۰۰ نامه، بود.

یکی دیگر از نوآوران پشت صحنه جان وولمَن بود، یک کوئیکر قرن هجدهمی آمریکایی که تاثیرش بر جامعه‌ی آمریکا ناشناخته مانده است. یکی از سازمان‌های بسیار فعال در مبارزه جهت پایان دادن به بردگی در ایالات متحده "جامعه‌ی دوستان آمریکایی" یا کوئیکرها بودند که به نحو داوطلبانه همه‌ی بردگان خویش را در سال‌های ۱۷۵۸ تا ۱۸۰۰ آزاد کردند.[199] گرچه کوئیکرهای منفرد از ۱۶۸۰ علیه شرور بردگی تبلیغ می‌کردند، کوئیکرها حقیقتا برده داری را کنار نگذاشته بودند. این اتفاق صورت نگرفت تا آن زمان که وولمن، یک خیاط و واعظ پاره وقت که در مانت هالی[200] نیو جرزی زندگی می‌کرد، این رسالت را بر عهده گرفت تا به سراسر کشور سفر کرده و در این مورد به سخنرانی علیه آن بپردازد.[201]

وولمن در ۱۷۴۳ مجموعه‌ای از پیاده روی‌های گسترده را آغاز کرد که در طی چند دهه او را به سراسر نیو جرزی، مری لند، رُود آیلند، و پنسیلوانیا کشاند. در این ایالات، تعداد زیادی از کوئیکرها زندگی می‌کردند. وولمن همانند وینوباه باهاوی در هند فقط پیاده سفر می‌کرد ("به این ترتیب می‌توانستم احساس زنده‌ای از شرایط بردگان سرکوب شده داشته باشم") و فقط لباس رنگ ناشده می‌پوشیدند (رنگ لباس از مزارع بردگان در هند غربی می‌آمد). او با مشی آرام و تسلیم ناپذیرش کوئیکرها را قانع کرد که بردگان خود را آزاد کنند و آن‌ها را تشویق کرد که برده داری را در ایالت خود غیر قانونی اعلام کنند.[202]

قهرمان دیگر ایده با مهارت و تاثیر قابل توجه که با این بحث همخوانی دارد ژان مونه، معمار و نیروی محرک در پشت سر اتحاد اروپاست. مونه که در ایالات متحده نسبتا ناشناخته است یکی از طرفداران همیشگی بین‌المللی گرایی است که در طول زندگی‌اش نهادهای متعددی برای کشاندن کشورها به همکاری با یکدیگر جهت حل مشکلات مشترک تاسیس کرده است. مونه در طی جنگ جهانی اول، به عنوان یک شهروند خصوصی بدون دفتر یا عنوانی خاص، طراحی خود برای توزیع منابع و ذخایر میان فرانسه و انگلستان را آغاز کرد.[203] او در طی جنگ جهانی دوم نیروهای مرکبی از متفقین را سازماندهی کرد. جان مینارد کینز اقتصاد دان در مورد نفوذ و

---

[199] See *Encyclopedia Britannica*, 2001 CD-ROM Edition, entry on "Friends, Society of," "The Age of Quietism"; See also Joseph J. Ellis , *Founding Brothers* (New York: Vintage 2002), 81-88.
الیس توضیح می‌دهد که چگونه درخواست هیئت نمایندگی کوئیکرها از نیویورک و فیلادلفیا در سال ۱۷۹۰ مبنی بر پایان بخشیدن دولت فدرال به تجارت برده‌های آفریقایی به "کامل ترین مبادله‌ی عمومی دیدگاه‌ها بر سر مشکلات عمیق جمهوری تازه‌ی آمریکایی" تبدیل شد، ص 88.

[200] Mount Holly

[201] Amelia Gummere, "The Early Quakers in New Jersey," in *The Quakers in the American Colonies*, ed., Rufus M. Jones (London: Macmillan, 1811), 397.
گومر می‌نویسد: "وولمن بیش از هر کس دیگری به مردم انگلیسی زبان کمک کرد تا ننگ بردگی را از خود جدا سازند؛ در پایان قرن هجدهم هنوز ۱۲۴۴۲ برده در نیو جرزی وجود داشت، اما به خاطر تلاش‌های وولمن تقریبا هیچ یک از برده‌ها در اختیار اعضای انجمن دوستان نبود."

[202] نقل قول وولمن از کتاب زیر برگرفته شده است:
Janet Whitney, *John Woolman, American Quaker* (Boston: Little, Brown and Co., 1942). 343.

[203] Mary and Serge Bromberger, Jean Monnet and the United States of Europe (New York: Coward-McCann, 1969), 17-18.
نویسندگان می‌نویسند: "شگفت انگیز است مرد جوانی که نه یک فرمانده ارتش، یک نماینده‌ی انتخابی، یک ویراستار روزنامه، یا یک مقام بالای رسمی بلکه صرفا یک فروشنده‌ی دوره گرد بود باید این صدا را به گوش دو دولت می‌رساند و تصمیماتی را که مسیر جنگ را تغییر داد به آن‌ها تحمیل می‌کرد."

www.takbook.com

www.takbook.com

تاثیر مونه می‌گوید که کار او باعث شد فرانکلین دلانو روزولت، رییس جمهور آمریکا تولید هواپیماهای آمریکایی را به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد که این امر "محتملا زمان جنگ را تا یک سال کاهش داد."[204]

مونه پس از جنگ به دنبال تضمین صلح پایدار در اروپا رفت. او به مفهوم سازی و تدقیق در جزییات "ذغال سنگ اروپایی" و "جامعه‌ی فولاد" و "بازار مشترک اروپا" پرداخت که مقدمات اتحادیه‌ی اروپا بودند. به آسانی می‌توان فراموش کرد که تا نیمه‌ی قرن بیستم اروپا یکی از خطرناک ترین نقاط روی زمین بود. ثبات کنونی اروپا تا حد زیادی مدیون بصیرت، انرژی، و قدرت اقناع مونه است. تعداد افرادی که در قرن بیستم نقشی جدی در تعیین مسیر سیاست در اروپا و امور بین‌المللی بازی کردند بسیار اندک است.

حتی ایده‌های نجات بخش و ضروری به قهرمان نیاز دارند. فشار خون را در نظر بگیرید. قبل از ۱۹۷۰ افراد به ندرت در مورد فشار خون بالا که عاملی جدی در سکته‌ی مغزی و قلبی است می‌اندیشیدند. امروزه میلیون‌ها نفر متناوبا به ملاقات پزشکان می‌روند تا فشار خون آن‌ها را اندازه بگیرند. توماس جی مور در کتاب خود با عنوان *دوره‌ی زندگی: چه کسانی بیشتر عمر می‌کنند و چرا* توضیح می‌دهد که چگونه یک زن نسبتا ناشناخته‌ی آمریکایی این تحول را ایجاد کرد.[205]

در سال ۱۹۶۶ یک محقق فشار خون به نام ادوارد فریس کشف کرد که داروی مورد آزمایش وی افراد را در برابر افزایش شدید یا متوسط فشار خون حفاظت می‌کند. فریس بلافاصله مطالعه‌ی خویش را متوقف کرده و یافته‌هایش را به سرعت در مجله‌ی انجمن پزشکی آمریکا منتشر کرد. در طی چهار سال بعد اتفاق مهمی روی نداد. سپس در سال ۱۹۷۰ پس از اتمام دومین مرحله‌ی تحقیق، فریس نتایج مطالعه‌ی دیگری را منتشر کرد. این بار مطالعه‌ی وی با یک جمله در برنامه‌ی خبری شبانه‌ی والتر کرانکایت مورد اشاره قرار گرفت و توجه مری لاسکر را به خود جلب کرد.

لاسکر که در سال ۱۹۹۴ در سن نود و سه سالگی از دنیا رفت یک پزشک نبود. مور او را به عنوان یک "بیوه‌ی ثروتمند، با سلیقه، و پر انرژی" توصیف می‌کند. (او با آلبرت لاسکر، غول تبلیغاتی ازدواج کرده بود.) دکتر جوناس ساک که اولین واکسن ایمن و کارای فلج اطفال را ساخت مری لاسکر را یک "دلال محبت میان علم و جامعه" نامید.[206] لاسکر دوست داشت که خود را یک "مدافع خود اشتغال بهداشت" توصیف کند. در رسانه‌ها او را یک "بیوه زن ثروتمند،" یک "انساندوست،" یک "دلال هنری،" و یک "فرد معاشرتی" توصیف کرده‌اند. همه‌ی این عناوین نمایانگر دشواری توصیف کارآفرینان اجتماعی است.

مری لاسکر در واقع نیروی محرک در ایجاد موسسات ملی بهداشت در ایالات متحده بود. او برای پنج دهه مدافع جدی افزایش بودجه‌ی دولتی برای تحقیقات زیست شیمیایی در ایالات متحده بود.[207] توصیفات مربوط به لاسکر یعنی تعصب، سرسختی، تعهد ساعیانه به ماموریت خویش ساخته‌ی وی همه یادآور فلورانس نایتینگیل هستند.

لاسکر پس از خواندن در مورد تحقیقات فریس، مقامات دولت نیکسون را قانع کرد یک مبارزه‌ی ملی را برای آموزش مردم در مورد درمان فشار خون طراحی کنند. او سازمانی به نام "شهروندان مدافع درمان فشار خون بالا" تاسیس و تولید مطالبی را با پیام مربوط به "قاتل ساکت" آغاز کرد. او دوستش اپی لِدِرر یا همان آن لندرز را که یک مقاله نویس شناخته شده بود قانع کرد که در مورد فشار خون مطلب بنویسد. او همچنین با اعضای کنگره جهت تامین بودجه‌ی آموزش فشار خون در دبیرستان‌ها گفت وگو کرد. کار دیگر او گفت وگو با شرکت‌های دارویی جهت ارائه‌ی اطلاعات به پزشکان بود. در طی چند سال "نگرش مردم به فشار خون بالا تغییر یافت."[208]

---

[204] Jacque Cheminade, "E. D. R. and Jean Monnet: The Battles Against British Imperial Methods Can Be Won," *Fidelio*, 9, nos. 2-3.

[205] Thomas J. Moore, *Lifespan: Who Lives Longer and Why* (New York: Simon and Schuster, 1993), 161-74.

[206] نقل قول از سخنان جرج بوش پدر در تقدیم مدال طلای کنگره به مری لاسکرف ۲۱ آوریل ۱۹۸۹.

[207] Gary Cohen and Shannon Brownlee, "Mary and Her 'Little Lambs' Launch a War," *U.S. News & World Report*, February 5, 1996.

[208] Moore, *Lifespan*, 172.

www.takbook.com

www.takbook.com

تلاش‌های بازاریابی لاسکر احتمالاً جان‌های بیشماری را نجات داد. اما با فرض وجود پرسش‌های بیشمار بی‌پاسخ در مورد فشار خون، تلاش‌های وی ممکن است زودهنگام بوده باشند. لاسکر به خاطر شور و حرارت یک جانبه‌اش برای درمان فشار خون بالا به قیمت تلاش کمتر برای درمان دیگر بیماری‌ها و دیگر تحقیقات پزشکی مورد انتقاد واقع شده است. (لاسکر همچنین نیروی محرک در پشت سر "نبرد با سرطان" از سوی دولت ایالات متحده بود که امروزه بسیاری از دانشمندان آن را نوعی سوء فهم می‌دانند.[209])

به همین دلیل، توجه به قدرت مری لاسکرهای جهان و قدردانی از آن‌ها ضرورت دارد. همه‌ی این کارآفرینان، بدون توجه به نیت خیر آنان، مصون از اشتباه و خطا نیستند و اشتباهات آنان با توجه به توانایی کارآفرینی‌شان تشدید می‌شود.

مبارزه‌ی لاسکر علیه فشار خون بالا یک مثال روشن از بازاریابی است. اما بازاریابی ضرورتا با ارتباط از طریق رسانه‌ها همراه نیست. جوهر بازاریابی اطمینان یابی از این نکته است که رای هر کسی که می‌تواند با برخورد منفی بساط برنامه‌ی مورد نظر را جمع کند جلب شود. و اگر چنین چیزی ممکن نباشد راهی دیگری در پیش گرفته شود. دریتون می‌گوید: "هنگامی که برای ایجاد یک تحول کار می‌کنید باید تمام مراحل انجام کار و بازیگران کلیدی را مد نظر داشته باشید. و به هنگام طراحی، باید در مورد هر مرحله برای هریک از بازیگران برنامه‌ای اندیشید. و اگر بازیگری دارید که چندان از آن‌چه در هر مرحله می‌گذرد خشنود نیست با مشکلی جدی مواجهید."

یکی دیگر از نواوری‌های بهداشتی که کمتر مورد توجه قرار گرفته پیشرفت در اجرای بیهوشی است. در سال‌های دهه‌ی شصت تا هشتاد میلادی، مرگ و میر ناشی از خطای بیهوشی یک تا دو در هر ده هزار عمل جراحی بود. با فرض سی و پنج میلیون جراحی سالانه در ایالات متحده، این به معنی ۳۵۰۰ تا ۷۰۰۰ مرگ اجتناب پذیر در سال بود. بسیاری از این مرگ و میرها در طی جراحی‌های کوچک رخ می‌دادند. آتول گاواند گزارشگر پزشکی مجله‌ی نیویورکر در مقاله‌ای با عنوان "وقتی پزشکان اشتباه می‌کنند" نشان داد که چگونه الیسون سی پیرس، متخصص بیهوشی، معیارهای این حوزه را تغییر داد.[210]

پیرس در کارولینای شمالی به دنیا آمده و رشد کرد و در اوایل دهه‌ی پنجاه میلادی به دانشکده‌ی پزشکی دوک رفت. او در دهه‌ی شصت ثبت و ضبط موارد مرگبار بیهوشی را آغاز کرد اما تمرکز وی بر ایمنی بیمار هنگامی بیشتر شد که دوستانش دختر هجده ساله شان را برای کشیدن دندان عقل به بیمارستان بردند و او تحت بیهوشی عمومی جان خود را از دست داد. علت مرگ آن بود که متخصص بیهوشی لوله‌ی تنفسی را به جای نای به مری او وارد کرده بودند، یک اشتباه معمول که معمولا به سرعت تصحیح می‌شود.

در سال ۱۹۷۲، بیمارستان عمومی ماساچوستتز مردی را به نام جفری کوپر برای کار بر روی ماشین‌هایی جهت تحقیقات بیهوشی استخدام کرد. کوپر ساعت‌ها صرف مشاهده‌ی متخصصان بیهوشی کرد و متوجه فقدان استاندارد در ماشین‌ها شد. در نیمی از ماشین‌ها گردش عقربه در صفحه در جهت حرکت عقربه‌ی ساعت میزان تمرکز مواد بیهوشی را کاهش می‌داد؛ در نیمی دیگر، تمرکز افزایش می‌یافت. او با متخصصان جهت بررسی الگوهای موجود در خطاهای صورت گرفته مصاحبه کرد و با استفاده از تکنیک تحلیل واقعه (که متخصصان حمل و نقل هوایی آن را شکل داده بودند) ۳۵۹ مورد خطا را مورد مطالعه قرار داد. او یافته‌های خود را در سال ۱۹۷۸ در مقاله‌ای با عنوان "پیشگیری از رویدادهای ناگوار بیهوشی: مطالعه‌ای در عوامل انسانی" منتشر کرد.[211]

همان طور که گاواند می‌گوید " این مطالعه بحثی گسترده در میان متخصصان بیهوشی به راه انداخت، اما تلاشی هماهنگ برای حل مشکل وجود نداشت."[212] در سال ۱۹۸۲، الیسون پیرس به عنوان معاون جامعه‌ی متخصصان بیهوشی در آمریکا انتخاب شد. پس از آن که شبکه‌ی تلویزیونی اِی بی سی در برنامه‌ی ۲۰/۲۰ در یک بخش

[209] See Gerome Cooperman, 'The Thirty Years' War," *The New Yorker*, June 4, 2001, 52-63
[210] Atul Gawande, "When Doctors Make Mistakes," *The New Yorker*, February 1, 1999, 40-55.
[211] Ibid., 51
[212] Ibid., 53.

www.takbook.com

www.takbook.com

خطرات بیهوشی عمومی را پخش کرد، پییرس از فرصت استفاده کرد تا حوزه‌ی تخصصی خود را در جهت تازه‌ای بیندازد. او هیئتی را برای تمرکز بر ایمنی بیماران تعیین کرد و همکاران سرشناسی را به کار دعوت کرد. سپس با کوپر همراه شده و سازمان غذا و دارو[213] در ایالات متحده را قانع کرد که یک فهرست وارسی برای ماشین‌های بیهوشی و یک مجموعه ویدیو در مورد ایمنی بیماران برای متخصصان بیهوشی فراهم آورد. او شرکت‌های داروسازی را قانع کرد که هزینه‌ی توزیع ویدیوها را به همه‌ی بخش‌های بیهوشی در ایالات متحده بپردازد. سپس او و کوپر پنجاه متخصص بیهوشی را از سراسر دنیا به بوستون برای اولین گردهمایی بین‌المللی اختصاصی در مورد ایمنی بیماران تحت بیهوشی دعوت کردند. این گردهمایی اکنون هر ساله برگزار می‌شود.

پس از آن پییرس بنیاد ایمنی بیماران تحت بیهوشی را تاسیس کرد تا به جمع آوری پول و افزایش مسافرت‌ها جهت ملاقات با جراحان، پرستاران بیهوشی، متخصصان تجهیزات بیهوشی، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های داروسازی، مقامات دولتی، و افراد باتجربه و سرشناس در انجمن پزشکی آمریکا، یعنی هر گروهی که نقشی در حل مسئله داشت، بپردازد. پییرس به من گفت: "از مجرای بنیاد ایمنی بیماران تحت بیهوشی، ما توانستیم بدون محدودیت و سلسله مراتب کار کنیم. کار در بنیاد بسیار موثرتر از پی گیری تغییر از مجرای سازمان‌های صلب و رسوب شده‌ی موجود بود." بنیاد ایمنی بیماران تحت بیهوشی یک خبرنامه راه انداخت که امروز شصت هزار مشترک دارد و به محققانی که بر ایمنی بیماران متمرکز بودند کمک هزینه پرداخت کرد.

در نتیجه، بار کاری دستیاران بیهوشی برای جلوگیری از خطاهای ناشی از خستگی کاهش یافت. همچنین دیگر لازم نبود دستیاران در روزهای پس از آماده باش شبانه در بیمارستان به بیهوشی بیماران اقدام کنند. ماشین‌ها با استاندارد شدن صفحات عقربه‌ها و قفل‌های ایمنی دوباره طراحی شدند. همچنین ابزارهای ردیابی مشکلات استاندارد شدند. با کاهش نرخ خطا نرخ بیمه‌ی اشتباهات متخصصان بیهوشی نیز کاهش یافت. در سال ۱۹۹۵، پییرس که در گردهمایی سالانه‌ی انجمن متخصصان بیهوشی آمریکا سخن می‌گفت متذکر شد که ۱۳۹ مقاله تحت عنوان "ایمنی بیماران، واگیر شناسی، تاریخ و آموزش" عرضه شده‌اند. ده سال پیش، این مقوله اصولا وجود نداشت.[214] تا زمان سخنرانی پییرس، نرخ مرگ ناشی از خطاهای مربوط به بیهوشی به یک در صد هزار تا دویست هزار مورد کاهش یافته بود.[215]

امروزه ده‌ها سازمان دست اندر کار امور مربوط به ایمنی بیماران در شرایط بیهوشی هستند و الگوی بنیاد ایمنی بیماران تحت بیهوشی، ایمنی بیماران را در حوزه‌های دیگر مثل جراحی، طب داخلی، و زنان و زایمان تحت تاثیر قرار داده است. پییرس که هنوز مدیر اجرایی بنیاد ایمنی بیماران تحت بیهوشی و دانشیار دانشکده‌ی پزشکی هاروارد است می‌گوید: "در این قلمرو با انفجار فعالیت مواجه هستیم. برای هجده سال عمدتا در این قلمرو تنها بودیم."

---

[213] Food and Drug Administration

[214] From “Forty Years Behind the Mask: Safety Revisited,” the 34th Rovenstine Lecture, delivered by Ellison C. Pierce to the American Society of Anesthesiologists’ annual meeting, Atlanta, Georgia, in October 1995; see www.apsf.org.

[215] مصاحبه با الیسون پییرس

www.takbook.com

www.takbook.com

۹. " تو چه جور مادری هستی؟ "

اِرزبِت زیکِرز، مجارستان: زندگی مساعدتی برای معلولان

اِرزبِت زیکِرز در سه ماه اول زندگی تیبور که در مارس ۱۹۷۶ به دنیا آمد شبها تنها می‌توانست دو ساعت بخوابد. گریه کردن تیبور غیر قابل تحمل بود. این صداها به نظر نمی‌آمد که از یک کودک خارج می‌شوند بلکه متعلق به جهانی دیگر بودند.

زیکِرز بچه را پیش یک پزشک برد اما تا دو سالگی در نیافت که کودک از نظر ذهنی و جسمی معلول است. تشخیصی که بعدا به وی ارائه شد کوچکی غیر معمول سر و عقب ماندگی شدید ذهنی بود. پزشکان در این که تیبور بیش از چهار سال عمر کند مشکوک بودند.

با رشد تیبور، معلوم شد که او قادر به سخن گفتن نخواهد بود. شبها باید او را مدام تکان می‌دادند. اگر زیکِرز توقف می‌کرد او جیغ می‌کشید. زیکِرز به یاد می‌آورد: "من احساس خستگی مفرط می‌کردم. نمی‌دانستم که آیا می‌توانم این وضعیت را تحمل کنم یا نه. تا سه سال پس از تشخیص موضوع، زندگی من سراسر بی‌حسی و ترس بود."

ازدواج او به سمت فروپاشی پیش می‌رفت. شوهرش از تیبور شرمناک بود. والدین او و والدین شوهرش کمک چندانی نمی‌کردند. بهترین توصیه‌ی همه آن بود که زیکِرز تیبور را به یک موسسه بسپارد. نگهداری از یک کودک "غیر همشکل" برای یک زن جذاب و باهوش مساوی بود با ایثار زندگی شغلی و حیات وی.

زیکِرز ساعت‌ها در بیمارستان‌ها و ادارات دولتی در بوداپشت گذراند تا کسی به وی کمک کند. هر وقت پزشکان به معاینه‌ی تیبور یا مشورت با یکدیگر می‌پرداختند از زیکِرز می‌خواستند که بیرون منتظر بماند. وقتی او می‌خواست گزارش‌های پزشکی تیبور را ببیند، پزشکان به او می‌گفتند: "اگر می‌خواهی چیزی بدانی، به تو خواهیم گفت." یک بار وقتی او می‌خواست تیبور را برای چند ساعت به یک مهد کودک بسپارد او مورد تمسخر قرار گرفت چون تیبور نمی‌توانست خود به دستشویی برود. کارمند مهد کودک به زیکِرز گفت: " تو چه جور مادری هستی؟ "

در سال ۱۹۸۲ که تیبور شش ساله بود زیکِرز احساس کرد که دچار نوعی تحول شده است. وقتی احساس کرد که تیبور دوره‌ی کودکی را پشت سر خواهد گذارد بی‌حسی‌اش از میان رفت و عمیق‌تر در مورد معلولیت پسرش به اندیشه پرداخت. او به مادر بزرگش اندیشید که زنی مهربان و خوشحال اما از کودکی کور بود که یک تعاونی بزرگ را اداره می‌کرد. در هنگام کودکی که با مادر بزرگش در باغ کار می‌کرد هیچگاه به ذهنش خطور نکرده بود که مادر بزرگش دارای یک معلولیت بود.

او می‌گوید: " شروع کردم به این که فکر کنم معلولیت تیبور برای انتقال یک معنی خاص به ما بوده است. یک روز یک صفحه کاغذ برداشتم و روی آن یک نمودار دو ستونی کشیدم." او در ستون سمت چپ فهرستی از کارهایی را که تیبور هرگز نمی‌توانست انجام بدهد ردیف کرد. در ستون سمت راست موقعیت او را با فردی غیر معلول مقایسه کرد.

در ستون سمت چپ نوشت "او هرگز ازدواج نخواهد کرد" و در کنار آن نوشت "افراد زیادی هرگز ازدواج نمی‌کنند." زیر آن در ستون چپ نوشت " او هرگز آشپزی را یاد نخواهد گرفت،" و در کنار آن نوشت، "افراد زیادی هرگز اشپزی را یاد نخواهند گرفت." سپس نوشت: "او هرگز یاد نخواهد گرفت لباس بشوید،" و در کنار آن یادداشت کرد، " افراد زیادی در جامعه لباس خود را نمی‌شویند."

www.takbook.com

www.takbook.com

"در این فرایند یاد گرفتم که افراد معلول از نظر کیفی فرق چندانی با افراد غیر معلول ندارند؛ آن‌ها از حیث کمی با دیگران فرق دارند. چیزهایی که افراد معلول در مقایسه با افراد غیر معلول نمی‌توانند در زندگی خود انجام دهند فقط بیشتر است."

زیگِرز یک زن درشت هیکل، با گونه‌های گرد و دلپذیر است که در اولین برخورد تا حدی دیرجوش است. او به سادگی لبخند نمی‌زند اما چشمان گیرایش نمایانگر ظرفیت غیر عادی او برای همدلی است. رویای او سال‌ها پیش از به دنیا آمدن تیبور آن بود که مهمانخانه‌ای با یک باغچه برای عرضه‌ی آبجو باز کند، جایی که مسافران در آن احساس کنند در خانه‌ی خود هستند. پس از آن که تیبور به شش سالگی پا گذاشت، او به این فکر افتاد تا جایی را درست کند که تیبور در آن‌جا احساس در خانه بودن داشته باشد. در مجارستان جایی برای وی نبود. راه حل دولت برای افرادی با معلولیت شدید قرار دادن آن‌ها در موسساتی خاص برای همیشه بود. زیگِرز به من گفت: "می‌دانستم باید محلی برای زندگی و کار بچه‌ام تاسیس کنم، جایی برای او در جامعه."

او کاری بسیار فراتر از آن انجام داده است. در سال‌های بعد او شبکه‌ای از بیست و یک مرکز در سراسر مجارستان ایجاد کرد که آموزش شغلی، فرصت کار، و زندگی مساعدتی به بیش از ششصد فرد معلول با معلولیت مضاعف ارائه می‌کند. تسهیلات او شرایط موجود معلولیت و بهداشت ذهنی را شدیدا تغییر داده و روش‌های جاری در این قلمرو را به چالش کشیده‌اند.



اِرزبت زیگِرز و پسرش، تیبور

در اکتبر سال ۲۰۰۰ من به دیدار خانه‌ی اجتماعی پیلیس وروسوار[216] رفتم. این موسسه توسط دولت اداره می‌شود و در خدمت افراد معلول ذهنی و جسمی در شهری خارج از محدوده‌ی بوداپشت است. وقتی به آن‌جا رفتم مرا در یک راهروی باریک و پر ازدحام که زنان و مردان بی‌هدف در آن رها شده بودند همراهی کردند. آن‌ها لباس‌های فرم بیمارستان و لباس زیر پوشیده و با یکدیگر زمزمه و پچ پچ می‌کردند. موهای آن‌ها آشفته، و صورت‌هایشان با آب بینی پوشانده شده بود. بوی عرق، ادرار، و سیگار و بوی گند دهان به مشام می‌رسید. احساس کردم به دنیایی وارد شده‌ام که همه‌ی ارواح لاغر شده بودند.

گرچه ظهر شده بود بسیاری از ساکنان آن‌جا هنوز در رختخواب بودند. بسیاری بر نیمکت‌ها بی‌تحرک نشسته و به آسمان خیره شده بودند؛ دیگران مرا با چشمانشان دنبال می‌کردند گویی من مخلوقی از کره‌ای دیگر هستم. یکی از زنان به سمت من شتابید و شروع به خواندن آهنگی با صدای بلند در فاصله‌ای چند اینچی از چشمانم کرد تا ساکنان دیگر او را به سمتی دیگر هل دادند. در عرض ده دقیقه دو نفر از ساکنان آن‌جا باید توسط ناظران تحت کنترل قرار می‌گرفتند.

[216] Pilisvorosvar Social Home

www.takbook.com

www.takbook.com

بنا به گفته‌ی فرد همراه من، آن موسسه ۱۱۱ ساکن داشت، ۷۱ زن و ۴۰ مرد. آن‌ها همانند موش‌های آزمایشگاهی در کنار هم انباشته شده بودند، در محوطه‌ای که به نظر من گنجایش سی نفر را داشت. اتاق‌های کوچک تا ده تخت دو طبقه را در خود جای داده بودند. دیوارها با بچه اردک‌ها و اسب‌های کوچک کارتونی تزیین شده بودند. وقتی از یکی از پرستارها سوال کردم چرا اتاق‌ها مثل مهد کودک نقاشی شده‌اند (همه‌ی ساکنان آن‌جا افراد بالغ بودند)، او به من گفت: "آن‌ها دارای ظرفیت ذهنی کودکان هستند."



درون خانه‌ی اجتماعی پیلیس ووروسوار

فرد همراه من از برابر یک اتاق گذشت. وقتی پرسیدم که آیا می‌توانم نگاهی به درون آن بیندازم او تاملی کرد و بعد واداد. در درون اتاق مردی را در یک تختخواب قفس مانند که مثل شامپانزه چمباتمه زده بود یافتم. او ظاهرا دهه‌ی بیست عمرش را می‌گذراند و یکی از ناظران آن‌جا برای توجیه حبس او گفت: "او به همه جا رفته و هر چیزی که گیرش بیاید می‌خورد." در اتاق روبرویی مردی بود که مثل یک مومیایی با باند پیچیده شده بود. پرستار توضیح داد: "اگر این بیمار را متوقف نکنیم تمام روز استمنا خواهد کرد."

توقف بعدی در یک اتاق قفلدار زیر زمین بود، به اندازه و شکل یک اتاقک ابزار. این جا اتاق "روابط صمیمی" بود، جایی که زوج‌ها می‌توانستند از چشم دیگران به دور باشند و از یکدیگر لذت ببرند. همراه من گفت: "آن‌ها این‌جا می‌آیند و خود را راحت می‌کنند."

برای من روشن بود که تنها کارکرد خانه‌ی اجتماعی پیلیس ووروسوار محدود و محبوس کردن بود. اگر اتاق صمیمیت را کنار بگذاریم، هیچ توجهی به زندگی احساسی ساکنان نشده بود. هیچ تلاشی برای کمک به ساکنان جهت توسعه‌ی مهارت‌های اجتماعی یا دنبال کردن علائق خویش صورت نمی‌گرفت. فرض بر این بود که ساکنان حقیقتا انسان نیستند یا نسبت به شرایط خود بی‌تفاوت بودند، پس چرا زحمت به خود بدهیم؟ زیکِرز به من گفته بود که سوءاستفاده‌ی جسمی و جنسی در موسسات دولتی شایع است. هیچ دلیلی برای شک در گفته‌ی وی نداشتم. اما در پیلیس ووروسوار مشکل ظاهرا سوءاستفاده‌ی فردی نبود بلکه سوءاستفاده به یک سیستم باز می‌گشت که در قرون تاریک وسطی گیر افتاده بود.

در اوایل دهه‌ی هشتاد، هنگامی که تیبور شش ساله بود، زیکِرز به انجمن ملی معلولان پیوست، با این امید که بر دولت مجارستان جهت بهبود خدمات برای معلولان فشار بیاورد. او این فرایند را نا امید کننده یافت: در یک حکومت تمامیت طلب به آسانی نمی‌توان فشار آورد و برای موضوعی لابی کرد. علاوه بر آن، زیکِرز بیشتر یک زن اهل کسب و کار بود تا یک فعال سیاسی. او پیش از این به عنوان یک سفالگر، قالی باف، و چرخ دوز کار، یک ایستگاه مترو را در بوداپشت مدیریت، و یک قسمت از یک کارخانه‌ی لباس را مدیریت کرده بود.

www.takbook.com

www.takbook.com

در زمانی که به خاطر مراقبت از تیبور در خانه ماند درآمد خود را از کار روی قطعات لباس برای کارخانه‌ی لباس تامین می‌کرد. هر شب پس از آن که تیبور می‌خوابید او تا ساعات اولیه‌ی صبح به دوختن لباس زیر می‌پرداخت.

زیکِرز از مجرای درگیر شدن با انجمن معلولان کمک به والدین دیگر مثل خود و افراد دیگر معلول را آغاز کرد و با کارهایی مشابه درآمدی اضافه به دست می‌آورد. قبل از این، او یک فعالیت تعاونی غیر رسمی را در زیر زمین خانه‌اش انجام می‌داد. او از افراد خواست که به جمع آوری سرمایه بپردازند. با این سرمایه از کارخانه مواد را خریده و به خانه‌ها می‌آورد. سپس به جمع آوری کارها پرداخته و با فروش آن‌ها به توزیع درآمدها می‌پرداخت. همه‌ی این کارها غیر قانونی بود.

در سال ۱۹۸۲ دولت قانونی را تصویب کرد که بر اساس آن فعالیت‌های صنعتی خصوصی شامل بر تعاونی‌های اقتصادی و اتحادیه‌های مستقل کاری بر اساس قرارداد می‌توانستند فعالیت کنند.[217] همان سال، هنگامی که زیکِرز از شهری به نام سزومور[218] در حاشیه‌ی بوداپشت می‌گذشت به یک تعاونی کشاورزی رها شده برخورد. او این ماجرا را به این شکل به یاد می‌آورد: "دور و بر گشتی زدم و اطلاعاتی از رئیس شورای شهر گرفتم." او نامه‌ای به تعاونی کشاورزان ارسال کرد: "من می‌خواهم مرکزی در این قطعه زمین بسازم تا در آن‌جا کودکان و نوجوانان معلول بتوانند کار کنند، یاد بگیرند و زندگی کنند، و کرامت انسانی خود را حفظ کنند." وقتی درخواست او مورد موافقت قرار گرفت شگفت زده شد. بلافاصله با خود چنین اندیشید: "باید کاری خیر با این زمین انجام دهم. اگر کار قابل توجهی با آن انجام ندهم چه جور آدمی خواهم بود؟"

برای بررسی موضوع، او یک گروه کاری با حضور دیگر والدین و معلولانی که قادر به مشارکت بودند تشکیل داد، اما این گروه از هم پاشید. او گروه دیگری تشکیل داد، اما آن نیز به هم ریخت. او گروه سمی تشکیل داد که آن نیز فرو پاشید. هر بار او در یاس غوطه ور می‌شد. اما هر بار نیروهایش را جمع می‌کرد تا دوباره سعی کند، در حالی که به خودش یادآور می‌شد که "اگر تسلیم شوم، بر سر تیبور چه خواهد آمد؟" سرانجام گروه چهارم متشکل از سیزده نفر با معلولیت‌های متوسط و یکی از والدین در کنار هم باقی ماندند.

در یک دوره‌ی سه ساله تغییر زیادی روی نداد. از نظر قانونی آن‌ها چشم انداز محدودی برای انجام فعالیت داشتند چون تنها سازمان‌ها و فعالیت‌های دولتی می‌توانستند در داد و ستدهای کلان وارد شوند. اما احساس زیکِرز آن بود که تحولی در حال وقوع است. در همین دوره او با کار وزارتخانه‌های رفاه، بهداشت و اشتغال آشنا شد. او با معلمان مدارس استثنایی و مدیران کارخانه‌ها ملاقات کرد و به تحقیق در مورد کارهای مناسب برای افرادی با معلولیت‌های ذهنی، شنوایی، اورتوپدی و بینایی پرداخت. سپس در سال ۱۹۸۶ دولت مجارستان با تصویب قانونی فعالیت‌های تجاری عمده را برای بخش خصوصی آزاد اعلام کرد.[219]

تا آن زمان تیبور نه ساله شده بود. او به مراقبتی بیست و چهار ساعته نیاز داشت. اگر زیکِرز می‌خواست از موقعیت ایجاد شده توسط قانون جدید استفاده کند و تعاونی خودش را بسازد، باید جایی برای زندگی تیبور می‌یافت. او در این باره می‌گوید: "به یک مرحله‌ی احساسی رسیده بودم که نمی‌توانستم تمام وقت از او مواظبت کنم."

گزینه‌های پیش رو او را وحشت زده کرده بود. در یک موسسه، او پرستاری منفرد را یافت که مسئول صد نفر بود. در موسسه‌ای دیگر، او توانست بوی تعفن را بیرون از دروازه‌ها احساس کند. در نهایت او توانست تمیز ترین تسهیلات را در گود[220]، یک موسسه‌ی کوچک در شمال بوداپشت پیدا کند.

---

[217] U.S. Library of Congress, Country Studies, Hungary, Chapter 3, section on “Industrial Organization”; http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/hutoc.html (September 1989)
[218] Csömör
[219] ECOSTAT Institute for Economic Analysis and Informatics, Budapest Hungary, www.ecostat, hu.
[220] Göd

www.takbook.com

www.takbook.com

برنامه‌ی او آن بود که تعاونی را بسازد و یک خانه‌ی گروهی کوچک برای تیبور و دیگران به آن اضافه کند. زیکِرز گفت: "فکر می‌کردم که می‌توانم تیبور را پس از چند سال از آن‌جا بیرون بیاورم. اما کارها بدان ترتیب پیش نرفت."

زیکِرز با اخذ وامی از دو سازمان در گیر در امور معلولیت، اتحادیه‌ی صنعتی متحد را بنیان گذاشت. این نام عجیب و غریب بدان علت انتخاب شد که توجه مسئولان را به خود جذب نکند. برای سه سال دیگر، پیشرفت کارها بسیار کند بود. زیکِرز می‌گوید: "همه وقت مشغول کار بودیم و پیشرفتی حاصل نمی‌شد. ما زمین مورد نیاز را در اختیار داشتیم اما پولی نداشتیم تا کاری روی آن انجام دهیم. من یک خودروی قراضه‌ی روسی و چهارده ساله داشتم. با این حال مشغول سازماندهی کارها بوده و با آن به همه‌ی خانه‌ها می‌رفتم."

سپس در سال ۱۹۸۹ کار ما این بود که ده‌ها و صدها تقاضا نامه را به وزارت رفاه، وزارت اشتغال، وزارت دارایی، بنیادها، شرکت‌ها، و افراد بفرستیم. در نهایت اتحادیه اولین کمک مالی را از وزارت رفاه مجارستان دریافت کرد.

زیکِرز به من گفت: "وقتی جایی صحبتی دارم به مردم می‌گویم 'اگر حقیقتاً به چیزی باور دارید باید آن کار را انجام دهید و انجام دهید و انجام دهید، چون اگر یک ماه قبل از سا ل ۱۹۸۹ کارم را متوقف کرده بودم به هیچ چیز نمی‌رسیدم.' "

بودجه‌ی دریافتی که به صورت یارانه برای استخدام افراد معلول تخصیص یافته بود به او امکان داد که به معلولان بیشتری دسترسی پیدا کند، ساختمان کوچکی برای ساکنان بسازد، یک مغازه تاسیس کند، چرخ‌های خیاطی و ماشین‌های بافندگی بخرد، و تولید فرش و سرامیک را آغاز کند. او محل دیگری را در خارج شهر برای افرادی که در مرغداری کار می‌کردند تاسیس کرد.

یکی از دوستان وی به نام زوزا اولاه که مدیر یک شرکت تکنولوژی زیستی بود به او در حوزه‌ی مدیریت مشورت می‌داد. دو دوست دیگر به نام‌های ایوان گورا و نورا کوزما به او کمک کردند سیستم‌های مالی خود را تنظیم کند. بلا پراودا که در همه‌ی حرفه‌ها و مشاغل دستی داشت و به کارهای مربوط به معلولان علاقه مند شده بود مدیریت فنی مجموعه را بر عهده گرفت.

زیکِرز و پراودا تمرکز خویش را بر تشکیل گروه‌های کاری گذاردند. آن‌ها کارهایی مثل قالی بافی یا تزیین سفال یا دوزندگی را به مراحلی مناسب با سطوح توانایی متفاوت تقسیم کردند. در این کار آن‌ها دریافتند که اطلاعات این گروه‌ها موضوعی جدی است. گروه‌ها می‌بایست ثابت بمانند چون زیکِرز می‌دانست معلولان ذهنی در زندگی خود به درجه‌ی بالایی از نظم و ترتیب نیاز دارند.

تضاد در کارها اجتناب ناپذیر بود. برخی از ساکنان اتحادیه سال‌ها را در موسسات دولتی گذرانده و دارای کمبودهای اجتماعی جدی بودند. دیگرانی که ناشنوا یا لال بودند هرگز زبان ایما و اشاره را نیاموخته بودند. اما زیکِرز دریافت که گزارش‌های موسسات قابل اتکا نیستند. در مورد یکی از ساکنان کر و لال گفته شده بود که "تمایلات دیگر آزارانه‌ی جنسی" دارد. اما پس از کمتر از یک سال، مشکلات رفتاری او ناپدید شده بودند.

آن طور که روشن شد، وادار کردن گروه‌ها به کار فرایندی وقت بر بود اما نه رمز آلود. باید اعتماد میان اعضا ایجاد می‌شد. افراد باید مهارت‌های اجتماعی پایه را کسب می‌کردند. بنا به گفته‌ی زیکِرز، "آن‌ها به محیط کاملا متفاوتی پای می‌گذاردند. آن‌ها با جهان خارج ارتباطی نداشتند و جهان خارج نیز چیزی از آن‌ها نمی‌دانست. در موسسات دولتی معلولان، آن‌ها نمی‌توانند برنامه را ترک کنند یا نمی‌توانند به صورت زوج زندگی کنند. در این‌جا افراد آزادی زیادی دارند. در این‌جا از افراد انتظار می‌رود که عضوی از یک جامعه باشند."

www.takbook.com

www.takbook.com

وقتی مشکلات رخ می‌نمودند، زیکِرز از ساکنان می‌خواست که آن‌ها را به صورت گروهی حل کنند. به عنوان مثال اگر مردی می‌خواست از یک زن ساکن سوءاستفاده کند، ساکنان دیگر او را طرد می‌کردند تا زمانی که او رفتار خشن خود را متوقف می‌کرد. این روش موثر واقع می‌شد.

آموزش ساکنان برای حکومت بر خویش به تلاش زیادی نیاز داشت. استفاده از مسکن برای تحت کنترل قرار دادن افراد بسیار آسان‌تر بود اما زیکِرز از انجام این کار سرباز زد.

***

اولین سفارش اتحادیه، قرارداد مونتاژ جعبه‌های آنتن برای ارتش مجارستان بود. زیکِرز با اعتقاد به این که شهرت ناشی از کیفیت بالا می‌تواند کارهای دیگری را به سمت آن‌ها سوق دهد و تصور عمومی را نسبت به معلولان تغییر دهد با دقت بر تولید نظارت کرد.

با گذار اقتصاد مجارستان به یک سیستم بازار آزاد پس از ۱۹۸۹، فعالیت‌های اتحادیه گسترش یافت. تعاونی قراردادهایی را برای مونتاژ گیره‌های پرده و قاب‌های لامپ‌های فلورسنت به دست آورد. قراردادهای دیگر عبارت بودند از نقاشی صفحات تزیینی، جدا کردن صفحات خط چین شده‌ی کارت‌های پستی و قرار دادن آن‌ها در پاکت نامه، کنار هم گذاری وسایل کمک‌های اولیه برای مدارس، قالی بافی، دوخت لباس، و درست کردن جارو.

کارکنان تلاش می‌کردند ساکنان را مشغول نگه دارند. زیکِرز می‌گوید: "اگر کسی خسته یا دلزده به نظر می‌آمد تلاش می‌کردیم کار را برای او آسان‌تر یا دشوارتر کنیم، و خود را با ظرفیت‌ها و انجذاب به نظم و ترتیب تطبیق دهیم." اما ساکنان اتحادیه محرک‌هایی برای حضور در محل کار داشتند، حتی اگر چندان بدان علاقه نداشتند. زیکِرز می‌گوید: "درست مثل من و تو، افراد معلول می‌دانند که اگر کار نکنند پولی به دست نمی‌آورند."



یکی از ساکنان اتحادیه مشغول یادگیری مونتاژ گیره‌ی پرده

یک روز، هنگامی که زیکِرز مشغول بازدید از یک موسسه‌ی دولتی بود فرد معلولی را مشاهده کرد که یک فنجان بزرگ را حمل می‌کرد. او می‌گوید: "در این حال فورا می‌شد فهمید که کسی که یک فنجان در دست دارد می‌خواهد چیزی بنوشد. اما در آن‌جا فرد معلول فنجان را به یکی از کارکنان داد و کارمند مربوطه فکر کرد که این یک بازی است و آن را به فرد معلول پس داد. و آن‌ها فنجان را همین طور رد و بدل کردند تا آن‌جا که فرد معلول عصبانی شد و به خشونت روی کرد. پس از آن به او قرص مسکن دادند و او را در تختخوابی محدود کننده قرار دادند."

چرا به ذهن آن کارمند خطور نکرد که آن مرد تشنه است؟ زیکِرز معتقد است که علت این نوع برخورد آن بود که کارمند آن موسسه فرد معلول را "اصولا متفاوت" از خویش تلقی می‌کرد. او اضافه کرد: "وقتی به این موضوع

www.takbook.com

www.takbook.com

فکر کردم دریافتم که زمینه و سیاق کار مستلزم آن است که کارکنان موضوع را آن چنان ببینند. در غیر این صورت چطور می‌توان زندانی کردن معلولان را بدون هیچ آزادی و زندگی خصوصی توجیه کرد؟ همه‌ی ما نیازهای یکسانی داریم. اما معلولان ذهنی اغلب در بیان احساساتشان مشکل دارند. آن‌ها نا امید می‌شوند، مشکلات روی هم جمع شده و بعد یکباره بیرون می‌ریزند و مردم می‌گویند، 'اوه، اون‌ها معلولند، چه انتظاری داشتید؟' "

معلولان احساسات نیرومندی را در دیگران بر می‌انگیزند. زیکِرز دریافت که بسیاری از افراد در حضور تیبور شرمسار و برآشفته می‌شوند. دیگران بر او ترحم می‌کنند. برخی با تامل از او فاصله می‌گیرند، گویی معلولیت او واگیر است. اما برخی نیز به طور طبیعی به سوی تیبور کشیده می‌شوند. آن‌ها با او به احترام رفتار می‌کنند. آن‌چه همه‌ی این افراد در آن اشتراک دارند عبارت است از یکدلی، تفکر انعطاف پذیر، و آن‌چه زیکِرز "باطنی نیرومند" می‌نامد.

این ویژگی‌ها برای کسانی که با معلولان کار می‌کنند بسیار مهم است. موسسات دولتی هیچ توجهی به این ویژگی‌ها ندارند. زیکِرز در استخدام "کمک کاران" در اتحادیه، کارکنانی را انتخاب می‌کرد که بتوانند گروه‌های کاری را مدیریت کنند و به ساکنان یاری برسانند (ساکنان خود نام "کمک کار" را اختیار کردند). این ویژگی‌ها اهمیت بیشتری نسبت به پیشینه‌ی تحصیلی، امتیازات حرفه‌ای و تجربه‌ی شغلی داشتند. در حقیقت، زیکِرز از استخدام کسانی که در موسسات دولتی مربوط به معلولان دارای تجربه بودند سرباز می‌زد چون تغییر نگرش آن‌ها به معلولان دشوار بود. نکته‌ی دیگری که وی دریافت آن بود که آموزشگران کودکان استثنایی، مددکاران اجتماعی، و کادر پزشکی تنها برای درگیر شدن با مشکلاتی خاص مورد نیاز بودند و نباید با امور روزمره‌ی زندگی ساکنان ارتباطی داشته باشند.

او می‌گوید: "ما خیلی خوشحالیم که در اینجا از افراد کاملا عادی استفاده می‌کنیم. معلولان در زندگی روزمره به مراقبت‌های حرفه‌ای نیاز ندارند. آن‌ها به محبت و توجه نیاز دارند، این که کسی هوای آن‌ها را داشته باشد، مثل یک مادر یا پیرزن؛ کسی که دوست داشته باشد با آن‌ها فوتبال بازی کند یا به آن‌ها کمک کند چیزهایی درست کنند." بنا به نظر او، تقریبا همه‌ی مهارت‌ها از جمله زبان ایما و اشاره به هنگام کار فراگرفته می‌شوند. اما آن "باطن نیرومند" قابل کسب نیست.

اگر چند روزی به مشاهده‌ی رفتار کارکنان به هنگام کار با معلولان بپردازید به سادگی در خواهید یافت که آیا آن افراد برای این کار مناسب هستند یا خیر. زیکِرز به یک معیار سه هفته‌ای برای برنامه‌ی آموزش شغلی رسید. بعد از این سه هفته، کارکنان وارد یک دوره‌ی سه ماهه‌ی تعلیقی می‌شدند که در آن تازه واردان در کنار افراد سابقه دار کار می‌کردند. هر روز، "کمک کاران" گزارش‌های خود را بدون هیچ قالب یا طرح از پیش تعیین شده‌ای در مورد فعالیت‌های خود می‌نوشتند. زیکِرز مواظب بود مشکلی پیش نیاید.

به عنوان مثال، یک روز یکی از کمک کاران نوشت: "زولی این هفته سه بعد از ظهر را به تماشای تلویزیون گذرانده است، کاری که او نباید زیاد خودش را با آن سرگرم کند." این نکته خارج از موضوع بود، دقیقا از جنس اموری که زیکِرز تلاش می‌کرد بر آن‌ها سرپوش بگذارد.

او به کمک کار گفت: "به این موضوع توجه کن. اگر کسی به تو نمی‌گوید وقت آزاد خود را چگونه بگذران، تو به چه حقی به یک فرد معلول می‌گویی که وقت آزادش را چگونه بگذراند؟ آیا شما تفریحی بهتر از تماشای تلویزیون برای آن‌ها فراهم کرده‌اید؟"

یکی از آزمون‌ها این بود که روش برخورد کمک کاران با اشتباهاتشان مورد مشاهده قرار گیرد: "اگر کمک کار اشتباهی می‌کند که معلول را تحت تاثیر قرار می‌دهد، *باید* از معلول عذر خواهی کند. در کار در این موسسات در خواهید یافت که این امر برای برخی از کارکنان بسیار دشوار است. اما اگر معذرت خواهی نکنند اینجا جایشان نیست." در پایان سه ماه، کمک کاران تصمیم می‌گیرند که آیا می‌خواهند اینجا بمانند یا بروند و کل افرادی که اینجا هستند نیز تصمیم می‌گیرند که می‌خواهند او را نگه دارند یا می‌خواهند او برود. زیکِرز می‌گوید: "مردمی که اینجا باهم کار و زندگی می‌کنند به خوبی تشخیص می‌دهند چه موقع کسی باید بر آن‌ها اعمال قدرت کند."

www.takbook.com

www.takbook.com

در موسسه‌ی واقع در گود، تیبور ابتدائا اتاقی مشترک با سه پسر دیگر داشت. اما با گذشت زمان اتاق شلوغ تر شد و تعداد آن‌ها به نه رسید. به جوان‌ترها توجه فردی کمتری جلب می‌شد. موسسه دارای صد نفر پرسنل برای دویست نفر ساکن بود اما اکثر آن‌ها در بخش‌های تعمیر و نگهداری، مدیریت، و پزشکی مشغول به کار بودند. نسبت ناظران به ساکنان در طول روز یک به چهارده بود؛ به هنگام شب این نسبت به یک به هفتاد سقوط می‌کرد. روحیه‌ی کار پایین بود و گاه تمام کارکنان شب با هم برای شام بیرون رفته و درها را پشت سر خود قفل می‌کردند. یکی از کارکنان تیبور را اذیت کرده و به او می‌گفت که مادرش روزها برای دیدن وی نخواهد آمد در حالی که او انتظار وی را می‌کشید. زیکِرز او را در اتاق در حال گریه می‌دید.

تیبور در سن سیزده سالگی به زمین خورده و سرش شکافت. زخم که سی و دو بخیه برداشت به خوبی تمیز نشده بود و عفونت ناشی از عدم پاکیزگی نزدیک بود وی را بکشد. در یک حادثه‌ی دیگر، مرد جوان افتاد و لگن خاصره‌اش شکست. تا دو روز کسی به این موضوع توجهی نکرده بود. بنا به نظر زیکِرز، این وقایع ناشی از زندگی تیبور در یک مکان پر ازدحام بود که به بر آشفته شدن و دست بردن به خشونت می‌انجامید. زیکِرز به من گفت: "هرگز خودم را برای گذاشتن تیبور در آن موسسه در گود نخواهم بخشید. او در مقایسه با دیگران خوشبخت بود. او بهترین نوع نگه داری را در آن موسسات دریافت می‌کرد اما هنوز وحشتناک بود."

در سال ۱۹۹۴ دولت مجارستان قانونی را به تصویب رساند که به موجب آن موسسات خصوصی می‌توانستند تسهیلات نگه داری از افراد را اداره کنند. زیکِرز افراد معلول را از سال ۱۹۹۰ سکنی داده بود اما این کار را به نحو متداوم انجام نداده بود. اکنون او می‌توانست بنیاد خودش را راه بیندازد و از منابع دولتی برای ساختن مجموعه‌ای از واحدهای آپارتمانی و دو خانه‌ی کوچک گروهی استفاده کند. تیبور به یکی از این دو واحد در سال ۱۹۹۵ نقل مکان کرد.

خانه‌ی تیبور شبیه یک کلبه‌ی اسکی است با سقف قوس دار و تیرهای چوبی‌ای که در سقف دیده می‌شوند. او آن‌جا را با پنج نفر با معلولیت‌های متعدد و دو کمک کار که در طبقه‌ی دوم زندگی می‌کنند شریک است. در طبقه‌ی اول شش اطاق خصوصی وجود دارد به علاوه‌ی محوطه‌های غذا خوری و نشیمن و یک آشپزخانه. در این محوطه مبل‌های نشیمن، کمد، گل و گیاه، و یک قفسه‌ی نصب شده با تلویزیون وجود دارد. در پشت ساختمان یک ایوان با باغچه‌های گل و یک فضای باز وجود دارد.

تیبور در موسسه‌ی دولتی رفتارهای قسری پیدا کرده بود: رعشه، مالیدن انگشتان، و حرکت‌های تصادفی یکباره. این رفتارها پس از چند ماه در خانه‌ی جدید کاهش یافتند. زیکِرز می‌گوید: "تیبور شروع کرد به انجام برخی کارهای ساده در خانه و سپس کار در مرکز. این امر باعث شد او پرسه زدن‌های بی‌معنی به دور خانه را که در موسسات دولتی می‌توانید مشاهده کنید کنار بگذارد." او اضافه کرد: "او همچنین حسی از فضای شخصی در آن‌جا پیدا کرد." او از کجا می‌دانست؟

بنا به گفته‌ی زیکِرز "یکبار مادر گبی به خانه‌ی او آمد. (گبی یکی از همخانه‌های تیبور است.) تیبور در یک بعد از ظهر زیبای تابستانی در اتاقش بود ایستاده در برابر پنجره و به بیرون نگاه می‌کرد. مادر گبی به سراغ او آمد و گفت: 'آه، توی بیچاره. تو را تنها اینجا رها کرده‌اند.' زن وارد اتاق تیبور شده و با او شروع به صحبت کرد. تیبور جلو آمده و او را با آرامی و حق به جانبی از اتاقش بیرون راند و در را بست."

با انتشار خبر اتحادیه، فهرست انتظار زیکِرز به صدها نفر رسید. او گفت: "والدین با دختران و پسران معلول خویش در دهه‌ی بیست یا سی عمر خویش پیش ما می‌آمدند. آن‌ها در نهایت به چیزی خوب برای فرزندانشان برخورده بودند اما ما نمی‌توانستیم آن‌ها را بپذیریم."

زیکِرز در سال ۱۹۹۳ تصمیم گرفت آموزش دیگران برای انجام همین کار را آغاز کند. او با کسانی که در فهرست انتظار بودند صحبت کرد تا ببیند کسی از آن‌ها به راه اندازی مراکز کاری و زندگی مساعدتی علاقه‌ای دارند یا خیر. او افراد ظاهرا پرانگیزه را به دیدار از اتحادیه دعوت کرد. او و بلا پراودا سفر در سراسر

www.takbook.com

www.takbook.com

مجارستان را آغاز کردند تا به افراد جهت جمع آوری منابع کمک کنند و گروه‌های کاری متشکل از افراد معلول را سازمان دهند.

زیکِرز دستورالعمل‌های روشنی برای کار با اتحادیه تنظیم کرد. گروه‌هایی که به دنبال کمک اتحادیه بودند می‌توانستند مراکز خود را همان طور که می‌خواستند طراحی کنند و هر کاری را که مناسب می‌دیدند انجام دهند. اما هدف اولیه‌ی آن‌ها می‌بایست کمک به افراد معلول جهت زندگی مستقل و در ارتباط نزدیک با کل جامعه به قدر مقدور باشد. این مراکز می‌بایست "مشتری - محور" باشند و نه "پرسنل - محور" به این معنا که نیازهای افراد معلول باید مقدم بر نیازهای کارکنان باشد.

به گفته‌ی زیکِرز، مهم‌ترین ویژگی افراد یا گروه‌هایی که به دنبال تاسیس این مراکز بودند "تعهد قلبی" بود: "آن‌ها باید برای انجام این کار احساس نیاز می‌کردند."

در سال‌های ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۶ زیکِرز به کمک افراد دیگر شتافت تا هفت مرکز کار و زندگی مساعدتی در سراسر مجارستان تاسیس کنند. در آغاز سال ۱۹۹۴، او به افراد بالغی که معلولیت کمتری داشتند کمک کرد تا به زندگی مستقل گذر کنند.

این امر چالشی تازه برای وی بود. اولین ساکن اتحادیه که تلاش کرد در یک آپارتمان بیرون از مرکز زندگی کند نتوانست با شرایط انطباق پیدا کند و در نهایت به اتحادیه بازگشت. با گذشت زمان زیکِرز به الگویی برای این کار دست یافت به این ترتیب که ابتدا یک معلول با دو فرد غیر معلول زندگی می‌کرد. این غیر معلولان می‌توانستند همکاران یا اعضای خانواده یا کمک کارها باشند که آن‌ها نیز به نوبه‌ی خود آموزش، مشاوره، و کمک از اتحادیه دریافت می‌کردند. در نهایت تعدادی از ساکنان سابق در مشاغلی بیرون از اتحادیه، در رستوران‌ها، آشپزخانه‌ها، نانوایی‌ها و لباسشویی‌ها مشغول به کار شدند.

با گسترش شبکه‌ی اتحادیه، زیکِرز متوجه شد که برای تاثیر گذاری بر وضعیت موجود بهداشت معلولان به چیزی بیش از مجموعه‌ای پراکنده از مراکز نسبتا کوچک نیاز است. حتی با افزایش پشتیبانی از کار اتحادیه در میان مدافعان معلولان، بسیاری از متخصصان امور بهداشتی به کار اتحادیه بی‌توجه ماندند. زیکِرز به عنوان یک تازه کار که در حیطه‌هایی که تخصص ندارد حرف می‌زند مورد انتقاد قرار گرفت. او می‌گوید: "آن‌ها با استدلال‌های مقابل به حمله نپرداختند. به جای آن می‌گفتند، 'تو چه می‌دانی؟ تو در این حوزه متخصص نیستی. تو فقط یکی از جماعت والدین هستی.' " زیکِرز متوجه شد که او برای تغییر تصورات باید نشان دهد که می‌توان یک موسسه‌ی حقیقتا مشتری - محور را در یک مقیاس بزرگ اداره کرد.

زیکِرز در سال ۱۹۹۷ یک تماس تلفنی از جودی جِنسن نماینده‌ی سابق آشوکا در مجارستان دریافت کرد. آشوکا به تازگی کار در اروپای مرکزی را آغاز کرده و تعداد اندکی از کارآفرینان را در مجارستان نشانه کرده بود. وقتی جنسن که خود دختری معلول داشت از مراکز زیکِرز دیدار کرد از دستاوردهای او شگفت زده شد. جنسن می‌گوید: "بیشتر مردم منتظر تحولات سیاسی بودند تا بعد این گونه کارها را آغاز کنند. اما اِرزی کار خود را قبل از دوره‌ی گذار به مابعد کمونیسم آغاز کرده بود. او نمی‌توانست منتظر بماند. او اگر می‌خواست آینده‌ی پسرش را بسازد *باید* یک راهبرد مشخص را در پیش می‌گرفت." او اضافه کرد: "برای من دیدن یک کارآفرین اجتماعی در یک رژیم کمونیستی در حوزه‌ی معلولیت در مجارسنان تعجب آور بود."

زیکِرز با جذب منابع مالی ناشی از یارانه‌های دولتی برای استخدام افراد معلول که از صندوق دولتی جریمه‌ی شرکت‌هایی که معلولان را به کار نمی‌گرفتند می‌آمد و مقرری آشوکا به ساختن مجتمع‌های کاری و مسکونی برای صدها فرد معلول اقدام کرد. این مجتمع‌ها شامل بود بر آپارتمان، کارگاه، گلخانه، رستوران و دیسکوتک.

یکی از فوق‌العاده‌ترین لحظاتی که من در جریان تحقیق برای نوشتن این کتاب داشتم ورود به مرکز زیکِرز در سزومور یک ساعت پس از دیدار از خانه‌ی اجتماعی پیلیس وورووسوار بود. من خاطره‌ای زنده از گام گذاشتن به ساختمان اصلی و دیدن ساکنان در لباس جین، لباس کار و دامن که به کار خویش مشغول بودند و مصمم به نظر

www.takbook.com

www.takbook.com

می‌رسیدند دارم. زیکِرز به من گفت که ساکنان اتحادیه به طور میانگین دارای معلولیتی بیش از معلولان پیلیس وورووسوار نیستند. در اینجا ساکنان همانند انسان‌های کامل به نظر آمده و عمل می‌کردند. بدون لباس زیر و کت‌های سفید، تشخیص ساکنان از کارکنان دشوار بود. در درون ساختمان اصلی احساسی از آرامش و شادی به چشم می‌خورد. یکی از کارکنان به من گفته بود: "روح اِرزی اینجا را اشغال کرده است." اینجا همچنین با نور خورشید، رنگ، گیاهان و موسیقی انباشته شده است. در یکی از کارگاه‌ها صدای موسیقی عامه پسند مجاری از رادیو به گوش می‌رسید. زیکِرز پیش از شروع ساخت مرکز، چهار طرح معماران را رد کرد. او مکررا به معماران می‌گفت: "من می‌خواهم ساختمان پر از نور باشد." و این چنین است. اگر در انتهای یکی از سالن‌های بزرگ به پنجره‌ی طرف مقابل نگاه کنید می‌توانید یک مزرعه‌ی طلایی گندم و دورتر دهکده‌ی سزومور را ببینید.

وقتی داشتم یادداشت‌های مفصلم را بر می‌داشتم دو دی جی (دیسک جاکی یا مسئول پخش موسیقی) از من خواستند اندکی کنار بایستم تا آن‌ها بتوانند بلندگوها و نورافکن‌ها را به داخل دیسکوتک ببرند.
زیکِرز گفت: "امشب باید به مهمانی بیایید. جوانان زیادی نیز از روستا خواهند آمد."
من پرسیدم: "غیر معلول‌ها هم به دیسکو می‌آیند؟"
"البته."
"آن‌ها چطور با ساکنان کنار می‌آیند؟"
او گفت: "خیلی خوب. خودتان می‌توانید ببینید."

در میان ساختمان‌های متعدد، آپارتنان‌ها، کارگاه‌ها، سالن‌های گردهمایی، یک گلخانه و دو خانه‌ی گروهی کوچک قرار داشتند. درها همه جا باز بودند. ساکنان در کارگاه‌ها مشغول شمع ریزی و نقاشی اشیای سرامیکی بودند. دیگران مشغول به دوختن لباس بچه، پرده و متکا بودند. کسانی مثل تیبور که معلولیت شدید ذهنی و جسمی داشتند در پیرامون میزهای مونتاژ می‌نشستند و به جدا کردن قطعات مختلف، گذاشتن آن‌ها در کپه‌های جداگانه، متصل کردن قطعات، و شمردن آن‌ها می‌پرداختند. گروه‌ها مشغول به سرهم بندی حفاظ چشم برای سالون‌های برنزه شدن، قاب‌های لامپ فلورسنت، و گیره‌های پرده بودند. در فضای بیرونی، ساکنان در مزرعه و گلخانه کار می‌کردند.

یک غریبه اصولا حساسیتی بر نمی‌انگیخت. اکثر ساکنان توجه کمی به من داشتند اما تعداد اندکی از من پرسیدند که آن‌جا چه می‌کنم. وقتی گفتم دارم داستانی در مورد اتحادیه می‌نویسم دو تن از ساکنان متذکر شدند که در موسسه‌های دیگر نیز زندگی کرده‌اند و اصلا آن‌ها را دوست نداشته‌اند. آن‌ها می‌گفتند که اتحادیه بسیار بهتر از موسسات قبلی است. قابل توجه تر از همه چیز آن بود که تقریبا همه‌ی ساکنان مجذوب کار خود بودند.

در سالن با یکی از ساکنان عقب مانده‌ی ذهنی ملاقات کردم که در آشپزخانه کار می‌کرد. او گفت سال‌ها در موسسات دولتی زندگی کرده است.
او گفت: "من اینجا بیشتر احساس آزادی می‌کنم."
من پرسیدم: "چطور اینجا آزادتر هستید؟"
او توضیح داد که هر وقت بخواهد می‌تواند موسیقی گوش کند؛ می‌تواند با دوستانش ملاقات کند؛ و وقتی می‌خواهد بیرون برود لازم نیست به کسی بگوید یا زمان خاصی برگردد. او داشت پول‌هایش را پس انداز می‌کرد تا به یک آپارتمان بیرون از اتحادیه نقل مکان کند.

با زیکِرز در طبقات بالا از آپارتمان‌هایی دیدار کردیم. او بر اولین دری که برخوردیم زد و پرسید: "می‌توانم با مهمان‌ها به داخل بیایم؟" پاسخ کمی غرآلود بود: "من مهمان نمی‌خواهم." ما به واحد بعدی رفتیم. قبل از این که در بزنیم یکی از کارکنان که از آن‌جا می‌گذشت به ما گفت که ساکن آپارتمان با دوست دخترش بوده است. ما به حرکت خود ادامه دادیم. در اتاق بغلی دو مرد در دهه‌ی بیست عمرشان به ما خوشامد گفتند. هر دو دارای سطوح میانی عقب ماندگی ذهنی بودند. پایان روز کاری بود و آن‌ها مشغول کشیدن سیگار و گوش دادن به رولینگ استون بودند.

www.takbook.com

www.takbook.com

ما به چند اتاق دیگر نیز سر زدیم. هر یک دارای یک، دو یا سه ساکن بودند و بنا به گفته‌ی زیکِرز، با میانگین آپارتمان‌ها با تصویرهای خانوادگی و پوسترهای بازیگران سینما و نماهای طبیعی تزیین شده بود. این تزیینات بسیار فاصله داشتند با کارتون‌های بچه اردک و اسب‌های کوچک بر دیوارهای پیلیس ووروسوار.

آن شب در دیسکوی اتحادیه همه جا تاریک بود و صدای بلند و بم موسیقی به گوش می‌رسید. رقاصان با نور صحنه چراغانی شده بودند. مردی در صندلی چرخدار با ضرب موسیقی به این سو و آن سو می‌رفت و می‌چرخید. در حول و حوش، چند تن از افراد مقیم از دوردست نگاه می‌کردند. یکی از کارکنان تلاش می‌کرد یکی از ساکنان خجالتی را به پیست رقص بکشاند؛ یکی دیگر از کارکنان داشت دست و پا می‌زد تا خود را از گیر مردی که او را برای چندین آهنگ به انحصار خود در آورده بود رها کند. من دنبال تیبور می‌گشتم اما به من گفته شد که او زودتر آمده و به اتاقش بازگشته است.

چند نوجوان از روستای سزومور در بیرون دیسکو تجمع کرده بودند، مثل دانش آموزانی که می‌خواهند در شب مهمانی آخر دوره‌ی دبیرستان درها را با هجوم باز کنند. آن‌ها با ساکنان نمی‌رقصیدند یا تعامل نداشتند اما تا آن‌جا که من می‌دانم نیامده بودند دیگران را بپایند. آن‌ها فقط در یک شب جمعه وقت گذرانی می‌کردند. از آن‌ها پرسیدم که آیا دیسکو را دوست دارند. یکی از آن‌ها در حالی که شانه‌هایش را جمع می‌کرد گفت:"خوبه، باحاله."

در آن طرف سالن، رستوران شلوغ بود. ساکنان در گروه‌های پنج و شش نفره در غرفه‌ها جمع شده بودند. هوا مملو از دود سیگار بود. بسیاری از افراد با زبان ایما و اشاره با هم مکالمه می‌کردند. چند نفر مشغول نوشیدن آبجو بودند اما متصدی بار بیشتر نوشابه‌های غیر الکلی و خوراکی می‌فروخت. بیرون دیسکو، کتی ماگونی را پیدا کردم که ساکنان مرکز او را "خندان" می‌نامیدند. او با دو دخترش به آن‌جا آمده بود.



رقص در دیسکوی اتحادیه

ماگونی یکی از محبوب‌ترین کمک کارها در اتحادیه بود. او شش سال بود که در آن‌جا کار کرده بود. پیش از آن، او در یک نانوایی مشغول به کار کرد. خبر مربوط به اتحادیه را از یک موسسه‌ی کاریابی شنیده بود. او با لبخند گفت: "اولین روزی که این جا آمدم مردی با معلولیت متوسط شروع به صحبت با من کرد و چهار ساعت تمام حرف زد. *احساس کردم که مغزم را مکیده‌اند*. وقتی به سمت خانه می‌رفتم با خود اندیشیدم که چقدر فرزندانم خوشبختند که معلول نیستند. در عین حال می‌دانستم که هر کسی ممکن است هر زمانی معلول شود."

کار ماگونی شامل بود بر کمک به افراد برای شستن خود و لباس پوشیدن تا کمک به آن‌ها جهت حل مشکلات شخصی، جنسی و کاری، کمک به آن‌ها در رفتن به مطب دکتر و سینما، تا گوش دادن به درد دل آن‌ها در مورد زندگی و ترس‌ها و رویاها.

او گفت: "کار ما فقط کمک کردن بود. هر کمکی که آن‌ها بخواهند ما عرضه می‌کنیم و اگر کمک نخواهند کاری نمی‌کنیم. ما افراد را با انجام کارهایی که خود می‌توانند انجام دهند تحقیر نمی‌کنیم. ماهیت مشکل هر چه باشد،

www.takbook.com

www.takbook.com

شخصی، جنسی و غیره، ما به دلیل رابطه‌ی صمیمی می‌توانیم کمک کنیم. اما هر آن‌چه ما می‌کنیم در چارچوب شاخص‌هایی است که نیاز افراد معلول طلب می‌کند. احتمالا کسانی که این شغل را قبول می‌کنند و از آن لذت می‌برند یک حساسیت درونی به این شاخص‌ها دارند.

او اضافه کرد: "هیچ راه میان بری وجود ندارد. باید این جا باشید و افراد را یک به یک بشناسید. مهم‌ترین کار ایجاد یک رابطه‌ی هموار و تخت است. اکثر این افراد سال‌ها در موسسات دولتی زندگی کرده‌اند، در موسساتی بدون ایجاد انگیزه، با نیازها و امیدهایی که کاملا سرکوب شده‌اند. اعتماد به تدریج شکل می‌گیرد. باید صبور باشید."

ماگونی کار خود را اکثر اوقات روحیه بخش می‌یافت: "اگر با روحیه‌ی ضعیف به سر کار می‌آمدم تا پایان روز آن ضعف از میان می‌رفت. علت این امر آن است که این جا فضا باز است. افراد معلول ظرفیت بالایی برای دوست داشتن و بیان آن دارند. آن‌ها از عوامل بازدارنده‌ای که دیگران با آن‌ها درگیرند محرومند."

او سریعا اضافه کرد که همه چنین احساسی نداشتند: "دختر بزرگ‌تر من که هجده ساله است این واقعیت را قبول می‌کند که من در این جا کار می‌کنم، اما به من گفت که در این محیط خل می‌شود. دختر کوچک ترم در این جا راحت‌تر است. او می‌خواهد زبان ایما و اشاره را یاد بگیرد."

زیکِرز در سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۱ سیزده مرکز دیگر در سراسر مجارستان تاسیس کرد. تا سال ۲۰۰۱ مجتمع سزومور به تنهایی سیصد فرد بالغ را در خود جای داده و برای آن‌ها اشتغال ایجاد کرده بود. حدود پنجاه در صد از آن‌ها دارای معلولیت‌های مضاعف بودند. زیکِرز نسبت کمک کاران به ساکنان را یک به شش نگاه داشت.

اتحادیه دیگر در عقد قرارداد مشکلی نداشت. زیکِرز اکثر وقت خود را صرف شکل دادن به لایه‌ی میانی مدیریت، آموزش دیگران در شبکه، و عکس‌العمل به موارد اضطراری می‌کرد، شامل بر تغییرات غیر منتظره در قوانین دولتی که کار او را پیچیده تر یا غیر ممکن می‌ساخت.

اما نیروهای قدرتمندتر بین‌المللی به نفع وی عمل می‌کردند. به عنوان مثال در دسامبر ۱۹۹۹، هیئتی از کمیسیون اروپایی از مجارستان دیدار کرد تا مراکز مراقبتی و روانی آن را ارزیابی کند. به دلیل تقاضای عضویت در اتحادیه‌ی اروپا، مجارستان تحت فشار بود تا سوابق و مدارک مربوط به حقوق بشر خود را با معیارهای اتحادیه‌ی اروپا انطباق دهد. یکی از تقاضاهای هیئت آن بود که تختخواب‌های قفس مانند، مثل آن‌ها که در پیلیس ووروسوار بودند، فورا جمع‌آوری شوند.[221] این کمیته همچنین از دولت مجارستان می‌خواست که موسسات دولتی مربوط به معلولان را به نحو قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشد و به بیماران آزادی‌هایی مثل حق پوشیدن لباس خویش اعطا کند. (مجارستان از حیث داشتن موسساتی زیر استاندارد تنها نیست. بسیاری از خانه‌های گروهی در ایالت نیویورک با "مجموعه‌ای تعجب‌آور از بی‌نظمی و سوءاستفاده" به مکان‌های بدبختی و غفلت تنزل یافته‌اند.)[222]

در سال ۲۰۰۰، آرپاد گونچ رئیس جمهور مجارستان زیکِرز را برای بهبود کیفیت زندگی افراد معلول مورد تقدیر قرار داد. وزارت بهداشت مجارستان مرتبا قراردادهای خدمت با اتحادیه امضا می‌کند و از زیکِرز در حوزه‌ی قانون‌گذاری در امور مربوطه مشورت می‌گیرد. مدیران موسسه‌های دولتی از اتحادیه دیدار کرده‌اند تا با سیستم‌های آن جا آشنا شوند. زیکِرز با گروه‌های در گیر در امور معلولان در اتریش، هلند، روسیه، و انگلستان همکاری می‌کند.

---

[221] Report to the Hungarian Government on the visit to Hungary carried out by the European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT), December 5-16, 1999, Council of Europe.

این گزارش در چهل و دومین جلسه‌ی هیئت پیشگیری از شکنجه که در ۴-۷ ژوییه‌ی ۲۰۰۰ برگزار شد مورد تایید قرار گرفته و به مدارک این کمیته اضافه شد.

[222] Clifford J. Levy, "Broken Homes: A Final Destination; or Mentally Ill, Death and Misery," New York Times, April, 28, 2002.

www.takbook.com

www.takbook.com

علی‌رغم فشار اتحادیه‌ی اروپا و به رسمیت شناختن کار اتحادیه از سوی دولت مجارستان، زیکِرز مطمئن نیست که موسسات دولتی به زودی فرایند اصلاح را به پیش ببرند. او براین باور است که افراد اداره کننده‌ی این موسسات آن قدر در روش‌های گذشته آموخته و غوطه ورند که به سادگی نمی‌توانند تغییر پیدا کنند. بنا به توضیح وی، "دشوارترین موضوع برای قبول، ضرورت تغییر تصور مردم از نقش خود است. مقاومت زیادی در برابر این امر صورت می‌گیرد. فاصله گیری از الگوی کنترل معمول، برداشتن گامی بسیار بزرگ است. مردم موسسه‌ی بازی مثل اتحادیه را یک مخاطره و مسئولیت بزرگ تلقی می‌کنند. بسیاری از پرستاران رابطه‌ی فراتر-فروتر را ترجیح می‌دهند چون مراقبت از افرادی که مانند همکاران مساوی تلقی شوند دشوارتر است. ما مدام باید اثبات کنیم که رهیافت مشتری- محورمان حقیقتا کار می‌کند. فقط هنگامی که این رهیافت در دانشگاه‌ها تدریس شود مردم آن را باور خواهند کرد."

زیکِرز انتظار دارد که متخصصان بهداشت ذهنی در ده سال آینده دست از گذاشتن افراد در موسسات بردارند. چالش بعدی کنار گذاشتن این فرض است که افراد معلول باید جدا از کلیت جامعه نگه داری شوند.

ساکنان و شاغلان اتحادیه به عنوان بخشی از این فرایند قسمتی از پس انداز خود را صرف سرمایه گذاری و پرداخت هزینه‌ی آپارتمان خود می‌کنند. از سال ۱۹۹۴، ۱۵۰ تن از افراد در آپارتمان‌های مستقل خود جای داده شده‌اند. زیکِرز می‌گوید: "چشم انداز من این است. شما به یک خیابان پا می‌گذارید و یک ردیف خانه می‌بینید. در هر پنج خانه یا نزدیک به آن ممکن است یک فرد معلول زندگی کند. آن‌ها در متن جامعه زندگی می‌کنند."

برخی افراد از جمله بسیاری از خانواده‌های معلولان به این چشم انداز مبنی بر "عادی سازی" و "ادغام" خوش آمد نمی‌گویند. به عنوان مثال، وقتی عقب مانده‌های ذهنی تمایل خود به ازدواج را بیان می‌کنند خانواده‌های آن‌ها با این موضوع مخالفت می‌کنند. تصور این که افراد معلول فرزند داشته باشند بیشتر مورد مخالفت قرار می‌گیرد. وقتی من از اتحادیه دیدار کردم شش کودک با والدین خود که تا اندازه‌ای معلول بودند زندگی می‌کردند. موضع دولت آن است که افراد معلول نمی‌توانند نقش والدین را ایفا کنند. اما تصمیمات دولت از طریق نهادهای دولتی اِعمال می‌شود. زیکِرز می‌گوید: "ما افراد را به بچه دار شدن تشویق نمی‌کنیم. اما اگر آن‌ها به این کار تصمیم بگیرند اطمینان حاصل می‌کنیم که آن‌ها با یک متخصص ژنتیک مشورت کرده و به همه‌ی جوانب آن با دقت اندیشیده‌اند."

تیبور در سال ۲۰۰۳ بیست و هفت ساله بود. او هر روز هفته از خواب بیدار شده و برای کار به عنوان عضوی از یک گروه ده نفره از خانه بیرون رفته است. او لباسش را بجز بستن بند کفش‌هایش می‌پوشیده است. او می‌دانست چطور دوش بگیرد، گرچه برای صابون زدن به بدنش به کمک کس دیگری نیاز داشت و کسی باید مراقب او می‌بود تا آب وان را ننوشد.

زیکِرز می‌گوید: "او از نظر جسمی خیلی سرحال است. او راحت و متعادل است. ما به دنبال آن هستیم که کار تازه‌ای برای او پیدا کنیم چون به نظر می‌آید از کار خود خسته شده است." او از کجا می‌دانست؟ "تیبور در تعطیلات آخر هفته در خانه با من بود و من داشتم با بریدن ریشه‌های جعفری شام را آماده می‌کردم. تیبور شروع کرد به کمک من و برگ‌ها و ساقه‌ها را از هم جدا می‌کرد. انجام این کار حوصله‌ی زیادی می‌خواهد." این بدین معنا بود که وی برای کاری سخت‌تر آماده بود. این لحظه برای زیکِرز لحظه‌ای ویژه بود. او سه عکس از تیبور در حال کار با جعفری گرفت. او گفت: "این کاری است که ما هر روز در این جا می‌کنیم. اما باید از نزدیک به مشاهده بپردازید تا آن را ببینید."

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۰. آیا یک ایده آن‌ها را مجذوب خود کرده است؟ حقیقتاً؟

پیتر گلدمارک دیدار خود از بنگلادش را در زمان ریاست خود بر بنیاد راکِفِلِر به یاد می‌آورد. "من داخل یک ساختمان در یکی از خیابان‌های فرعی در داکا هستم، یکی از مناطقی که گروهی از زنان از دختران جوان بی‌سرپرست نگه داری می‌کنند. این سازمان نه تنها خدمات مراقبتی ارائه می‌کند بلکه با راهبردهای حمله و تغییر، رهیافتی هوشمندانه به نظام حقوقی در بنگلادش دارد. در پایان ماجرا روشن شد که اداره کننده‌ی آن موسسه یکی از همکاران آشوکاست."

"آن‌ها او را چگونه پیدا کرده بودند؟ چگونه او را از میان همه‌ی درخواست کنندگان کار انتخاب کرده بودند؟ او چگونه آن‌ها را پیدا کرده بود؟ این امر به واسطه‌ی یک شبکه ممکن شده بود. شما یک سیستم کامل از نامزد کنندگان و توصیه کنندگان و ایده دهندگان را در اختیار دارید. این شبکه که در سراسر دنیا گسترش پیدا کرده یکی از مثبت‌ترین و دست و دلبازترین شبکه‌ها در سراسر جهان است."

چگونه می‌توان یک نظام برای تشخیص کارآفرینان اجتماعی پیش از آنکه خوب شناخته شوند ایجاد کرد؟ چگونه می‌توان ساختار این نظام را به گونه‌ای شکل داد که به یک فرد خاص برای اداره نیاز نداشته باشد؟ چطور این کار را در سطح جهان می‌توان انجام داد؟ این‌ها پرسش‌های اصلی دریتون در مورد چگونگی انجام کارها بودند. او می‌گوید: "در این دهه‌های اولیه‌ی این حرفه، به ویژه اهمیت دارد که ما بنای کارها را درست بگذاریم. افراد با این قلمرو عمدتاً از طریق داستان‌ها و روایات مربوط به کارآفرینان آشنا هستند و نه نظریه‌ها. همکاری که ما انتخاب می‌کنیم به یک داستان زنده از آن‌چه با استفاده از تعبیر کارآفرین اجتماعی اراده می‌کنیم تبدیل می‌شود."

در اواسط و اواخر دهه‌ی هشتاد میلادی، دریتون اکثر وقت خود را صرف ساختن شبکه‌ی آشوکا در آسیا و آمریکای لاتین کرد. او علاوه بر جستجوی نامزد کنندگان و همکاران، به دنبال کسانی بود که نماینده‌ی آشوکا در هر کشور باشند. این "نمایندگان کشورها" با اولین نسل پیشگامان آشوکا کار کرده و به جست‌وجو و مدیریت شبکه‌ی نامزد کنندگان می‌پردازند. آن‌ها باید با حوزه‌های متفاوتی آشنا و به تهدیدات سیاسی محتمل حساسیت داشته باشند. فراتر از همه، آن‌ها باید ظرفیت شنیدن دقیق حرف‌های مردم با پس زمینه‌های متفاوت را داشته باشند و بتوانند درکی تفصیلی از ایده‌ها و داستان زندگی آن‌ها به دست آورند.

کارآفرینان اجتماعی به ندرت خود را به این عنوان در مجامع معرفی می‌کنند. آن‌ها برنامه‌های خود را به نحو داوطلبانه پیش نمی‌برند. در برخی فرهنگ‌ها صحبت کردن از "من" مناسب تلقی نمی‌شود. کارآفرینان اجتماعی اغلب از الگوهای زندگی خویش غافل هستند. جووانا دیویدسون یکی از کارکنان سابق آشوکا می‌گوید: "کار ما استخراج این اطلاعات است. افراد خود را به عنوان کارآفرین اجتماعی معرفی نمی‌کنند. آن‌ها در مورد چیزهایی مثل "راهبردهای گسترش" نمی‌اندیشند. آن‌ها این کارها را به طور طبیعی انجام می‌دهند."

وظیفه‌ی نماینده‌ی آشوکا این بود که این گوهرهای گرانبها را استخراج کند. برای انجام این کار باید با افراد زیادی صحبت می‌شد، کاری که به بهترین وجه به نحو چهره به چهره انجام می‌شد. تقاضانامه‌های مکتوب برای وارسی گذشته‌ی افراد بسیار مفید هستند اما نه برای ارزیابی کیفیت کارآفرینی افراد. دریتون می‌گوید: "برخی از ناسازگارترین چیزهای روی کاغذ، تنها می‌تواند نشانه‌ی این امر باشد که فرد تقاضا کننده نویسنده‌ی خوبی نیست. نوشته‌های ابراهیم سلطان ترسناک هستند، وحشتناک. (سلطان یکی از همکاران آشوکاست که ساختار مدارس روستایی را در بنگلادش تغییر داده است.) اما او یک کارآفرین درخشان است. بر اساس مطالب مکتوبی که از وی دریافت کردیم هرگز با وی کار نکرده بودیم."

از نگاه آشوکا، بصیرت، اراده، و اخلاق فرد بسیار مهمتر بودند. اما چگونه می‌شد فرایندی برای ارزیابی این کیفیات و تصمیم گیری عقلانی و همواره با کیفیت بالا ایجاد کرد؟

www.takbook.com

www.takbook.com

دریتون به عنوان یک مشاور مدیریت، نظامی را ایجاد کرد که این پرسش را به چهار مقوله خرد می‌کند: (۱) خلاقیت، (۲) کیفیت کارآفرینی، (۳) تاثیر اجتماعی ایده، و (۴) جوهره‌ی اخلاقی. دریتون به عنوان یک وکیل این ایده را در نظر گرفت که یک هیئت داوری از همکاران و همقطاران فرد که باید به تصمیمات اجماعی می‌رسیدند تعیین کننده باشد. فرایند انتخاب با آن‌چه دریتون "آزمون مغلوب شدن" می‌نامید آغاز می‌شد: آیا نامزد مربوطه دارای ایده‌ای تازه و با ظرفیت الگوسازی است؟[223] اگر پاسخ مثبت بود و نامزد از وارسی بر اساس معیار ذکر شده سر بلند بیرون می‌آمد، نماینده‌ی آشوکا مورد را به "ناظر ثانوی" ارجاع می‌داد. این ناظر یکی از کارکنان ارشد آشوکا یا اعضای هیئت امنای مستقر در یک منطقه‌ی جغرافیایی دیگر بود. (یکی دیگر از کارکردهای ناظر ثانوی محافظت از نماینده‌ی آشوکا در برابر فشارهای محلی بود. آشوکا به همین ترتیب با مشکل "بی آبرو شدن" در اندونزی برخورد کرد؛ پاسخ‌های منفی بر گردن فردی از کشوری دیگر می‌افتاد.)

اگر نامزد مورد نظر از نظارت ثانوی گذر می‌کرد "مورد به هیئت گزینش ارجاع می‌شد." این هیئت عبارت بود از یک گروه نظر دهنده شامل بر دو تا پنج کارآفرین اجتماعی از کشور نامزد مربوطه به علاوه‌ی یکی از اعضای هیئت امنای آشوکا یا یکی از کارکنان ارشد از قاره‌ای دیگر (تا هم چشم انداز محلی و هم چشم انداز بین‌المللی دخالت پیدا کنند.) هیئت‌ها معمولاً در تعطیلات آخر هفته تشکیل جلسه می‌دادند. همه‌ی اعضا وقت خود را به نحو داوطلبانه به این کار اختصاص می‌دادند. در روز اول، هر یک از اعضای هیئت با نامزد به صورت فردی مصاحبه می‌کرد. در روز دوم، اعضای هیئت دور هم جمع می‌شدند تا به تبادل نظر بپردازند. موارد مصوب در هیئت گزینش به هیئت مدیره‌ی آشوکا می‌رفت که نقش اصلی آن حفظ سازگاری عمل سازمان در سطح بین‌المللی است.

آشوکا اعضای هیئت گزینش خود را حداقل سالی یک بار برای هر کشوری که در آن عملیات داشت دور هم جمع می‌کرد. همه‌ی مذاکرات هیئت محرمانه بود. همه‌ی تصمیمات باید اجماعی می‌بود. هر یک از بازیگران این فرایند یعنی نمایندگان، ناظران ثانوی، و همه‌ی اعضای هیئت‌ها و اعضای هیئت مدیره باید یک داوری مستقل و ایجابی در موارد زیر انجام می‌دادند: این‌که آیا یک نامزد خاص با یک ایده‌ی خاص تحولی در حوزه‌ی کاری‌اش در سطح ملی یا در کشوری کوچک مثل اسلوواکی یا سطح منطقه‌ای مثل اروپای مرکزی ایجاد می‌کند یا خیر.

اگر فقط یک نفر می‌گفت نه، مورد منتفی می‌شد. "آزمون مغلوب شدن" سطح انتظارات و کیفیات را بالا نگاه می‌داشت. چند ایده‌ی تازه در جهان پیرامون وجود داشت؟ ایده‌ی تازه چیست؟ آیا گلوریا دو سوزا ایده‌ی تازه‌ای دارد؟ آیا فابیو روزا چنین ایده‌ای داشت؟ اگر چنین است، وجه تازگی ایده‌ی آن‌ها چه بود؟

آزمون مغلوب شدن همه‌ی افراد درگیر در فرایند انتخاب را مجبور می‌کرد که در مورد وجه تمایز رهیافت نامزد مربوطه با رهیافت‌های گذشته در برخورد با مشکل بیندیشند و همفکری کنند. برای گفتن این‌که ایده‌ای تازه است افراد باید می‌دانستند که آیا این ایده قبلاً امتحان شده است یا خیر. اگر امتحان شده، نتیجه چه بوده است؟ اگر نتیجه، ناموفق بوده، به چه علت؟ و اگر موفق بوده، نامزد مورد بحث چه کرده تا آن را بهبود بخشد؟ کدام نوع ترکیب از ایده‌های موجود رهیافت نامزد را عملی‌تر، قابل سنجش، یا کاراتر، یا از نظر سیاسی نزدیک‌تر به شرایط موجود نسبت به تلاش‌های قبلی می‌سازد؟

در نهایت روشن می‌شد که ایده‌ی تازه فقط یک چیز نبود، بلکه محصول انواعی از روش‌های انجام کار بود. یک ایده‌ی تازه احتمالاً این ملاحظات را در خود جای می‌داد. چگونه می‌شود از منابع محلی برای حل یک مشکل بهره گرفت؟ چگونه می‌شود بر موانع فرهنگی غلبه کرد؟ چطور می‌شود قانونی را به تصویب رساند؟ چگونه می‌شود نیازهای مالی یک سازمان را تامین کرد؟ چطور می‌شود دیگران را برای انجام کارها آموزش داد؟ چگونه می‌توان شهروندان و کارکنان را برای انجام کارها و گرفتن کمک بسیج کرد؟

چنین ایده‌ای با موجی از الهامات فرا نمی‌رسد. این ایده در طی سال‌ها در فرایند مکرر انطباق و باز- انطباق شکل می‌گیرد. در این فرایند مرتباً اجزای تازه‌ای به ایده اضافه و اجزایی از آن حذف می‌شود. دریتون می‌گوید: "من باور ندارم که خلق یک ایده و بازاریابی آن متفاوت‌اند. شما هر روز ایده‌ها را دستکاری می‌کنید. شما با

[223] William Drayton, "Selecting Leading Public Entrepreneurs" at www.ashoka.org

www.takbook.com

www.takbook.com

فرصت‌های تازه‌ای مواجه می‌شوید. اما صحبت کردن از آن دشوار است، چون زبان ما بدین گونه شکل نگرفته است. علت آن است که مردم در باب *داشتن* یک ایده و *اجرای* آن می‌اندیشند."

محمد یونس را در نظر آورید، کسی که نقشی جدی در تنظیم و بسط ایده‌ی خرده- اعتبار به عنوان یک راهبرد جهت غلبه بر فقر بازی کرد. البته خرده- اعتبار در شکل‌های متفاوت قرن‌ها وجود داشته است.[224] اما یونس کسی بود که نظریه‌ی بانکداری را با نشان دادن چگونگی بسط نظام یافته‌ی وام‌های بدون بهره و بر اساس همکاری با کشاورزان فقیر بر اساس کارایی هزینه‌ها به چالش کشید. او این کار را در مقیاسی انجام داد که توجه جهانیان را به خود جلب کرد. بانک گرامین دارای ۷/۱ میلیون وام گیرنده در هفتاد و هفت هزار روستاست. کار تحویل و بازیابی این وام‌ها را در نظر بیاورید. چطور چنین نظامی کار می‌کند؟ این نظام چگونه امین مردم باقی می‌ماند؟

یونس به ایده‌های متعددی در مورد چگونگی انجام کارها رسیده بود: وام گروهی، پرداخت هفتگی، جلسات مراکز، صندوق گروهی، صندوق اضطراری، روش‌های ساده‌ی محاسبه‌ی سود، یک برنامه‌ی شش ماهه‌ی آموزشی که کارکنان بدون انگیزه را حذف می‌کرد، گزینه‌ی بازنشستگی زود هنگام برای کارکنانی که ظرفیت بیشتری از اقتضای کار خود در بانک داشتند، یک نظام رتبه بندی پنج ستاره برای ایجاد رقابت در میان کارکنان، یک سازوکار گزارش که میان ملاحظات انسانی و مالی موازنه برقرار می‌کرد، و مانند آن‌ها.

تقریباً یک دهه طول کشید تا مبانی نظام بانک گرامین شکل گرفتند. در طول راه اشتباهات و تصحیحات زیادی صورت گرفت. یونس برای سازماندهی گروه‌ها مجبور بود نظام‌های اولیه‌ی خود را کنار بگذارد. اولین سیستم بازپرداخت وی قابل مدیریت نبود. طرح اولیه‌ی وی برای قانع کردن بانک‌های دولتی برای در اختیار گرفتن پروژه مبتنی بر سوء محاسبه بود. اولین باری که بانک گرامین می‌بایست با نتایج یک سیل بزرگ روبرو می‌شد، مدیران آن اشتباهاتی مرتکب شدند که هزاران روستایی را از خود ناراضی کرد و حل مشکلات بازپرداخت آن شش سال طول کشید. بانک در اواسط دهه‌ی نود میلادی سقف وام‌ها را به نحوی قابل ملاحظه بالا برد که مشکلات بازپرداخت آن‌ها هنوز در حال تصحیح هستند. بانک که تمرکز آن بر زنان زبانزد همگان است وام دادن به زنان را هشت سال پس از آغاز به کار شروع کرد.

رالف والدو امرسون نوشت: "مسیر حرکت بهترین کشتی یک خط زیگزاگی است با یکصد فراز و نشیب." با فرض این‌که یک ایده‌ی تازه مستمرا مورد بازبینی قرار می‌گیرد، پرسش مورد نظر آن است که آیا شخص پیش برنده‌ی ایده همواره و به نحو سازگار بر چشم انداز وسیع، نوآوری برای حل مشکلات پیش بینی ناشده، پافشاری بر به عمل در آوردن آن متمرکز می‌ماند یا خیر. آیا این تمرکز بدون توجه به سوء محاسبات یا اشتباهات یا بد شانسی‌ها و بدون توجه به میزان مخالفت‌ها یا عدم همکاری‌های پیش رو برجای خواهد ماند؟

پاسخ این پرسش البته جایزه‌ای یک میلیون دلاری می‌طلبد. تحول جدی اجتماعی به زمانی بسیار طولانی و اغلب دهه‌ها نیاز دارد.[225] در جریان این تحول باید از تحقق یک پروژه در یک محل خاص به محل‌های متعدد، و به الگوهای رفتاری و تصورات در حال تغییر در سطح ملی گذر کرد. اما چگونه می‌توان پیش بینی کرد که کسی در طی بیست، سی، یا حتی چهل سال چه دستاوردی خواهد داشت؟

من به عنوان ناظر در یکی از هیئت‌های گزینش آشوکا در ریو دو ژانیرو حضور یافته و به صحبت‌های دریتون برای اعضای هیئت در مورد چگونگی اطلاق چهار معیار آشوکا در مصاحبه‌های خود گوش دادم. او بدین گونه آغاز کرد: "اولین معیار خلاقیت است. این معیار دو بخش دارد: خلاقیت در تعیین هدف یا نگاه بصیرت آلود بر فراز افق موجود به الگویی متفاوت در قلمرو مورد بحث، و خلاقیت در حل مسئله. تا فرد به آن نقطه برسد با

از نظر تاریخی، منابع غیر رسمی خرده- اعتبار شامل بوده‌اند بر وام دهندگان، مغازه‌های رهن، وام‌های خانوادگی، و حلقات وام مثل سوسو یا روسکا.[224] سنتی،

[225] همین موضوع بر امور تجاری و مشاغل نیز صدق می‌کند. در این مورد نگاه کنید به
"Innovation in Industry Survey," The Economist, February 20, 1999, 5-28.
بنا به این مقاله، "همه‌ی نوآوری‌های عمده به کسانی نیاز دارند که آن‌ها را برای مدتی طولانی، گاه تا بیست و پنج سال، به پیش برند و بپرورانند." ص ۱۵؛ "اغلب اوقات [تحولات فنی] از ذهنیت جنون آلود صرف یک مهندس که نمی‌خواهد ایده‌ی مورد علاقه‌اش را به کناری نهد نشات می‌گیرند،" ص ۱۴.

www.takbook.com

www.takbook.com

هزار مانع مواجه می‌شود و باید هزار بازبینی انجام شود. آن‌ها در این کار باید خلاقیت داشته باشند. آن‌ها باید همواره در جست‌وجوی راه‌های تازه‌ای در پیرامون موانع باشند. بنابراین ما باید به دنبال هر دو نوع خلاقیت در افراد باشیم. یکی از آن‌ها به تنهایی کفایت نمی‌کند.

"آزمون‌ها برای یافتن این خلاقیت‌ها کدامند؟ شما در برابر خود ایده‌ای را که این فرد شکل داده دارید. آیا ایده‌ای تازه است؟ کیفیت حل مسئله‌ای که در این کار می‌بینید چیست؟ مهم‌تر از همه، آیا این اندیشه از خود وی است؟ در موارد زیادی می‌توان ایده‌هایی بسیار جالب یافت اما ایده ممکن است به افراد دیگری تعلق داشته باشند.

"جست‌و جو در گذشته‌ی افراد حقیقتاً مفید است. خلاقیت یک باره در سن سی و پنج سالگی ظاهر نمی‌شود. تاریخ زندگی نامزد چیست؟ آیا نامزدها به ایده‌هایی تازه دست یافته‌اند؟ آیا سازمان‌های دیگری تاسیس کرده‌اند؟ با مشکلات چگونه برخورد کرده‌اند؟

"معیار بعدی یا کیفیت کارآفرینی تا اینجای کار سخت‌ترین آن‌هاست. درک این معیار بسیار دشوار است و ۹۸ درصد از کسانی را که برای این کار مناسب نیستند با این معیار از رده خارج می‌شوند. از هر هزار نفر آدمی که خلاق، ایثارگر و پر انرژی هستند احتمالاً فقط یک نفر با این معیار تطابق پیدا می‌کند، یا شاید کمتر. ما از این معیار همانی را که در زبان معمول فهمیده می‌شود اراده نمی‌کنیم. منظور ما کسی نیست که می‌تواند کارها را به انجام برساند. میلیون‌ها نفر می‌توانند کارها را به انجام برسانند. تعداد افرادی که می‌توانند الگوی کل قلمرو کاری خود را تغییر دهند بسیار اندک است. منظور ما این نیست که این فرد باید مجری یا مدیر خوبی باشد. اجرا و مدیریت خوب یک ویژگی مثبت است و کمک می‌کند. اما این‌ها چیزهایی نیستند که ما به دنبال آن‌ها هستیم. باید از درک معمول این کلمات فراتر رفت و حقیقتاً بر کانون آن چیزی که ما به دنبال آنیم تمرکز کرد. چون این معیار دشوار به چنگ می‌آید و چون سخت‌ترین وارسی را می‌طلبد، شما باید بیشترین تمرکز را بر آن داشته باشید.

"به من اجازه دهید که ببینم آیا می‌توانم اصل موضوع را توضیح دهم یا خیر. چه چیزی کارآفرینی را که می‌خواهد یک الگو را در مقیاس مورد نظر ما تغییر دهد از افراد دیگر متمایز می‌کند؟ من فکر می‌کنم که جوهر تفاوت آنجاست که کارآفرینان از دوران کودکی و به دلیلی که در شخصیت آن‌ها عمیقاً نهفته است می‌دانند که آن‌ها در این جهان هستند تا آن را به نحوی بنیادی تغییر دهند. آن‌ها تنها با بیان یک ایده رضایت پیدا نمی‌کنند. هنرمندان چنین هستند. محققان چنین‌اند. کارآفرینان چنین نیستند. به همین ترتیب، مدیران، افراد حرفه‌ای، و مدد کاران اجتماعی فقط [با داشتن یا دانستن یا یافتن] یک ایده خوشحال نمی‌شوند، بلکه آن‌ها هنگامی خوشحال می‌شوند که مشکل گروهی خاص یعنی مشتریان و سازمان‌های خود را حل کنند. به همین دلیل آن‌ها به دنبال راه حل‌هایی می‌روند که ویژه‌ی یک شرایط خاص باشد و از این موضوع سرخوش می‌شوند. آن‌ها با یافتن راه حل رضایت حرفه‌ای پیدا می‌کنند و به همراه دیگران شخصاً ارضا می‌شوند. اما هیچ یک از این‌ها کارآفرین را راضی نمی‌کند. کار آفرینان در ذهن خود این چشم انداز را دارند که چگونه جامعه با اجرای یک ایده تحول پیدا خواهد کرد. آن‌ها نمی‌توانند از حرکت باز ایستند مگر آن‌که ایده‌ی مورد نظر نه تنها در یک محل بلکه در کل جامعه به جریان بیفتد. در دنیای تجارت به این می‌گویند بازاریابی، یعنی فراتر رفتن از اختراع در گاراژ خانه. همین موضوع بر حیطه‌ی اجتماعی صدق می‌کند. کارآفرین از این‌که یک مشکل را در یک روستا یا دو مدرسه حل کند خوشحال نمی‌شود.

"و از آن نیاز، شماری از ویژگی‌ها ناشی می‌شود که می‌توان آن‌ها را در مراحل اولیه‌ی زندگی افراد و در زندگی حرفه‌ای آن‌ها یافت. از همین جاست که اکثر آزمون‌های ما شکل می‌گیرند. اولین آزمون و آشکارترین آن‌ها آن است که آیا آن‌ها *حقیقتاً* مجذوب یک ایده هستند یا خیر، و این‌که آیا آن‌ها می‌خواهند در صورت ضرورت، ده یا بیست سال از عمر خویش را صرف آن کنند یا خیر، و به ذهن آن‌ها خطور نمی‌کند که آن کار را رها کنند. کارآفرینان با ایده و تحقق آن در سراسر جامعه کاملاً دلمشغول هستند. آزمون کلیدی برای تشخیص این موضوع این است: آیا این ایده در کل زندگی کارآفرین در حال باروری بوده است؟ من وقتی کسی را ببینم که ایده‌ای را دو سال پیش در ذهن داشته است [به استخدام وی] مشکوک می‌شوم. چندان قابل قبول به نظر نمی‌آید. چون در کارآفرین نوعی می‌توان ریشه‌ی علاقه را زمانی که وی جوان بوده مشاهده کرد. در زندگی افراد یک سازگاری حقیقی وجود دارد.

www.takbook.com

www.takbook.com

"دوم آن‌که آیا آن‌ها در مورد پرسش‌های مربوط به چگونگی خبرویت دارند؟ این نیز موضوعی بسیار مهم است. چطور می‌خواهم از یک ویلا در سائوپولو این ایده را جهت تغییر الگوی موجود در سراسر برزیل به کار گیرم؟ نتیجه چه خواهد بود؟ چگونه می‌توان بر همه‌ی مشکلات غلبه کرد؟ چطور باید از فرصت‌ها استفاده کرد؟ چگونه می‌توان اتحادیه‌های تجاری را در این موضوع درگیر کرد؟

"آزمون چگونگی انجام کار یکی از مهم‌ترین آزمون‌ها برای رفتن در پی این نوع شخصیت است. یک موضوع مربوط به چگونگی را در نظر بگیرید، مثل این‌که، "چطور می‌خواهید این مشکل را حل کنید؟" و آن را از مرحله‌ی اول به مرحله‌های دوم و سوم و چهارم چالش فراتر ببرید. کارآفرین‌های حقیقی، این کار را دوست دارند. چون این کار همان چیزی است که آن‌ها در زیر دوش صبحگاهی، و به هنگامی که کس دیگری برای صحبت کردن در این موضوع با آن‌ها نیست می‌کنند. بسیاری از افراد از این‌که در مورد این پرسش‌های از چگونگی صحبت کنند دل زده‌اند. اما این افراد مدام در حال ساختن و بازبینی‌اند و می‌دانند چگونه اجزا را در کنار هم بگذارند یا حداقل به آن فکر می‌کنند.

"اما از آن‌جا که ما افراد را در مراحل اولیه‌ی کارشان به کار می‌گیریم آن‌ها در مورد همه چیز از پیش فکر نکرده‌اند. بنابراین اگر می‌بینید که نامزدها در مورد یک وجه از موضوع نیندیشیده‌اند وجه دیگری را امتحان کنید. شما به دنبال کیفیت و ادراک پذیری اندیشه‌ی یک فرد هستید. آیا این فرد حقیقتاً به موضوع چگونگی انجام کارها علاقه‌مند است؟ در مقابل، آرمانگرایان در برابر پرسش از چگونگی و اصرار در ارائه‌ی روش فرو می‌ریزند. آن‌ها می‌توانند به شما بگویند یک قصر زیبا چگونه به نظر می‌آید- طاقی‌های مسرت بخش و غیره و غیره- اما نمی‌توانند بگویند که سیستم فاضلاب قصر چگونه کار خواهد کرد یا شما چگونه می‌توانید به آن‌جا برسید.

"آزمون کلیدی دیگر این است: این فرد تا چه حد واقع بین است؟ یک کارآفرین واقعی باید به محیط پیرامون خود با دقت گوش بسپارد. شما نمی‌توانید تحول اجتماعی عمده‌ای را باعث شوید مگر آن‌که حقیقتاً بدانید در پیرامونتان چه می‌گذرد. شما ابتدائا نشانه‌هایی را می‌بینید از این‌که چیزی جایش خالی است. و بر آن تمرکز پیدا می‌کنید. چون نیاز دارید چنین کنید. بدین ترتیب این افراد ایدئولوگ نیستند. آن‌ها اسیر چارچوبی که دیگران به آن‌ها عرضه کرده‌اند نیستند. آن‌ها به نحوی شگفت آور رها از چارچوب و قالب‌اند. آن‌ها از گذاشتن پای خود به فراتر از مرزهای میان رشته‌ای و سازمانی احساس خشنودی می‌کنند و به خوبی [به ایده‌های دیگر] گوش می‌دهند. بنابراین اگر احساس می‌کنید که این فرد واقع بین نیست یا حقیقتاً دنیای پیرامونش را نمی‌فهمد این یک اعلام خطر جدی است.

"معیار سوم با دوتای اول تفاوت دارد. این معیار بر شخص تمرکز ندارد، بلکه بر ایده متمرکز است. حقیقتش را بخواهید ما این معیار را بعداً در فرایند تکامل سازمانی خود به معیارهای دیگر افزودیم. مردم به ما مکرراً می‌گفتند: 'وقتی این فرد کارآفرین و شگفت‌انگیز از صحنه ناپدید شود چه اتفاقی خواهد افتاد؟ شما حقیقتاً باید به ارزش ذاتی خود ایده نیز فکر کنید.' بنابراین در این‌جا دو سطح از آزمون وجود دارد. فرض کنیم که این کارآفرین این ایده را در یک محل، یک مدرسه، یک روستا، جایی دیگر در عالم واقع به نمایش بگذارد و بعد برای بیست سال بعد به کره‌ی مریخ فرستاده شود. پرسش این است که آیا مردم معمولی درگیر در آن قلمرو به آن نمایش نگاه کرده و خواهند گفت، 'این ایده عملی است. می‌شود آن را انجام داد. این ایده به من کمک خواهد کرد که کارم را بهتر انجام دهم. می‌خواهم امتحانش کنم'؟ به بیان دیگر، آیا ایده‌ی مورد نظر آنقدر فی نفسه خوب هست که پس از نمایش عملی بودن بسط پیدا کند؟ آزمون دوم آن است که چه تعدادی از مردم از اجرای این ایده به نحوی متاثر خواهند شد و این تاثیر چقدر اهمیت دارد؟

"جوهره‌ی اخلاقی یا معیار چهارم را از آن جهت در پایان فهرست قرار دادیم که به روح و جان افراد تمسک پیدا می‌کند. ذهن به تنهایی کافی نیست. پرسش اساسی در این‌جا این است: آیا عمیقاً به این فرد اطمینان دارید؟ اگر در شرایط خطر قرار گیرید آیا از این‌که این فرد با شما باشد احساس راحتی می‌کنید؟ ما چرا این سوال را مطرح می‌کنیم؟ سه دلیل دارد. اول آن‌که همکاری بدون اعتماد متقابل کار نمی‌کند. بدون اعتماد، افراد به یکدیگر اطلاعات نمی‌دهند و این برای ما کشنده است.

www.takbook.com

www.takbook.com

"دلیل دوم آن است که برای ایجاد تحول اجتماعی از افراد می‌خواهیم روش انجام کارهای خود و روش ارتباط با دیگران را تغییر دهند. شما از آن‌ها خواهش بزرگی دارید. اگر آن‌ها به شما اعتماد نکنند، احتمال موفقیت شما به شدت کاهش می‌یابد. اعتماد پذیری کارآفرین اجتماعی و امانت وی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های وی است. مردم این را حس می‌کنند و اگر به شما اعتماد نکنند به دنبال شما نخواهند آمد. در این حال آن‌ها جهش‌های مورد نظر را که ضرورت دارند در زندگی خود انجام نخواهند داد.

"دلیل سوم آن است که ما نمی‌خواهیم به فهرست پر و پیمان رهبران اجتماعی که مورد اعتماد مردم نیستند بیفزاییم. شغل ما تماشای مردم است، ما به آن‌ها اعتبار می‌دهیم، از آن‌ها پشتیبانی می‌کنیم، و حقیقتاً نمی‌خواهیم این کار را بکنیم مگر آن‌که افراد مورد حمایت حقیقتاً افراد خوبی باشند.

"بنابراین، سه دلیل مهم برای انجام کاری دشوار مثل اطلاق این معیار وجود دارد. این معیار نیازمند یک گروه داوری است. برای یک فرد دشوار است که به موسسه‌ای که به افراد اعتماد نمی‌کند اعتماد کند. ما این کار را هر روز در زندگی خود انجام می‌دهیم اما به ما گفته می‌شود که این کار را نکنیم. وقتی در خیابان قدم می‌زنیم در طول روز صدها بار تصمیم می‌گیریم که آیا باید در مورد آمدن یک فرد به خانه‌ی خود دغدغه داشته باشیم یا خیر. ما دقیقاً از همان مهارت برای به کار گیری افراد در اینجا استفاده می‌کنیم. وقتی تصمیم می‌گیرید با کسی سوار یک اتومبیل شوید یا خیر، دارید به همین ترتیب تصمیم می‌گیرید. وقتی تصمیم می‌گیرید با کسی وارد یک معامله‌ی تجاری شوید یا خیر، به همین ترتیب تصمیم می‌گیرید. این مهارتی است که همه‌ی ما در سطحی توسعه یافته دارا هستیم. اگر چنین مهارتی نداشته باشیم، وای به حالمان.

"به همین علت است که نظام قضایی هیئت‌های داوری را به کار می‌گیرد چون در نهایت شما باید در مورد آن‌که به چه کسی اعتماد دارید و به چه کسانی اعتماد ندارید داوری کنید. ما با همین شرایط در اینجا مواجه هستیم. ما یک هیئت داوری داریم متشکل از افرادی بسیار حساس و دلسوز. و به عنوان هیئت داوری، اگر سه نفر از چهار نفر هیئت دغدغه‌ای در مورد یک فرد دارند باید به موضوع با دقت بیشتری نگاه کنیم.

"آزمونی که ما بسیار موثر یافته‌ایم آن است که احساس اولیه‌ی خود را به عرصه بیاوریم و فرد مورد نظر را با آن احساس در آمیزیم. احساس ترس مثالی مناسب است. من از ارتفاع می‌ترسم. من به لبه‌ی پرتگاه نزدیک نمی‌شوم. حتی فکر کردن به آن موجب هراسم می‌شود. بنابراین کاری که می‌کنم آن است که چشمانم را می‌بندم و خودم را در حال قدم زدن در لبه‌ی پرتگاه در یک شب تاریک و طوفانی تصور می‌کنم، و بعد تصور می‌کنم که این فرد با من است. اگر احساس کنم که دارم دسته‌ی صندلی را می‌گیرم، به شخص نمره‌ی دو می‌دهم [معنی آن این است که "دلیلی برای دغدغه" وجود دارد.]

"گلوریا دو سوزا که یکی از همکاران ما در هند است، از مار می‌ترسد. یکی از همکاران هندی ما با مارها کار می‌کند و یک روز این همکار به کلاس گلوریا می‌آید. در یک لحظه او به گلوریا رو کرده و می‌گوید: 'خانم معلم، چرا این مار خوشگل را در دست نمی‌گیرید.' و گلوریا مجبور می‌شود یکی از تصمیمات آنی خود را در مورد این‌که از اتاق بگریزد یا به آن همکار اعتماد کند بگیرد. او در نهایت به همکار مار در دست اعتماد می‌کند. بدین ترتیب آزمون وی این است: آیا باید مار را بگیرد؟ شما ترس از فضای تنگ و تاریک را امتحان کنید. هرچه را که در مورد شما موثر واقع می‌شود.

این‌ها چهار معیاری بود که از آن صحبت می‌کردم. وقتی آن‌ها را در کنار هم بگذارید پرسش نهایی این خواهد بود: آیا باور دارید که این فرد و این ایده، الگوی جاری در آن قلمرو را تغییر خواهند داد؟ به عنوان مثال، محیط زیست، بهداشت، تعلیم و تربیت و مانند آن‌ها در سراسر برزیل. نه فقط در شهر سائو پولو، نه فقط در ایالت میناس گراس، بلکه در سراسر برزیل. ضرورتی ندارد که این اتفاق امسال بیفتد بلکه می‌تواند در پانزده یا بیست سال رخ دهد. تحول اجتماعی به زمانی بسیار طولانی نیاز دارد. و اگر پاسخ شما به سوال فوق مثبت باشد ما باید آن فرد را استخدام کنیم."[226]

اگر نامزدی در رهبری سیاسی و حزبی در گیر باشد، در فعالیت‌های خشونت آمیز یا تبعیض آمیز شرکت داشته، یا عضو حزبی باشد که مبلغ خشونت، تبعیض یا تمامیت گرایی باشد آشوکا وی را انتخاب نمی‌کند. [226]سیاسی

www.takbook.com

www.takbook.com

به نحو ایده‌ال بهتر است در کدام مقطع از زندگی کار آفرین اجتماعی او را به عنوان همکار آشوکا انتخاب کنیم؟ دریتون برای پاسخ به این پرسش "چرخه‌ی زندگی" کارآفرین را به چهار مرحله تقسیم کرد: (۱) "کارآموزی،" دوره‌ای طولانی که کارآفرینان در طی آن تجربه، مهارت، و اعتبار لازم برای ایجاد تغییر را کسب می‌کنند؛ (۲) "راه اندازی،" دوره‌ی اولیه که کارآفرینان در طی آن به آزمون و نشان دادن ایده‌ی خود در دنیای خارج می‌پردازند؛ (۳) "حرکت اولیه،" دوره‌ای طولانی که کارآفرینان در طی آن به تحکیم سازمان خود پرداخته و به بازبینی و گسترش ایده‌هایشان می‌پردازند تا زمانی که آن ایده‌ها به نحو گسترده‌ای مورد اقتباس واقع شوند؛ و (۴) "بلوغ،" نقطه‌ای که کارآفرینان تاثیر قابل مشاهده‌ای در حوزه‌ی کاری خود گذاشته‌اند.

آشوکا می‌خواست که افراد را در مراحل اولیه‌ی کارشان به کار گیرد اما نه خیلی زود. همکاران باید فرصت قابل توجهی را در حوزه‌ی کاری خود تشخیص داده و مهارت‌های لازم را برای استفاده از این فرصت کسب کرده باشند. آن‌ها همچنین باید آماده باشند به طور تمام وقت ایده‌هایشان را دنبال کنند. دریتون دریافت که لحظه‌ی "بزرگ‌ترین جادو و حداکثر شکنندگی" همانا نقطه‌ی "حرکت اولیه" است، نقطه‌ای که در آن "یک سرمایه گذاری کوچک از منابع و پشتیبانی همکاران" می‌تواند حداکثر عایدات را تولید کند.

سخت‌ترین بخش این فرایند برای کارکنان آشوکا و اعضای هیئت‌ها رد یک نامزد است. این کار بالاخص از این جهت دشوار است که همه‌ی کسانی که به مرحله‌ی ثانوی می‌رسند حداقل در حوزه‌ی محلی خویش مشغول به کارهایی تاثیر برانگیز هستند. جودی جِنسِن، نماینده‌ی قبلی آشوکا رد مجارستان می‌گوید: "صدها هزار نفر از مردم کارهایی شگفت‌انگیز و اساسی انجام می‌دهند که با معیارهای خاص آشوکا تناسب پیدا نمی‌کنند. اگر قرار بود همه، کارآفرین باشند جامعه نمی‌توانست کارکردهای معمول خود را داشته باشد."

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۱. اگر قرار باشد دنیا سر و سامان بگیرد

ورا کوردِییرو، برزیل: اصلاح مراقبت‌های بهداشتی

اگر فلورانس نایتینگیل امروز زنده بود او احتمالاً همان نوع کارهایی را می‌کرد که ورا کوردییرو انجام می‌دهد. او یک پزشک در ریو دو ژانیرو است که جهت بازتعریف مراقبت‌های بهداشتی در برزیل کار می‌کند. کوردییرو بنیانگذار سازمان "تولد دوباره: انجمن بهداشت کودکان" است. این انجمن شناخته‌شده‌ترین بخش یک شبکه از سازمان‌هاست که به کودکان فقیری که در بیمارستان‌های عمومی به آن‌ها رسیدگی نمی‌شود خدمات ارائه می‌کند.

ده‌ها میلیون برزیلی در حلبی آبادهای شهری زندگی می‌کنند و فاقد مسکن مناسب، آب پاکیزه، و شرایط مناسب هستند. میلیون‌ها کودک از سوء تغذیه‌ی دائمی رنج می‌برند.[227] کوردییرو "تولد دوباره" را در سال ۱۹۹۱ بنیان گذاشت. در این دوره او در بخش کودکان بیمارستان لاگوا، یک بیمارستان عمومی در ریو کار می‌کرد. دلیل تاسیس "تولد دوباره" آن بود که وی نمی‌توانست شاهد ترخیص تعداد زیادی از کودکان از بیمارستان باشد و در عین حال بداند که آن‌ها چند هفته بعد دوباره در شرایط بیماری باز خواهند گشت.

از نظر یک پزشک، فرستادن یک کودک فقیر به حلبی آباد بدون پی‌گیری وضعیت وی توسط بیمارستان کاری بی‌معنی است. اما امروزه این یک هنجار است و کوردییرو می‌خواهد آن را تغییر دهد. برای او، شرایط بهداشتی و اجتماعی دو روی یک سکه‌اند. او می‌گوید: "درمان بیمارستان چنان که امروز انجام می‌شود یعنی غفلت از فقر و شرایط خانواده، درمان *نادرست* است."



ورا کوردییرو

کوردییرو تا سال ۲۰۰۷ کار خویش را به شانزده بیمارستان عمومی در ریو دو ژانیرو، سائو پولو و رسیف گسترش و خدمات مستقیم را به بیست هزار کودک بسط داده بود. کار او همچنین بر حلقه‌ی در حال رشدی از دست اندرکاران امور پزشکی موثر واقع شده بود. هدف او آن بود که خدمات "تولد دوباره" را به همه‌ی بیمارستان‌های عمومی در برزیل گسترش دهد.

شاید در هیچ شهری برهم افتادگی فقر و غنا آشکارتر از ریو دو ژانیرو نباشد. در این شهر مردم فقیر در حلبی آبادهای واقع بر روی تپه‌ها می‌توانند ثروتمندان مستقر در محلات ساحلی مثل کوپاکابانا و ایپانما را ببینند. در طول

---

[227] UNICEF, *State of the World's Children 2000* (New York: United Nations Publications), 23-35.
بیش از چهل میلیون برزیلی به آب پاکیزه دسترسی ندارند؛ بیش از پنجاه میلیون به سیستم تخلیه‌ی فاضلاب دسترسی ندارند؛ یازده درصد از کودکان از رشد کافی باز می‌مانند.

www.takbook.com

www.takbook.com

یک دهه، ورا هر روز میان خانه‌ی سرسبز خود در بارا دا تیهوکا در حومه‌ی شهر به بیمارستان لاگوا رفت و آمد می‌کرد. او با شوهر خود پائولو که یکی از مدیران آی بی ام بود و دو دخترش مارینا و لارا در بارا دا تیهوکا زندگی می‌کرد. بیمارستان لاگوا به بخشی از فقیرترین مناطق ریو شامل بر بایکسادا فلومینِنس، یعنی حلبی آبادهای مناطق کم ارتفاع و روسینها، بزرگ‌ترین حلبی آباد در آمریکای لاتین خدمات ارائه می‌کرد.

روسینها یک محله‌ی گسترده و انبوه ساخته شده از قطعات ذغال سنگ، چوب، حلبی، و مقوا است. از دور بسیار زیبا به نظر می‌آید. به هنگام شب نور اتاقک‌ها از دور می‌درخشد و صدای ضرب به محلات زیرین می‌رسد. گرچه همه‌ی خانه‌ها در روسینها فقیر نیستند اما این منطقه و دیگر حلبی آبادها میلیون‌ها برزیلی را در شرایط بهداشتی نامناسبی در خود جای می‌دهند. گروه‌های مجرم بر حلبی آبادها حکم می‌رانند و صدای شلیک مرتباً به گوش می‌رسد. خانواده‌ها در خانه‌های در حال فرو ریختن به هم فشرده شده‌اند و کودکان در آن‌ها بر روی سیمان یا خاک می‌خوابند. خیابان‌ها پر هستند از حیوانات موذی و مضر، و بوی فاضلاب از کوچه‌های تنگ و باریک به مشام می‌رسد.

کوردییرو در لاگوا با نتایج این وضعیت مواجه شد: کودکانی با ذات‌الریه، سل، تب رماتیسمی، کم خونی، عوارض ناشی از تولد، و بیماری‌های دیگر. بچه‌ها عموماً دارای زخم‌های پوستی بودند. بسیاری از بیماری لپتوسپیروسیس رنج می‌بردند. این بیماری ناشی از شستن خود یا نوشیدن آبی است که با ادرار موش آلوده شده باشد و عوارض آن تب، زردی، اسهال و استفراغ است.

کوردییرو دریافت که بسیاری از مادران بیماران وی مادران مجردی بدون پشتیبانی هستند که در اتاقک‌های مخروبه زندگی می‌کنند. آن‌ها اطلاعات پایه در مورد بهداشت، تغذیه، و سیستم تخلیه‌ی فاضلاب را فاقد بوده و کاملاً در برابر بیماری‌های فرزندان خود و پیشگیری از وقوع دوباره‌ی آن‌ها دست بسته بودند.

کودکان به بیمارستان پذیرفته، درمان و مرخص می‌شدند و بعد دوباره، شاید در چند هفته، به بیمارستان باز می‌گشتند. این یک چرخه‌ی تاسف برانگیز بود. او گفت: "نمی‌توانستم یک روز دیگر به آن‌جا بروم و شاهد باشم که کودکان در این چرخه‌ی بستری شدن، دوباره بستری شدن، و مرگ گیر کرده باشند."

اودیلون آرانتِس، مدیر بخش کودکان لاگوا، به من گفت: "ما گیر افتاده بودیم. در این‌جا یک بیمارستان دولتی با بهترین تجهیزات و بهترین پزشکان را در اختیار داشتیم. پس از سرمایه گذاری عظیم بر روی کودکان به آن‌ها اجازه می‌دادیم بروند. البته باید آن‌ها را در مقطع مرخص می‌کردیم اما چگونه می‌شد آن‌ها را به همان شرایطی که بیماری را تولید کرده بود فرستاد؟"

یک روز یک پسر یک ساله به بیمارستان لاگوا آورده شد. دست او به قطع شدن نیاز داشت. معمولاً در مورد بیمارانی با شرایط ویژه با کوردییرو مشاوره می‌شد. او تلاش کرد که مادر پسر، پدرینا، را برای قطع عضو آماده کند. پدرینا به او گفت که او تازه کارش را به عنوان یک خدمتکار از دست داده است. او نمی‌دانست باید کجا زندگی یا چگونه غذا تهیه کند. او حتی نمی‌توانست به خریدن دست مصنوعی برای پسرش فکر کند.

آن شب، هنگامی که کوردییرو در اتاق نشیمن خود در میان باندهای استریو، مبل‌های راحتی و فرش تزیینی نشسته و دخترانش مارینا و لارا با تلفن صحبت می‌کردند او نمی‌توانست پدرینا را از ذهنش خارج کند. او به یاد آورد که وقتی مارینا یک بیماری عفونی گرفته و نمی‌توانست چند روز غذا بخورد چقدر او از این موضوع ناراحت بود.

او به یاد آورد: "و من آن همه کمک در اختیار داشتم. مادرم، دو خدمتکار و بهترین پزشکان کودک در کنار من بودند..." اندیشه‌اش به سمت مادران دیگری که در این سال‌ها ملاقات کرده بود و باید "انتخاب سوفی" می‌داشتند رفت. انتخاب سوفی وضعیت مادری را ترسیم می‌کرد که مجبور بود میان خرید دارو برای یک فرزند و غذا برای دیگران یکی را برگزیند.

www.takbook.com

www.takbook.com

روز بعد او بیمارستان را زیر پا گذاشت تا برای پدرینا کمک بگیرد. این امر تا اندازه‌ای به او کمک می‌کرد اما راه حل مشکل نبود. روز بعد از کوردییرو خواسته شد با مادر دیگری که پسر سیزده ساله‌اش سرطان کبد داشت صحبت کند. مادر کودک سی و پنج ساله بود اما شصت ساله به نظر می‌رسید. او ده فرزند داشت. او از ایالت دیگری آمده بود و در خانه‌ی یکی از بستگان بسیار فقیرش در ریو جای گرفته بود.

کوردییرو می‌گوید: "مادر از من پرسید که آیا چیزی دارم که او با آن روی فرزندش را بپوشاند. او گفت، 'اگر او را با چیزی نپوشانم ممکن است سرما بخورد و در این حال پزشک شیمی درمانی را متوقف خواهد کرد. آیا پتو یا عرق گیری ندارید به من بدهید؟' " شیمی درمانی چه فایده‌ای داشت وقتی بیماران محتاج یک پتو بودند؟

کوردییرو به نحوی فزاینده خود را درگیر در این امور متناقض می‌یافت. او در سال ۱۹۹۱ چهل و یک ساله بود. سال قبل او و شوهرش پس از چهار سال جدایی دوباره به هم پیوسته بودند. با رسیدن مارینا به سن سیزده سالگی و لارا به سن ده سالگی، کوردییرو کمتر لازم بود در خانه باشد. او همچنین احساس می‌کرد که اندکی دچار خمودگی شده است.

چند سال قبل یکی از دوستان نسخه‌ای از *یی چینگ*، یک کتاب قدیمی چینی که *کتاب تحولات* نیز خوانده می‌شود، را به او داده بود. او این کتاب را پیش از ورود به حرفه‌ی مشاوره در اختیار داشت. یک روز او سه سکه را به هوا انداخت و به شش ضلعی شماره‌ی ۱۲ راهنمایی شد. کوردییرو می‌گوید: "خطوط می‌گفت که زمان خمودگی رو به پایان است و برکات زیادی به خانواده‌های درگیر خواهد رسید." *یی چینگ* همچنین می‌گفت: "زمان پراکندگی و تفرق خود به خود به شرایط صلح و آرامش و وفور بر نخواهد گشت؛ برای پایان دادن به تفرق باید تلاش می‌شد. این نشان می‌دهد که انسان برای نظم دادن به امور باید نگرشی خلاق داشته باشد."

یک روز یکشنبه در آوریل ۱۹۹۱، کوردییرو یک طرح مقدماتی برای انجام یک پروژه‌ی مراقبت‌های بهداشتی نوشت تا چرخه‌ی باز پذیرش در میان کودکان فقیر را متوقف سازد. او این طرح را به مدیران لاگوا ارائه کرد و به او با اطمینان گفته شد : "ورا، این کار دولت است." او که از نظرش بازنگشته بود در شش ماه بعد کارکنان بیمارستان را در بخش کودکان قانع کرد او را یاری کنند.

در یک روز جمعه، یعنی ۲۵ اکتبر ۱۹۹۱ ساعت هفت بعد از ظهر، او پنجاه تن از همکارانش را در زمین بازی مجتمع آپارتمانی‌اش گرد آورد و برنامه‌اش را اعلام کرد. در این گردهمایی او ملحفه‌هایی را که مادرش با دوخت تزیین کرده بود به مدعوین عرضه کرد و توانست صد دلار فراهم کند. این پول برای هزینه‌ی ثبت سازمان "تولد دوباره" استفاده شد. این سازمان کار مراقبت را آن‌جا که بیمارستان وا می‌گذاشت بر عهده می‌گرفت.

امروزه دفتر مرکزی "تولد دوباره" در یک خانه‌ی صورتی رنگ در یک پارک جنگلی حدود پنج دقیقه دورتر از بیمارستان لاگوا مستقر است. (برای شش سال، از یک اصطبل قدیمی اسب به عنوان دفتر استفاده می‌شد.) این خانه شبیه دفتر مرکزی یک برنامه‌ی بهداشتی کارا و فروتنانه است. اتاق‌های کوچک مملو است از روانشناسان، مدد کاران اجتماعی، متخصصان تغذیه، داوطلبان، و مادران کودکان بیمار. این ساختمان یک انبار دارد که انباشته است از غذا و دارو. در ورودی ساختمان یک تخته نصب شده است که مواد مورد نیاز را فهرست می‌کند. در دیدارهای مختلف این فهرست شامل بود بر: پنکه، کفش، تشک، گهواره، مخلوط کن، صافی آب، عینک، لباس، پتو، صندلی چرخدار، چرخ خیاطی، افشانه‌ی طبی، حصار ایمنی، و یک ارابه برای کودکی با بیماری آب آوری مغزی.[228]

[228] Hydrocephalus

www.takbook.com

www.takbook.com



بحث در مورد برنامه‌های درمانی در اتاق داوطلبان "تولد دوباره"

بر روی دیوارهای راهرو تصاویر متعددی به چشم می‌خورد که کوردییرو را در حال دریافت جایزه نشان می‌دهند. در کنار یکی از آنان نقل قولی از گوته قاب شده است که چنین نتیجه می‌گیرد: "هر آن‌چه را که می‌توانید انجام دهید یا آرزویش را دارید همین لحظه می‌توانید شروع کنید. شجاعت در دل خود هوش، قدرت و جادو را در بر دارد. همین لحظه آن را آغاز کنید."[229]

مهم‌ترین کار در دفتر "تولد دوباره" در اتاق داوطلبی انجام می‌گیرد. در این اتاق، داوطلبان با مادران در مورد فرزندان آن‌ها مصاحبه می‌کنند و به آن‌ها در شکل دهی به "برنامه‌های درمان" یاری می‌رسانند. در یکی از دیدارهایم، با مادری به نام ماریا ملاقات کردم که پسر هفت ساله‌اش دانی‌یل آب آوری مغزی داشت، شرایطی مرگبار که عارضه‌ی آن بزرگ شدن بیش از حد سر است. ماریا در یک روستا بزرگ شده و در دوره‌ی جوانی برای کمک به خانواده به ریو آمده بود. او یک شوهر الکلی داشت و دو پسر که باید با فروش ساندویچ و آب میوه به افسران پلیس در محل نگه داری مردگان شهر، آن‌ها را تامین می‌کرد.

دانی‌یل سه جراحی را متحمل شده بود. او احتیاج داشت که مایعات به طور معمول از مغزش خارج شود. حرکت او به این طرف و آن طرف خطرناک بود و به همین دلیل او باید اکثر وقتش را در فضای بسته می‌گذراند. ماریا می‌گفت: "او پسر شیرینی است. او عاشق فوتبال است. او صدای همه‌ی مفسران ورزشی رادیو و تلویزیون را تقلید می‌کند." تیم "تولد دوباره" کاملاً مراقب او بود تا مرحله‌ی خطر را پس از آخرین جراحی پشت سر بگذارد. داوطلبان تلاش می‌کردند یک ارابه‌ی خاص برای پشتیبانی از سر دانی‌یل پیدا کنند تا او بتواند ساعات بیشتری را خارج از محیط در بسته بگذراند.

در میز بعدی ایوونِت نشسته بود، زنی بیست و پنج ساله و نحیف با خطوط اضطراب که در عمق صورتش حک شده بودند. پس از آن‌که پسرش مارکوس به علت از دست دادن آب بدن بواسطه‌ی اسهال در بیمارستان لاگوا بستری شده بود یک مددکار اجتماعی او را به "تولد دوباره" معرفی کرده بود. در آن زمان ایوونت دو فرزند دیگر نیز داشت و برای چهارمی باردار بود. او در خانه با "مشکلاتی جدی" روبرو بود که نمی‌خواست درباره‌ی آن‌ها صحبت کند. "تولد دوباره" یک سال بود که وضعیت سلامتی مارکوس را از نزدیک زیر نظر داشت. ایوونت مکمل‌های غذایی دریافت کرد و یاد گرفت چگونه وضعیت بهداشتی و غذایی خانواده را بهبود بخشد. "تولد

---

[229] نقل قول کامل چنین است: "تا زمانی که کسی متعهد نشود تردید، امکان کنار کشیدن و ناکارایی همیشگی وجود دارد. در باب همه‌ی اقدامات پیشروانه و نوآوری، یک حقیقت ابتدایی وجود دارد که غفلت از آن ایده‌های بی‌شمار و طرح‌های عظیم را از میان می‌برد: این‌که پس از آن‌که کسی حقیقتاً خود را متعهد می‌سازد تقدیر و مشیت نیز می‌جنبد. در این حال همه نوع اتفاق برای کمک به فرد می‌افتد، اتفاقاتی که در غیر این صورت نمی‌افتاد. جریانی از حوادث در پی این تصمیم پشت سرهم رخ می‌دهند و همه‌ی صور وقایع نامنتظر در حمایت فرد رو می‌نمایند. جلسات و پشتیبانی‌های مالی که کسی آرزویش را نمی‌توانست بکند بر سر راه او ظاهر می‌شوند. هر آن‌چه را که می‌توانید انجام دهید یا آرزویش را دارید همین لحظه می‌توانید شروع کنید. شجاعت در دل خود هوش، قدرت و جادو را در بر دارد. همین لحظه آن را آغاز کنید."

www.takbook.com

www.takbook.com

دوباره" همچنین به خانواده‌ی او کمک کرد تا از زیر زمین نمور خود به یک محل زندگی سالم‌تر نقل مکان کند. ایوونت می‌خواست یک کاسبی کوچک با فروش شیرینی راه بیندازد. داوطلبان به او کمک می‌کردند تا کاسبی‌اش را آغاز کند.

جالب‌ترین ویژگی اتاق داوطلبان، جدیت کار بود. در هر یک از میزها، مادران و داوطلبان داشتند درباره‌ی مشکلات بحث می‌کردند، تصمیم می‌گرفتند، و برای عمل برنامه‌ریزی می‌کردند. افراد فقط لبخند نمی‌زدند. برخی از مادران در مواجهه با محدودیت‌های "تولد دوباره" و برخی از داوطلبان نیز از این‌که مادران به وعده‌هایشان عمل نکرده بودند ناراحت می‌شدند. یکی از داوطلبان گفت: "شش ماه است دارم تلاش می‌کنم این زن را در فراهم آوردن مدارک دولتی‌اش کمک کنم. او در این باب هیچ تلاشی نکرده است."

اما هیچ کس خسته یا عصبانی به نظر نمی‌رسید. هیچ کس نمی‌گفت: "این به بخش ما مربوط نیست" یا "این فرم را پر کن و پس از سه هفته برگرد." نگرش حاکم این بود که "اجازه دهید آستین‌ها را بالا بزنیم و ببینیم در مورد این مشکل چه می‌توان کرد."

موضوع اصلی و اساسی روشن بود: بدون "تولد دوباره" کودکانی مثل مارکوس و دانی‌یل ممکن بود بارها بستری شوند. ممکن بود بیش از این رنج بکشند؛ پزشکان بیشتر رنج می‌کشیدند و جامعه هزینه‌ها را بر دوش می‌کشید. در سال ۱۹۹۹ مدیر بخش کودکان بیمارستان لاگوا گزارش داد که پی‌گیری "تولد دوباره" از ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۷ موجب شصت درصد کاهش در بازبستری شدن کودکان در این بخش شده است. بنا به نظر او، نتیجه‌ی کار شگفت‌انگیز بوده است. اکنون پزشکان و پرستاران می‌توانستند آن‌چه را که برای آن آموزش دیده بودند انجام دهند، یعنی به درمان افراد بپردازند. آرانتِس به من گفت: "قبل از شروع به کار "تولد دوباره" ما تلاش و پول زیادی را در بخش اورژانس و مراقبت‌های ویژه (آی سی یو) صرف درمان کسانی می‌کردیم که می‌دانستیم به احتمال زیاد به واسطه‌ی فقدان کمک و پی‌گیری در خانه خواهند مرد. اکنون وقتی که یک کودک فقیر را مرخص می‌کنیم احساس آرامش داریم. این امر کار ما را معنی دارتر و ارزشمندتر می‌سازد."

بدین ترتیب در شرایط فقر چه چیزی درمان *واقعی* را شکل می‌دهد؟ کوردییرو بدین نکته پی برده است که به طور میانگین هشت ماه طول می‌کشد تا بر اساس ارتباط نزدیک میان مادران و یک سازمان بتوان دامنه‌ی گسترده‌ای از مشکلات اجتماعی را مورد توجه قرار داد. برخی اوقات ممکن است این ارتباط دوازده یا چهارده ماه یا حتی بیشتر طول بکشد.

برخی اوقات این زمان نیز کافی نیست. کوردییرو باید مرتباً به خود یادآوری کند که "تولد دوباره" برای حل همه‌ی نازسایی‌های برزیل ایجاد نشده است. کار این سازمان تنها این است که اطمینان حاصل کند کودکان شکننده‌ای که در بیمارستان لاگوا درمان شده‌اند حقیقتاً از مراقبت‌های پزشکی عرضه شده برخوردار شده و تا حد ممکن در بیرون از بیمارستان سالم بمانند. این ماموریت، ماموریتی محدود، با اهدافی قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده است. نظر بر آن است که این کار به نحوی نظام یافته انجام شود و راه را به گونه‌ای نشان دهد که در زمان مقتضی درمان واقعی به درمان استاندارد تبدیل شود.

ورا کوردییرو در یک خانواده‌ی طبقه‌ی متوسط در لایه‌های بالایی آن در یکی از محلات فقیر ریو به نام بانگو رشد کرد. هورست، پدر او، یک مهندس ارشد در یک کارخانه‌ی نساجی بود. هورست مردی خوددار، منظم و امین بود. کوردِلیا، مادر کوردییرو و یک روانشناس، فردی معاشرتی، راحت و پر جذبه بود. خانواده‌ی وی در مقایسه با همسایگان متمول بود. آن‌ها دارای خدمتکار، آشپز، راننده، و یک نگهبان بودند. کوردییرو به عنوان یک کودک از تفاوت‌های میان خانواده‌ی خود و همسایگان به خوبی آگاه بود. او اغلب می‌شنید که مادرش به پدر اصرار می‌کند کاری به پسر همسایه بدهد. پرستار او در سن شش سالگی به وی اخطار داد که بخش زیادی از اسباب بازی‌هایش را به این و آن ندهد.

او در سن ده سالگی برنده‌ی بورسیه‌ای در یک مدرسه‌ی خصوصی شد و به کوپاکابانا فرستاده شد تا با عمو و عمه‌اش موریسیو و لئونور زندگی کند. موریسیو و لئونور با روشنفکران و هنرمندان رفت و آمد داشتند و

www.takbook.com

www.takbook.com

کوردییرو در مهمانی‌هایشان در مباحث جذاب در مورد فلسفه و عدالت اجتماعی و آینده‌ی حکومت برزیل که در آن دوره دیکتاتوری بود شرکت می‌جست.

تصمیم کوردییرو جهت مطالعه‌ی طب تحت تاثیر عمویش موریسیو اتخاذ شد که خود یک پزشک بود. او در دانشکده‌ی پزشکی دریافت که تمرکز مطالعات برای علائق وی بسیار محدود کننده بود. او مطالعه‌ی کالبد شناسی را دوست داشت اما بیشتر به احساسات و نقشی که آن‌ها در یک بیماری ایفا می‌کردند علاقه داشت تا موضوعات دیگر. به این موضوع در درس‌ها هیچ توجهی نمی‌شد.

کوردییرو پس از فارغ التحصیل شدن از دانشکده‌ی پزشکی در سن بیست و پنج سالگی کاری در بیمارستان لاگوا گرفت. به او مسئولیتی در بخش پذیرش بیمارستان دادند. او موظف بود تشخیص خود در مورد حدود بیست بیمار را هر روز صبح اعلام کند. در آغاز روزها برای او تیره و تار بود. اما به تدریج یاد گرفت که لحظاتی را برای صحبت کردن با بیماران کنار بگذارد. بسیاری از آنان زنان فقیر بودند. او کم کم به رابطه‌ی میان بیماری‌های جسمی و فشارهای زندگی آنان پی برد.

مدت‌ها بود که کوردییرو به رئیس درمانگاه لاگوا فشار می‌آورد که به او اجازه‌ی تاسیس یک بخش طب روان جسمی داده شود. (طب روان جسمی به تحقیق درمورد رابطه‌ی میان فشارهای احساسی و بیماری می‌پردازد.) پس از دو سال مذاکره و گفت‌وگو، در نهایت اجازه صادر شد. بخش طب روان جسمی که او در بیمارستان لاگوا تاسیس کرد اولین بخش با این مشخصات در یک بیمارستان عمومی در برزیل بود. کوردییرو مجموعه‌ای از درمان‌های اجتماعی و روانشناسانه شامل بر روان درمانی، روان درمانی گروهی، و روش‌های آرامش بخشی را برای کمک به بیمارانی با بیماری‌های دراز مدت مثل آسم، بیماری قلبی، و فشار خون بالا عرضه کرد.

کوردییرو در سال ۱۹۸۸ تقاضا کرد به بخش کودکان انتقال پیدا کند. این تصمیم زندگی وی را در مسیری تازه انداخت. بنا به گفته‌ی او، "من همیشه می‌خواستم با کودکان کار کنم. اما هر وقت به این کار مجبور می‌شدم از این کار رنج می‌کشیدم. من با بزرگسالان برای سیزده سال کار کردم و هرگز فکر نمی‌کردم که سازمانی مثل "تولد دوباره" را راه بیندازم. اما پس از آن‌که به بخش کودکان آمدم فهمیدم که دو انتخاب در برابر من است: رها کردن کار با کودکان یا ادامه دادن کار با روشی متفاوت."

تیم اولیه‌ی "تولد دوباره" متشکل بود از ده نفر شامل بر کوردییرو، مادرش کوردلیا، تعدادی روانشناس و پرستار، و برخی از دوستان. آن‌ها کار خود را در یک اتاق کوچک در بیمارستان انجام می‌دادند. آن‌ها کار خود را با سوراخ کردن دفترچه‌های تلفن در جست‌وجوی افرادی که بتوانند در تهیه‌ی شیر، دارو و غذا کمک کنند آغاز کردند. آن‌ها هر شب با یکدیگر بر روی خط تلفن مشورت می‌کردند. چه کسی می‌داند چگونه می‌توان یک دستگاه بخور پیدا کرد؟ چطور است یک شب بازی بینگو داشته باشیم؟

کوردییرو می‌گوید: "ما دور یک میز می‌نشستیم و هر وقت اهدای شیر یا دارو داشتیم کف می‌زدیم. با خود فکر می‌کردم که 'من یک پزشکم و اینجا دارم برای شیر کف می‌زنم.' اما می‌دانستم که بدین طریق قوی‌تر می‌شدیم."

هدف کوردییرو کمک به مادران کودکان رنجور جهت یادگیری چگونگی پیشگیری از وقوع دوباره‌ی بیماری و به حداقل رساندن مخاطرات بود. او جمعی از پزشکان، پرستاران، و مدد کاران اجتماعی در لاگوا را برای تشخیص کودکان فقیر و در حال مرخصی تعیین کرده بود. کوردییرو برای تشویق مادران به کار با "تولد دوباره" یک محرک در نظر گرفته بود: مکمل‌های غذایی و داروی مجانی برای شش ماه. در مقابل، مادران باید متعهد می‌شدند حداقل دوبار در ماه به دفتر "تولد دوباره" سر بزنند.

www.takbook.com

www.takbook.com



رناتا ناسیمِنتو مویسِس در خانه‌اش در سیداده دو دنوس، در حاشیه‌ی ریو دو ژانیرو.
پسرش ویلیام دارای بیماری کم خونی ناشی از سلول‌های خونی داسی شکل شده بود.

در اولین دیدار، کوردییرو با یکی از همکاران با مادر کودک مصاحبه می‌کرد و در این مصاحبه از او در مورد درآمد، برنامه‌ی غذایی، و دیگر شرایط اجتماعی خانواده پرسیده می‌شد: آیا خانه‌ی شما آب لوله کشی دارد؟ آیا سقف آن مستحکم است؟ آیا بچه‌ها در تختخواب می‌خوابند؟ آیا لباس کافی دارند؟ به هر خانواده یک نمره برای فقر، تعلیم و تربیت، شغل، مسکن و آگاهی از امور بهداشتی داده می‌شد. (در سال‌های بعد دیدار از خانه برای وارسی صحت اطلاعات به سیاست "تولد دوباره" تبدیل شد.)

در شش ماه بعد، تیم "تولد دوباره" یک به یک با مادران کار می‌کرد. آن‌ها به همراه مددکاران اجتماعی و متخصصان تغذیه یک برنامه‌ی درمانی را تهیه کرده و اهداف خاص و زمان‌بندی‌شده را مشخص می‌کردند. اهداف ممکن بود شامل درست کردن سقف، تغییر رژیم غذایی کودک، ایجاد عادت جوشاندن آب، پیدا کردن یک تختخواب برای کودک، یا فراهم کردن مدارک کافی جهت دریافت کمک دولتی باشند. کوردییرو می‌گوید: "نکته‌ی مهم آن است که مادران بدانند دقیقاً به کجا می‌خواهند بروند. بعد گام به گام، ما به آن‌ها کمک می‌کنیم تا بدانجا برسند."

از آغاز به مادران گفته می‌شد که "تولد دوباره" به آن‌ها کمک می‌کند تا کنترل بهداشت خانواده را در دست بگیرند اما پشتیبانی سازمان موقتی است. کوردییرو گفت: "خیلی مهم بود که این نکته از ابتدا در ذهن آن‌ها جا می‌افتاد."

هر بار که مادران به دفتر برای دریافت غذا یا دارو می‌آمدند، داوطلبان "تولد دوباره" با آن‌ها در مورد روند پیشرفت برنامه‌های درمان صحبت می‌کردند. در صورت لزوم، ممکن بود مادران با یک روانشناس، متخصص تغذیه، یا مددکار اجتماعی مشورت کنند. در هر دیدار، "تولد دوباره" به ثبت و ضبط تغییرات در بهداشت کودک می‌پرداخت. اگر مشکلی پیش می‌آمد، تیم "تولد دوباره" هر کاری از دستش بر می‌آمد انجام می‌داد تا آن را حل کند. این امر ممکن بود شامل جست‌وجو در نظام بهداشتی، پیدا کردن یک صافی آب، تا کمک به یک مادر جهت ثبت نام در دوره‌ی آرایشگاه بشود.

در برخی موارد، مادران قادر نبودند با غایات تعیین شده همراهی کنند و "تولد دوباره" آن‌ها را "مرخص" می‌کرد. در برخی دیگر از موارد، وضعیت خانواده شدیداً محنت بار بود و "تولد دوباره" از منابع کافی برای ایجاد تغییرات دراز مدت در آن ناتوان بود. اما در اکثر موارد، کار "تولد دوباره" تاثیری جدی داشت و پس از چند ماه کودک از مرحله‌ی خطر می‌گذشت یا خطر بازگشت بیماری بسیار کم می‌شد و مادر عادات بهداشتی‌تری را برگزیده بود. این موفقیت‌ها اغلب در بیماری‌های دراز مدت مثل سوء تغذیه، ذات‌الریه، سل، لپتوسپیروسیس و بیماری‌های عفونی به دست آمده بود. کوردییرو گفت: "این گروه شادترین گروه برای ما هستند چون بیماری‌های آنان ناشی از فقر است و ما می‌توانیم تغییر زیادی در زندگی آنان ایجاد کنیم."

www.takbook.com

www.takbook.com

هدف در ارتباط با بیماری‌های دوره‌ای مثل بیماری کلیوی، آسم، کم خونی ناشی از سلول داسی شکل، تب رماتیسمی، یا بیماری‌های مغزی-عصبی نشان دادن این نکته به مادران بود که چگونه می‌توان شرایط را در خانه به بهترین وجه اداره کرد. در مورد بیماری‌های کشنده مثل سرطان خون هدف آن بود که کودکان تا زمان مرگ در شرایط راحتی به سر برند. (به دلیل سیاست دولت برزیل در دسترس قرار دادن داروهای ضد ویروسی، در سال‌های اخیر ایدز از یک بیماری مهلک به یک بیماری دراز مدت تبدیل شده است.)

در ابتدای کار، کوردییرو بدین نکته پی برد که استعداد خوبی برای جذب افراد دارد. ماریا آپاراسیدا کاراوالهو که برنامه‌های آموزش شغلی "تولد دوباره" را نظارت می‌کند می‌گوید: "وقتی ورا کار را شروع کرد همه را به سمت خویش کشاند. او می‌گفت: 'بیا با من کار کن! بیا با من کار کن! ما به تو احتیاج داریم!' او نمی‌داند چقدر انرژی از خود متصاعد می‌کند."

رجینا میلانز، یکی از اعضای هیئت چرخشی "تولد دوباره" در مورد درگیر شدن خود با این کار می‌گوید: "من ورا را روی جلد یک مجله دیدم و به او زنگ زدم. شما مطلعید که پزشکان نمی‌دانند چگونه پول خود را خرج کنند. وقتی ورا فهمید که من تحلیلگر مالی بازنشسته از آی بی ام هستم گفت: 'لطفاً به ما کمک کن!' بدین ترتیب من هفته‌ای دو بار به دفتر می‌آمدم. به حساب‌ها نگاهی می‌انداختم. دریافتم که دانش زیادی در باب چگونگی انجام کار دارم و دوست داشتم این کار را انجام دهم. به همین لحاظ مجموعه‌ای از ساختارهای هزینه ایجاد کردم تا مشخص شود به چند خانواده می‌توان خدمت کرد."

مارتا اسکادرو، رئیس پیشین هیئت چرخشی "تولد دوباره،" مقاله‌ای در روزنامه دید. "من کودکانی کوچک داشتم و کار نمی‌کردم. من به بیمارستان رفتم تا تعدادی اسباب بازی اهدا کنم و با ورا صحبت کنم. وقتی به او گفتم که یک روانشناس هستم، او گفت 'ما به تو احتیاج داریم. لطفاً به آن اطاق برو و به آن کودکی که در حال مرگ است رسیدگی کن.' بدین ترتیب بود که آغاز به کار کردم."

کوردییرو با پیامدهای این گونه رفتارها مواجه نمی‌شود چون تمرکز او نه بر خود بلکه بر کاری است که باید انجام شود. به نظر می‌آید که او اکثر زندگی‌اش را به اندیشه در مورد نیازهای دیگران صرف کرده است. او حتی بخش عمده‌ای از زندگی را از مجرای چشم دیگران تجربه می‌کند. به عنوان مثال، وقتی او در مورد بیماران صحبت می‌کند به طورغریزی به اول شخص برمی‌گردد. به جای آنکه بگوید "این زن نگران بچه‌اش بود. او نمی‌دانست چه کند." او می‌گوید "این زن به من گفت، ' دکتر ورا، لطفاً به من کمک کن. من شدیداً نگران فرزندم هستم. من نمی‌دانم به کی رو کنم.' "

کوردییرو همچنین بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف صحبت کردن با افراد در مورد اهمیت آن‌ها برای "تولد دوباره" می‌کند. اولین روزی که من به دفترش رفتم، او مرا به چهار نفر به عنوان "مهمترین فرد در "تولد دوباره"" معرفی کرد. هیچ یک از آن‌ها شکی در مورد صداقت وی نداشت. وقتی لوییس کارلوس تیکسِرا یک بعد از ظهر به آن‌جا آمد کوردییرو اعلام کرد: "لوییس کارلوس حضرت سلیمان ما می‌باشد. مهمترین فرد در تاریخ "تولد دوباره."" لویی یک پزشک مورد احترام بود که در شورای مشورتی "تولد دوباره" خدمت می‌کرد.

کوردییرو در آغاز کار متوجه شد که او برای دسترسی به تعداد زیادی از کودکان باید به داوطلبان اتکا کند. تعداد افراد متخصص آن اندازه نبود که به تقاضا پاسخ دهد. روش استخدام و دادن انگیزه به افراد برای کمک به کودکان آن بود آن‌ها را به این کار ترغیب کند و به آن‌ها آزادی عمل برای حل مشکلات بدهد. او دریافت که اکثر داوطلبان "تولد دوباره" یعنی زنان طبقه‌ی متوسطی که خود برای این کار پا پیش گذاشته بودند افرادی امین و محترم هستند. از آن‌ها که نگاهی تحقیرآمیز به مادران فقیر داشتند به سرعت خواسته می‌شد که "تولد دوباره" را ترک کنند.

اما استفاده‌ی "تولد دوباره" از داوطلبان موجب رنجش مددکاران اجتماعی در لاگوا شد. آن‌ها به کوردییرو گفتند که استفاده از افراد غیر حرفه‌ای برای کمک به زنان فقیر "غیر مسئولانه" است. پاسخ کوردییرو همانند پاسخ ارزیت زیکِرز در مجارستان این بود که افراد متخصص برای موارد خاص مورد نیاز هستند اما نه در خطوط مقدم.

www.takbook.com

www.takbook.com

کوردییرو گفت: "آن‌چه افراد درگیر در خطوط مقدم برای عرضه دارند خودشان است." کارغیر مسئولانه مرخص کردن کودکان و فرستادن آن‌ها به حلبی آبادها و پس از آن فراموش کردن آن‌هاست.

دو پرسشی که مصاحبه گران آشوکا معمولاً برای نامزدها در فرایند انتخاب مطرح می‌کنند از این قرارند: "دشمنان شما چه کسانی هستند؟" و "متحدان شما کیستند؟" دریتون می‌گوید: "وقتی شما ایده‌ای دارید که روال انجام کارها را تغییر می‌دهد، شما دارید موقعیت قدرت آن‌ها را تغییر می‌دهید. شما دارید تهدید می‌کنید که دانش آن‌ها را از رده خارج کنید که 'سرمایه‌ی انسانی' تجربه‌ی آن‌هاست. افراد همواره با آغوش باز با این امر مواجه نمی‌شوند." و کارآفرینان اجتماعی باید برای این نوع واکنش آماده باشند.

در لاگوا، این مددکاران اجتماعی بودند که ابتدائا به دشمنان "تولد دوباره" تبدیل شدند. چرا؟ بنا به نظراودیلون آرانتِس ""تولد دوباره" به روشنی نشان داد که چه کاری باید انجام شود و چه کاری انجام نمی‌شده است." تنش رو به افزایش بود تا گروهی از مددکاران اجتماعی به مدیران لاگوا شکایت بردند. مدیران یک جلسه تشکیل دادند. آرانتِس می‌گوید: "در آن جلسه ورا حضور داشت، من، مدیران و گروهی که علیه وی بودند. ایده مورد بحث آن بود که به کار تولد دوباره خاتمه داده شود."

پس از آن‌که مددکاران نکات خود را گفتند، یکی از مدیران لاگوا از آرانتِس خواست که نظر خود را در مورد "تولد دوباره" بدهد. آرانتس پاسخ داد: "من مشکلی در بخش کودکان داشتم، مشکل بازگشت مکرر کودکان. تولد دوباره مشکل مرا حل کرد. اگر قرار است که تولد دوباره برود چیز دیگری باید جایگزین آن شود. مدیران چیز دیگری برای ارائه نداشتند."

پس از آن مددکاران اجتماعی کمی آرام شدند، اما مدیران از کوردییرو خواستند که دفتر خود را به بیرون از بیمارستان منتقل کند. کوردییرو می‌دانست که باید جایی در همان نزدیکی بماند اما قدرت مالی اجاره‌ی جایی را نداشت. پس از آن به یاد پارک لاگه افتاد، جایی که او در کودکی در آن‌جا بازی می‌کرد. یک اصطبل بزرگ اسب در پارک وجود داشت. دیوارهای اصطبل در حال فرو ریختن بودند و یک مست روی پله‌ها می‌خوابید. اما تنها یک چند قدم با لاگوا فاصله داشت و درمحلی آرام قرار داشت که هر کس آرزویش را در ریو داشت.

در تابستان ۱۹۹۲، کندِیس لِسا نماینده‌ی آشوکا در برزیل از فرد نامزد کننده‌ی آشوکا تلفنی داشت مبنی بر این‌که لِسا باید به دیدار کوردییرو برود. لِسا می‌گوید: "این برنامه در آن دوره در مراحل اولیه‌اش بود. وجه نوآورانه‌ی برنامه آن بود که مفهوم تازه‌ای ازعرضه‌ی مراقبت بهداشتی را معرفی می‌کرد."

آن پاییز دریتون به برزیل سفر کرد تا مصاحبه‌های "هیئت گزینش" را هدایت کند. آن طور که کوردییرو به یاد می‌آورد یکی از پرسش‌هایی که دریتون از او پرسید آن بود که "در ده سال آینده انتظار دارید به کجا برسید؟" کوردییرو به یاد می‌آورد: "این پرسش دیوانه وار است. من حتی نمی‌توانم برای فردا برنامه‌ریزی کنم. چطور می‌توانم به ده سال بعد فکر کنم؟" او با تامل بر آن مصاحبه ده سال بعد از آن می‌گوید: "من کم کم متوجه می‌شوم که اگر به این طریق فکر کنیم رویاهایمان متحقق خواهد شد."

کوردییرو تحت تاثیر علاقه‌ی دریتون به ایده‌ی خود و زندگی‌اش قرار گرفت. دریتون تشنه‌ی آن بود که همه‌ی جزئیات مربوط به "تولد دوباره" را درک کند، این‌که: آن‌ها چگونه تصمیم می‌گیرند چه موقع کودکی را مرخص کنند؟ چگونه مادران را به این کار تشویق می‌کنند؟ کوردییرو چگونه تصمیم گرفت که ایده‌اش را بسط دهد؟ برنامه‌ی او برای درگیر کردن حکومت چه بود؟ هیچ کس هرگز کوردییرو را چنین وادار به اندیشه‌ی عمیق در مورد موانع عملی پیش رو برای بسط کارش به ورای بیمارستان نکرده بود.

کوردییرو چشم اندازش را چنین توصیف می‌کند: در یک سیستم حکومتی که مشخصات عمده‌ی آن فساد و بی‌تفاوتی است، بیمارستان‌های عمومی از معدود درهای باز به روی فقرا هستند. و بیماری یک کودک رخدادی مهم است که می‌تواند تغییر یک خانواده را رقم زند. فراهم کردن درمان برای کودکان فقیر بدون پی گیری فرایند درمان بی‌معنی بود. این ایده یک ایده‌ی تازه بود که نظام بهداشتی برای قبول آن آماده نبود. شهروندان خود باید

www.takbook.com

www.takbook.com

جنین نظامی را ایجاد می‌کردند. "تولد دوباره" بنیان محکمی از حیث فعالیت‌های داوطلبان داشت که با فرض تاریخ دیکتاتوری در برزیل دستاورد اندکی نبود. این سازمان به احیای روحیه‌ی مدنی در برزیل یاری می‌رساند. سازمان همچنین افراد را از طبقات بالا و پایین به یکدیگر ارتباط می‌داد. کوردییرو در این مورد می‌گوید: "من نمی‌دانم کدام طرف در این مبادله بیشتر کسب می‌کند: کسی که کمتر از حداقل دستمزد را می‌گیرد می‌تواند زندگی کسی را که از طبقه‌ی نخبگان است تغییر دهد. چون فقر نه فقط فقدان پول بلکه فقدان حسی از معنا در زندگی است. این بهترین داروی ضد افسردگی است که ما در اختیار داریم. این کار باعث نوعی انقلاب در زندگی افراد می‌شود. من مطمئنم که این امر نه تنها در برزیل بلکه در سطح جهان گسترش پیدا خواهد کرد."

کوردییرو در اکتبر ۱۹۹۲ به عنوان یکی از همکاران آشوکا انتخاب شد. یک سال از راه اندازی دفتر "تولد دوباره" در محل بازی مجتمع آپارتمانی او گذشته بود. او در یک اصطبل با یک سقف در حال چکه کار می‌کرد. و اکنون سازمانی با دفاتری در سراسر جهان به او می‌گفت که کارش مراقبت‌های بهداشتی را در برزیل تغییر خواهد داد. این افتخار با یک مستمری در حد درآمدهای بخش خدمات در برزیل یعنی نه هزار دلار در سال همراه بود. این میزان چندان قابل توجه نبود اما زمان انجام این کار مهم بود. همین میزان، بودجه‌ی "تولد دوباره" را دو برابر می‌کرد.

اما تشویق ناشی از این همکاری بیش از پول اهمیت داشت. این همکاری نوعی رای اعتماد و اتصال به شبکه‌ای از افراد با اندیشه‌های نزدیک به هم بود. کوردییرو گفت: "به روشنی لباسی را که پوشیده بودم به یاد می‌آورم، شلوار آبی با یک گل که بر آن چاپ شده بود و یک پیراهن ساده‌ی تی شکل، و این که چگونه بعد از ظهری که به من گفته شد به عنوان عضو آشوکا پذیرفته شده‌ام گریستم. یکی از ترس‌های ما در آن زمان آن بود که کار ما هیچ عنوانی نداشت و این‌که این کار پیش از به دنیا آمدن از میان برود. به همین دلیل برای من بسیار مهم بود دیگران اهمیت و جوهره‌ی "تولد دوباره" را درک کنند. در آن زمان بود که دریافتم ایده‌ی من نخواهد مرد."

مقرری آشوکا کمک قابل توجهی بود، اما کوردییرو به کمک بیشتری احتیاج داشت و باید به نحو قابل توجهی به افزایش بودجه‌ی خود اقدام می‌کرد. او در این مورد می‌گوید: "در آن زمان من هیچ ارتباطی با فعالیت‌های تجاری نداشتم. اما فکر کردم که می‌توانم یک خبرنامه راه بیندازم. اطمینان داشتم که افراد آن را خواهند خواند و به ما کمک خواهند کرد." او کار را با همسایه‌ها، قوم و خویش‌ها، دوستان، و پزشکان بیمارستان آغاز کرد. پس از آن شروع کرد به سخنرانی در مدارس. او می‌گفت: "اما می‌توانستم چشمان افراد را بخوانم. آن‌ها از خود می‌پرسیدند که: آیا او پول را برای خود نگاه خواهد داشت؟ آیا او می‌خواهد یک سیاستمدار بشود؟"

می‌توان برزیلی‌ها را برای شکاکیتشان بخشید. در اوایل دهه‌ی نود، این گونه فعالیت‌های شهروندی هنوز غیر معمول بود. هر روز روزنامه‌ها داستانی در مورد رسوایی در سوء استفاده از اعتماد عمومی داشتند. این خبر که فرناندو کولور دی ملو، اولین رئیس جمهور منتخب در دوران مابعد حکومت نظامی، پیش از خلع از قدرت و فرار از کشور یک میلیارد دلار کلاهبرداری کرده بود کمکی به فعالیت‌های عام‌المنفعه نمی‌کرد. کوردییرو از دوستانش می‌پرسید: "من چگونه می‌توانم به مردم اثبات کنم که امین هستم؟"

یک روز پس از صرف شام، او این موضوع را با یکی از همکاران آشوکا به نام ولادیمیر دی اولیوییرا نِتو مطرح کرد. پیشنهاد نتو آن بود که کوردییرو یک شرکت حسابرسی برای یک وارسی در حساب‌ها پیدا کند. این موضوع هرگز به ذهن او خطور نکرده بود. به همین دلیل او به سراغ آرتور اندرسن رفت و آن شرکت را قانع کرد که بدون دریافت هزینه کمک کند. (این اقدام سال‌ها پیش از آن بود که این شرکت در منجلاب رسوایی اِنران فرو رود.) این عمل تاثیر بسیار زیادی گذاشت. از آن روز، شفافیت مالی به بخشی جدایی ناپذیر از فرهنگ سازمانی "تولد دوباره" تبدیل شده است. هر فصل از سال، گزارشی تفصیلی از حساب‌ها در یک خبرنامه منتشر می‌شود و خبرنامه برای هزاران داوطلب و حامی سازمان ارسال می‌شود.

در خانه، هر گونه گردهمایی خانوادگی به جلسه‌ی بحث در مورد "تولد دوباره" تبدیل می‌شد. این بحث تا آن‌جا ادامه پیدا می‌کرد که لارا و مارینا داد می‌زدند: "مادر، آیا داری دیوانه می‌شوی؟ بحث در مورد "تولد دوباره" را

www.takbook.com

www.takbook.com

بس کن!" پاولو، شوهر کوردییرو می‌گوید: "این کار هر روز در خانه‌ی ما از ساعت هفت صبح تا نیمه شب مورد بحث قرار می‌گرفت."

کوردیرو گفت: "هیچ غذایی در اجاق نبود. هر روز مشکلی در خانه پیش می‌آمد. من نه وقتش را داشتم و نه علاقه داشتم کاری در خانه انجام دهم." برای لارا که در ۱۹۹۱ ده ساله بود خیلی طول نکشید که از "تولد دوباره" متنفر شود. او می‌گوید: "مثل این بود که یک باره برادر کوچک‌تری به خانواده آمده باشد، و این امر من و خواهرم را عصبانی می‌کرد."

مارتینا و لارا برای کار در "تولد دوباره" داوطلب شدند، بعد کنار کشیدند و بعد دوباره داوطلب شدند. علی‌رغم عصبانیت خود، آن‌ها خود را مجذوب رابطه با خانواده‌ی "تولد دوباره" می‌یافتند و به واسطه‌ی تجربه‌ی کار با این سازمان تحول یافتند. امروز لارا که حقوق و اقتصاد خوانده می‌خواهد در قلمرو کارآفرینی اجتماعی کار کند. مارینا که یک وکیل است اضافه می‌کند: "من می‌خواهم از مهارت‌هایم برای ساختن جامعه‌ای متساهل‌تر و شامل‌تر استفاده کنم."

پاولو می‌گوید: "سهم من در جریان کار آن بود که نقش یک حامی را بازی کنم. باید این نکته را بیش از هر چیز دیگر درک می‌کردم که ورا برای وقف خود به این کار به زمان کافی نیاز دارد. " کوردییرو می‌گوید: "بدون پاولو، "تولد دوباره" شکل نمی‌گرفت. او رفیق و همراه بزرگی برای من بوده است. این انقلاب برای او بسیار گران تمام شد. بدون او، فکر نمی‌کنم توان احساسی لازم را برای انجام این کار داشتم."

تا سال ۱۹۹۴، "تولد دوباره" دارای ۵۰۸ عضو بود که حق عضویت آن‌ها به چهار هزار دلار در ماه می‌رسید. کوردییرو همچنین اعانه‌هایی از بنیادها و منابع خصوصی دریافت می‌کرد. در همان حال که او بر تعداد اعضا می‌افزود به تعمیق فعالیت‌ها نیز اقدام کرد. او با سازمان‌های حمل و نقل به توافق رسید که بلیطهای اتوبوس تخفیفی به "تولد دوباره" جهت توزیع مجانی به مادران اختصاص دهند. وقتی روشن شد که بسیاری از خانواده‌ها به بیش از کمک شش ماهه نیاز دارند، او برنامه‌ای را برای پیوند دادن خانواده‌های طبقه‌ی متوسط به خانواده‌های "تولد دوباره" جهت فراهم کردن مکمل‌های غذایی و بهداشتی برای دوره‌های اضافی شش ماهه به راه انداخت. او سپس برنامه‌ی کاری را برای مادرانی که مجبور بودند تمام وقت پیش فرزندانشان بمانند آغاز کرد تا درآمد آن‌ها را افزایش دهد. در این برنامه به مادران یاد داده می‌شد که کالاهایی را برای فروشگاه‌های عرضه‌ی هدیه‌جات تولید کنند و "تولد دوباره" بازاریابی آن‌ها را انجام می‌داد. پس از آن کوردییرو که متوجه شده بود اکثر مادران مرتبط با سازمان فاقد اطلاعات پایه در مورد تغذیه‌ی کودکان با شیر مادر، تنظیم خانواده، و پیش گیری از سرطان رحم و پستان و ایدز بودند، برنامه‌هایی را برای کارگاه‌های آموزشی بهداشتی برای مادران به راه انداخت.

پس از آن‌که یک تهیه کننده‌ی تلویزیون در بیمارستان لاگوا بستری شد و از ماجرای "تولد دوباره" مطلع شد، از کوردییرو دعوت شد تا در یک برنامه‌ی عامه پسند تلویزیونی به نام *فانتاستیکو* (شگفت انگیز) ظاهر شود. حضور او در این برنامه به مجموعه‌ای از مطالب در روزنامه‌ها و مجلات منجر شد که میزان حق عضویت سازمان را دو برابر کرد.

در همین حال، کوردییرو هر جا که می‌رفت از مردم دعوت می‌کرد از "تولد دوباره" بازدید کنند. به سازمان تلفن‌هایی غیر منتظره می‌شد مبنی بر این‌که "ما شنیده‌ایم شما سیستمی برای کمک به ما دارید. می‌توانیم از سازمان شما بازدید کنیم؟" او در این باره می‌گوید: "خیلی جالب بود. احساس می‌کردیم که تازه کار را شروع کرده‌ایم. اما پزشکان از مدت‌ها قبل پیش ما می‌آمدند تا یاد بگیرند چگونه می‌توان این تجربه را به مناطق دیگر بسط داد."

اولین پیرو "تولد دوباره" سازمانی بود به نام "احیا"[230] که در سال ۱۹۹۳ تاسیس شد. سازمان‌های بعدی عبارت بودند از "ظهور دوباره"، "واکنش"، و "تجدید"[231] که در سال ۱۹۹۵ به صحنه آمدند. پیش از آن‌که کوردییرو با این سازمان‌ها کار کند اطمینان حاصل می‌کرد که چهار معیار را رعایت کرده باشند: آن‌ها باید دارای (۱) رابطه‌ی

[230] Reviver
[231] Ressurgir, Reagir, Refazer

www.takbook.com

www.takbook.com

همکاری مستحکم با بیمارستان‌های خود، (۲) تجربه‌ی گسترده در درمان بیماران فقیر، (۳) تمایل به امضای موافقت نامه‌ای برای تعهد به معیارهای "تولد دوباره"، و (۴) "نیاز قابل لمس" به انجام این کار باشند.

به عنوان مثال، "ظهور دوباره" را آلبنیتا باروس کورریرا بنیان گذاشت. او زنی فعال بود که سال‌ها به عنوان مدیر بخش تخصصی بهداشت روانی در یک بیمارستان کوچک کودکان در مرکز ریو کار کرده بود. کورریرا همانند کوردییرو نمی‌توانست ببیند که کودکانی با بیماری‌های قابل پیشگیری یا علاج مکرراً در بیمارستان بستری شوند. او همچنین دریافت که راه حل مشکل کار نزدیک با مادران آن‌هاست.

مدل "تولد دوباره" در سال‌های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ توجه زیادی به خود جلب کرد. کوردییرو مدال خدمات اجتماعی بخش خصوصی و مدال پنجاهمین سالگرد خدمات اجتماعی بخش صنعتی در برزیل را از آن خود کرد. هر دوی این مدال‌ها تقدیر قابل توجهی از خدمات اجتماعی وی بودند. در سال ۱۹۹۷ مدل "تولد دوباره" به سه بیمارستان دیگر بسط پیدا کرد و پس از آن مدال‌های بیشتری به وی داده شد: مدال تیرادنتِس، جایزه‌ی بییحا فلور، جایزه‌ی کارایی بِم، و جایزه‌ی دولتی ریو دو ژانیرو، و جایزه‌ی بنیاد اینتر آمریکن آی وی وای از واشنگتن دی سی. از سال ۱۹۹۷ تاکنون این مدل در نه بیمارستان دیگر به کار گرفته شده است.

در سال ۱۹۹۸ کوردییرو نامه‌ای به رئیس بانک توسعه‌ی ملی برزیل نوشت و او را به دیدار از "تولد دوباره" دعوت کرد. این نامه به مدیر بخش توسعه‌ی اجتماعی بانک یعنی بئاتریز آزردو ارجاع شد. او تحت تاثیر مدل "تولد دوباره" که مکمل نظام بهداشتی عمومی بود قرار گرفت و اینکه این مدل به بیمارستان‌های دیگری نیز بسط یافته بود. او به من گفت: "وقتی ما به یک برنامه نگاه می‌کنیم، فوراً به این نکته توجه می‌کنیم که آیا این برنامه ظرفیت بسط در سطح ملی را دارد یا خیر."

اما "تولد دوباره" پیش از امکان بسط می‌بایست نظام‌های خود را تحکیم کند و روال‌های مدیریت حرفه‌ای را نهادینه سازد. خوشبختانه در همان دوره، کوردییرو تماسی تلفنی از سوی آناماریا شیندلر مدیر مرکز آشوکا برای کارآفرینی اجتماعی در سائو پولو داشت. شیندلر نوعی همکاری را با دفتر مک‌کینزی و شرکا در سائو پولو بنیاد گذاشته بود و می‌خواست بداند که آیا کوردییرو مایل است مشاوران مک‌کینزی با او بدون چشمداشتنی کار کنند یا خیر. البته کوردییرو جواب مثبت داد. آن‌ها می‌توانستند بلافاصله شروع کنند. آن‌ها باید یک برنامه‌ی توسعه با بودجه‌ای پنجاه هزار دلاری برای تسلیم به بانک توسعه‌ی ملی برزیل تهیه می‌کردند.

مک‌کینزی در میان شرکت‌های مشاوره‌ای رولز رویس شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت به حساب می‌آید. ثروتمندترین شرکت‌های جهان سالانه میلیون‌ها دلار به این شرکت برای مشاوره در حوزه‌ی استراتژی و چگونگی دست یابی به "تفوق سازمانی" می‌پردازند. دریتون در ابتدای فعالیت حرفه‌ای خود با مک‌کینزی ارتباط برقرار کرده بود و پیش از تبدیل رابطه به همکاری تمام عیار توسط شیندلر به مدت نه سال به کار در آن شرکت پرداخت.

دریتون در ارتباط با مک‌کینزی فقط به دنبال کارهای مشاوره‌ای مجانی برای همکاران خود در آشوکا نبود. او به این موضوع به عنوان چیزی بزرگ‌تر می‌نگریست: فرصتی برای احترام گذاشتن و ارتقای همکاری میان بخش‌های شهروندی و تجاری. چه بهتر از متصل کردن مک‌کینزی که در حوزه‌ی کاری‌اش پیشتاز است و کارآفرینان اجتماعی پیشتاز در دوره‌ای که کارآفرینان به دنبال بسط کار خویش هستند؟ این امر یک فرایند یادگیری دو سویه است: مشاوران از تاملات راهبردی کارآفرینان اجتماعی و توانایی آن‌ها برای دست یابی به نتایج در شرایط دشوار خواهند آموخت، و کارآفرینان اجتماعی از تخصص سازمانی و مدیریت مشاوران بهره خواهند برد.

دریتون برای متقاعد کردن مک‌کینزی در باب اینکه این کار نوعی سرمایه گذاری معقول است و نه صرفاً فرصتی برای انجام یک عمل عام‌المنفعه، در دیدار با همکاران مک‌کینزی بر منطق نهادی محفوف در چشم‌انداز شرکت تاکید کرد. ماموریت اصلی مک‌کینزی کمک به شرکت‌ها برای درک محیط پیرامون خود و توسعه‌ی راهبردها و مهارت‌های مدیریتی برای ربودن فرصت‌های تازه است. اما جوامع در حال تغییر بودند. در بسیاری از کشورها، رشد بخش شهروندی به میزانی قابل توجه بیش از رشد کل اقتصاد بوده است. در عین حال، مرزهای

www.takbook.com

www.takbook.com

میان دنیای تجارت، دولت و بخش‌های شهروندی در حال از میان رفتن بود. این تغییرات در حال وقوع بود، اما درک از شرایط همسان با تغییر شرایط پیش نرفته بود.

دریتون می‌گوید: "بخش عمده‌ی آن هنوز پیش بینی نشده است، اما این امر احتمالاً مهم‌ترین تحول در دنیای امروز است و فرصت فزاینده‌ای در دهه‌ی آینده پیش روی ما می‌گذارد. اگر مک‌کینزی بداند چگونه پلی میان دنیای تجارت و جامعه ایجاد کند، همگان از آن منتفع خواهند شد. در این حال، شرکت مزبور جلوتر از دیگران در درک ابعاد تازه‌ی اقتصادی، اجتماعی، اخلاقی، و حرفه‌ای قرار خواهد گرفت و توصیه‌هایش بهتر و عمیق‌تر خواهد بود. مشاوران آن کل محیط پیرامون را بهتر درک خواهند کرد. مشتریان اجتماعی از دانش دنیای تجارت بهره خواهند برد و مشتریان دنیای تجارت از دانش اجتماعی سود خواهند برد. و جامعه به عنوان یک کل بهره‌مند خواهد شد."

ازدواج میان "تولد دوباره" و مک‌کینزی چندان طول نکشید. در حوزه‌ی مشتریان شرکتی، مشاوران می‌آمدند و هفته‌ها در سازمان می‌گذراندند، با همه مصاحبه می‌کردند، و به تحقیق در مورد ماموریت، ارزش‌ها، فرصت‌ها و مشکلات می‌پرداختند. کوردییرو در این مورد گفت: "این مشاوران مک‌کینزی بسیار در کار خود جدی بودند. آن‌ها هر روز کت و شلوار و کراوات می‌پوشیدند. اما من دوستشان دارم! آن‌ها خیلی زیرک هستند. آن‌ها فکر همه چیز را می‌کنند."

فردریکو اولیوییرا، یکی از همکاران مک‌کینزی که به قهرمان "تولد دوباره" در دفتر خود تبدیل شد می‌گوید: "افراد عاشق "تولد دوباره" شدند. این سازمان سرراست و فروتن، حقیقتاً اخلاقی، و بسیار متوجه به عمل است. در واقع، شما باید تا اندازه‌ای خوددار باشید چون ورا دیوانه وار ایده‌ها را می‌گیرد و می‌خواهد به آن‌ها عمل کند. این نگرش برای ما بسیار هیجان انگیز است. آن‌ها آماده‌ی بحث و شنیدن‌اند و پی آن می‌روند."

مشاوران روش "تولد دوباره" را در انتخاب و دنبال کردن موارد، مدیریت داوطلبان خود، تصمیم گیری در مورد زمان رها کردن یک کودک، و ارزیابی تاثیر کار تحلیل کردند. آن‌ها به ساختار سازمانی نگاه کردند: چه کسی برای چه کاری مسئولیت دارد؛ چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد. آن‌ها عرضه‌ی خدمات را به "اصلی" و "فرعی" تقسیم کردند، شایستگی‌های کلیدی را تعریف نمودند و به ارزیابی این نکته پرداختند که "تولد دوباره" کجا قوی است، کجا ضعیف است، و اگر بخواهد در دو سال آینده سی درصد رشد کند چه باید برای تقویت خود انجام دهد.

کوردییرو با کمک مشاوران، طرح راهبردی و پیشنهادی خود را از پنجاه هزار دلار به دویست و پنجاه هزار دلار ارتقا داد و بانک توسعه‌ی ملی برزیل را قانع کرد که این طرح را تامین مالی کند. او تصمیم گرفت مقام تازه‌ای معادل با مدیر ارشد عملیات تعریف کند تا وی را از وظایف مستقیم اداری رها کند. مشاوران به کوردییرو کمک کردند که سه بخش را از هم تفکیک کند: عملیات، اجرا، و تامین بودجه. آن‌ها کمک کردند تا مسئولیت‌ها و خطوط گزارش دهی در سازمان روشن شود. کوردییرو گفت: "مک‌کینزی به من یاد داد که باید ماتریسی برای اشتباهات و خطاها داشت."

"تولد دوباره" مدارک مربوط به ۱۵۰۰ خانواده را در اختیار داشت، اما اطلاعات به گونه‌ای نبود که بتوان آن‌ها را به سادگی تحلیل کرد. مشاوران به "تولد دوباره" کمک کردند که یک پایگاه اطلاعاتی برای ردیابی موارد از پذیرش تا یک سال پس از مرخصی ایجاد کند. "تولد دوباره" نظام‌های آرشیو تازه‌ای به وجود آورد و دستورالعمل‌های عملیات را برای سازمان‌هایی که می‌خواستند کار سازمان را عیناً تقلید کنند تنظیم کرد. بانک توسعه‌ی ملی برزیل یک پروژه‌ی تحقیق را برای بررسی موارد پس از مرخصی تامین مالی کرد.

"تولد دوباره" خط مشی‌هایی برای ارزیابی بهداشت، مسکن، و شرایط اشتغال خانواده‌ها و نیز چرخه‌های باز-ارزیابی موارد تنظیم کرد. از یک نظام رمزگذاری شده بر حسب رنگ‌ها برای جدا کردن موارد استفاده شد: سبز (بیماری کوتاه مدت اما قابل علاج، حداکثر هشت ماه کمک، چهل درصد از موارد در "تولد دوباره")؛ زرد (بیماری‌های بلند مدت، حداکثر چهارده ماه کمک، پنجاه در صد از موارد)؛ و سفید (همیشگی، نیاز به یافتن یک

www.takbook.com

www.takbook.com

نهاد اجتماعی یا خانواده جهت فراهم آوردن پشتیبانی بلند مدت پس از مرخصی، حداکثر بیست و چهار ماه، ده درصد از موارد).

ملاک‌های ترخیص به ترتیب زیر استاندارد شدند: پس از مداخله‌ی "تولد دوباره" یک خانواده باید (پس از پرداخت اجاره) حداقل دارای درآمد ماهانه‌ی ۱۸۰ رئال (رئال برزیل؛ در اواسط سال ۲۰۰۳ یک رئال معادل بود با ۳۵ سنت) یا ۲۵۰ رئال برای خانواده‌هایی با بیش از پنج نفر عضو باشد. خانواده باید همه‌ی کمک‌های عمومی برای کودکان شدیدا بیمار یا معلول خود را دریافت کند. خانه باید دارای ساختاری آجری با کف سیمانی و بدون هیچ آسیبی بر روی دیوارها یا سقف باشد با دو اتاق، حمام ، ظرف شویی، دوش، یک دست شویی از نوع آبریز یا سیستم فاضلاب، و صافی آب. سلامت کودکان باید توسط "تولد دوباره" به عنوان "رضایت بخش" یا "خوب" ارزیابی شود. همه‌ی کودکان بالای چهار سال باید در مهد کودک باشند یا از مراقبت‌های ویژه در صورت لزوم برخوردار باشند. همه‌ی کودکان میان پنج و شانزده سال باید به مدرسه بروند. همه‌ی کودکان زیر ده سال باید واکسینه شوند. همه‌ی اعضای خانواده باید مدارک دولتی داشته باشند. مادران باید یک دوره تنظیم خانواده را گذرانده باشند.

کوردییرو می‌گوید: "آنچه مک‌کینزی انجام داد یک انقلاب بود." اما این انقلاب بدون دردسر نبود. به عنوان مثال، اگر از چارچوب مدیریت تجاری برای سازمانی درگیر در تحول اجتماعی استفاده کنید چه رخ خواهد داد؟ چطور می‌توان میان ملاحظات مالی و انسانی توازن برقرار کرد؟ چگونه می‌توان حرفه ای عمل کرد بدون آنکه روابط صمیمی میان افراد از کف برود؟ چطور می‌توان امور را بدون از دست دادن انعطاف پذیری استاندارد کرد ؟ چگونه می‌توان بدون از دست دادن دوستان روابط سلسله مراتبی را برقرار کرد؟

این‌ها بخشی از پرسش‌هایی بودند که مطرح می‌شد. به عنوان مثال، یک روز فیلیپ رید، یکی از مشاوران، از کوردییرو پرسید: "اگر فقط ده جای خالی در "تولد دوباره" وجود داشت و بیست خانواده‌ی فقیر به کمک نیاز داشتند چگونه آن‌ها را انتخاب می‌کنید؟" کوردییرو پاسخ داد: "از آغاز کار که پولی در بساط نداشتیم و سقفمان می‌چکید قاعده‌ی کار ما آن بود که همه‌ی بیست خانواده را بپذیریم. همواره چیزی به ما کمک کرده تا رشد کنیم." اما "آن چیز" چه بود؟ و چگونه می‌توان برای آن برنامه ریزی کرد؟

کار با "تولد دوباره" برای مک‌کینزی یک تجربه‌ی گرانقدر بود. فردریکو اولیوییرا از کارکنان مک‌کینزی می‌گوید: "غیر انتفاعی‌ها روش دیگری برای اندیشه، متفاوت با روش ما دارند. آن‌ها بیشتر شبیه شرکت‌هایی هستند که به یک خانواده تعلق دارند، با وجوه نرم بسیار در شیوه‌ی مدیریت. ما باید راهی برای کار در این موسسات پیدا کنیم، و صرفا به دنبال به کار بردن چارچوب های عملی و منطقی خود نباشیم. من فکر می‌کنم مک‌کینزی به عنوان یک سیستم از این تجربه درس‌ها خواهد آموخت."

اولیوییرا ذکر کرد که علاوه بر "رضایت شخصی صرفی" که مشاوران به دست آوردند مک‌کینزی از این‌که مشاوران تازه کار و خارجی آن با دشواری‌های شرایط محلی آشنا می‌شدند بهره‌مند می‌شد. او افزود: "هر گونه مانع در سازمان‌های غیر انتفاعی اعم از فقدان منابع، زیر ساخت، و توانایی مدیریت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. اما آن‌ها در پیدا کردن راه حل‌های سازنده و راه‌های بدیل زیرک‌ترند. آن‌ها بخش تکنولوژی اطلاعات ندارند تا بیایند و مشکلات آن‌ها را حل کنند."

کوردییرو در سال ۲۰۰۱ به عنوان یکی از ده "زن سال" برزیل و یکی از بیست رهبر اجتماعی عالی رتبه انتخاب شد. از او همچنین به عنوان یک مبدع پیشرو توسط بنیاد شواب برای کارآفرینی اجتماعی تقدیر شد. در اوایل سال ۲۰۰۳ شبکه‌ی توسعه‌ی جهانی بانک جهانی "جایزه‌ی مبدعانه‌ترین طرح توسعه" را به میزان یک صد هزار دلار به "تولد دوباره" اعطا کرد.[232]

"تولد دوباره" تا سال ۲۰۰۲ به شش هزار کودک و چهار هزار عضو دیگر خانواده در ۱۷۴۰ خانوار کمک رسانی کرده بود. سازمان‌های دیگری که کار "تولد دوباره" را دنبال می‌کنند به ده هزار نفر دیگر یاری رسانده‌اند.

[232] See Global Development Network, www.gdnet.org

www.takbook.com

www.takbook.com

تحقیقی در سال ۲۰۰۲ در مورد خانواده‌های مرخص شده از "تولد دوباره" نشان داد که درصد کودکانی که در شرایط خطر به سر می‌بردند از ۴۲ به ۱۰ درصد کاهش یافت. در همین حال میانگین درآمد خانواده‌ها ۵۸ در صد افزایش یافته بود.[233]

در این دوره سه کارمند حقوق بگیر و هفت داوطلب، کارهای اداری مربوط به ارسال تقاضاهای مالی و تامین بودجه را انجام می‌دادند. سازمان، دفتر دومی را نیز باز کرده بود. برنامه‌ی تولید کارهای دستی که کاری حاشیه‌ای با درآمدی حدود بیست هزار دلار در سال بود به سرعت به یک عملیات حرفه‌ای تبدیل می‌شد که هدایای مربوط به تختخواب، حمام و آشپزخانه با کیفیت خوب تولید می‌کرد. مشاوران مک‌کینزی بر این باورند که این بخش می‌تواند به یک منبع مهم کسب درآمد تبدیل شود.

"تولد دوباره" یک برنامه‌ی آموزش شغلی نیز به کارهای خود افزوده است. تا سال ۲۰۰۳ بیش از ۶۰۰ مادر دوره‌های مانیکور [آرایش و نظافت ناخن]، آرایش مو، خیاطی، و کار با کامپیوتر را تکمیل کردند. "تولد دوباره" وام‌هایی را برای تهیه‌ی ابزار مثل وسایل شستشوی اتومبیل، دستگاه یخ ساز، اره‌ی سنگ مرمر، و وسایل نجاری در اختیار خانواده‌ها قرار داد. کوردییرو همچنین یک سازمان در ایالات متحده تاسیس کرد به نام دوستان "تولد دوباره" تا به پیشبرد مدل سازمان خود در سطح بین‌المللی یاری رساند.

دریتون در اولین ملاقات خود با کوردییرو از وی پرسید، "تصور شما از کار خود در ده سال بعد چیست؟" در ۲۵ اکتبر ۲۰۰۱، "تولد دوباره" دهمین سالگرد خود را جشن گرفت. کوردییرو که پنجاه و یک ساله بود قرعه کشی در زمین بازی، تضاد با مددکاران اجتماعی، روزی که وی به عنوان همکار آشوکا انتخاب شد، سال‌های سپری شده در اصطبل، برنامه‌ی تلویزیونی *فانتاستیکو*، گسترش کار به بیمارستان‌های دیگر، جوایز، "انقلاب" مک‌کینزی، راه اندازی سازمان دوستان "تولد دوباره" در ایالات متحده، صدها داوطلب، و هزاران کودک را به یاد می‌آورد. آن‌ها حقیقتاً راه درازی از روزهایی که برای به دست آوردن شیر دست می‌زدند آمده بودند.

با این حال، برای تحقق چشم‌انداز "تولد دوباره" و گسترش آن به همه‌ی بیمارستان‌ها در برزیل، ده سال آینده مستلزم گام گذاشتن به سربالایی تیزتری خواهد بود. تحول در نظام بهداشتی مستلزم ارتباط موثر با افراد، دانایی و استقامت است. کوردییرو باید زمان بسیاری را صرف قانع کردن پزشکان، مدیران بیمارستان‌ها، مقامات سازمان‌های بهداشتی، و تامین‌کنندگان مالی کند.

می‌توان دو احتمال را در این جا در نظر گرفت: (۱) "تولد دوباره" با نفوذ خواهد ماند اما دنبال شدن کار آن توسط سازمان‌های دیگر پراکنده خواهد بود و این سازمان‌ها نخواهند توانست قدرت و قوت سازمان اصلی را به دست آورند؛ یا (۲) "تولد دوباره" خود را به یک مرجع و مرکز آموزشی تبدیل خواهد کرد که به نحوی موفقیت آمیز تولید مثل کرده و به مراکز کوچک در سراسر برزیل کمک خواهد کرد. همه‌ی کارهایی که کوردییرو از سال ۱۹۹۸ انجام داده بیانگر سناریوی دوم است.

وقتی به تحولات دهه‌ی بعد فکر می‌کنم به یاد نکته‌ای از اودیلون آرانتِس می‌افتم که وقتی از او پرسیدم عوامل کلیدی موفقیت "تولد دوباره" کدامند، او گفت: "با اطمینان کامل می‌توانم بگویم که عنصر اصلی موفقیت آن وِراست. بدون وی هنوز در گذشته زندگی می‌کردیم. او شاید قوی‌ترین انسانی باشد که من در زندگی‌ام ملاقات کرده‌ام. او بر کار خویش مصر است؛ او اصرار می‌ورزد و اصرار می‌ورزد تا موفق شود."

وقتی نکته‌ی آرانتِس را به کوردییرو گفتم، او اصرار ورزید که همه در "تولد دوباره" نقشی در خلق سازمان داشته‌اند. او پذیرفت که نقش اصلی را در گرد هم آوردن افراد داشته است، اما انرژی آن‌ها در کنار یکدیگر موجب شکل گرفتن سازمان شده است. او گفت: "هیچ کس از کس دیگر مهمتر نیست. اما گاه یک نفر موفق می‌شود چون به جدال ادامه می‌دهد. من فکر می‌کنم اگر ارزشی در این زمینه داشته‌ام ناشی از آن بوده که به جدال ادامه داده‌ام."

---

[233] بر طبق گزارش "تولد دوباره" در ژانویه‌ی ۲۰۰۳ بر اساس چهل و یک خانواده که در یک دوره‌ی ده ماهه مرخص شده‌اند.

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۲. در جست‌وجوی علّو اجتماعی

آشوکا تا اواخر دهه‌ی هشتاد میلادی نزدیک به دویست همکار را در هند، اندونزی، و برزیل پشتیبانی کرده بود، و رهیافت آن به تدریج توجه حلقات تامین مالی و سازمان‌های کمک دهی بین‌المللی را به خود جلب می‌کرد. سوزان دیویس که در آن زمان نماینده‌ی بنیاد فورد در بنگلادش بود می‌گفت: "اهداکنندگان کم کم درک می‌کردند که اگر بخواهند نهادسازی کنند به یک کارآفرین احتیاج دارند. نمی‌توان یک نهاد را طراحی کرد و بعد کسی را برای اداره‌ی آن استخدام کرد."

در همین دوره، تامین‌کنندگان عمده‌ی طرح‌های توسعه در سطح بین‌الملل شامل بر بانک جهانی، سازمان ملل متحد، و سازمان توسعه‌ی بین‌المللی در ایالات متحده شدیداً از جهت اتلاف و غیر پاسخگو بودن در هزینه کردن سالانه شصت میلیارد دلار مورد انتقاد قرار گرفته بودند. این حوزه تحت سلطه‌ی مشاوران گران قیمتی قرار داشت که به کشورهای جهان سوم پرواز و توصیه‌های خود را به حکومت‌های فاسد و جنگ طلب حقنه می‌کردند و پس از آن به کشور خود بر می‌گشتند.

رهیافت آشوکا در مقابل این پس‌زمینه، تازه و امیدوارانه به نظر می‌آمد. مشکل، خود کمک‌های خارجی یا صرف هزینه توسط دولت نبود. مشکل به *مجراهای توزیع* کمک خارجی و صرف هزینه توسط دولت باز می‌گشت. تا وقتی پول از مجرای دیوانسالاری‌های عظیم هزینه می‌شد و این امر تحت اوامر متخصصانی که از دور دستی بر آتش داشتند انجام می‌شد کمک‌ها با اجرای ضعیف در چاه ریخته می‌شد. بنا به دیدگاه آشوکا، برای دست‌یابی به کارایی، منابع باید در دست افرادی قرار می‌گرفت که از آن‌ها بهترین استفاده را می‌کردند.

این افراد چه کسانی بودند؟ عوامل محلی تحول کارآفرینانه که مشکلات را تشخیص می‌دادند؛ کسانی که محیط فرهنگی و سیاسی را درک می‌کردند؛ کسانی که استعداد خاصی برای یافتن و هدف قرار دادن فرصت‌ها، پیدا کردن راه حل‌ها، و ساختن سازمان‌ها داشتند؛ و کسانی که مصمم به دنبال کردن کار خویش برای چندین دهه بودند.

برای ایجاد تغییر واقعی و شتاب بخشیدن به نوآوری اجتماعی، منابع بیشتری باید به نحو نظام یافته به کارآفرینان اجتماعی تعلق پیدا کند. آن‌ها در صحنه‌ی واقعی عمل حضور داشتند. آشوکا می‌توانست به صدها تن از آنان اشاره کند. آشوکا می‌توانست توضیح دهد که آن‌ها چه می‌کردند و چرا کار آن‌ها اهمیت دارد. شاید مهم‌تر از آن این باشد که این سازمان داشت متوجه می‌شد که *چگونه* کارآفرینان اجتماعی به سوی موفقیت گام بر می‌داشتند.

دریتون تا اواخر دهه‌ی هشتاد میلادی شخصاً با صدها کارآفرین اجتماعی مصاحبه کرده و به دنبال پیدا کردن راهبردهای مشترک در کار آن‌ها بود. او می‌گوید: "من به تدریج الگوهایی را در روش حل مشکلات توسط کارآفرینان مشاهده می‌کردم. و بعد با خودم فکر کردم که چگونه می‌توان اصولی را از کار آن‌ها استخراج کرد."

آشوکا در سال ۱۹۹۰ ده کارآفرین اجتماعی را از جنوب آسیا که در حوزه‌ی کودکان و نوجوانان کار می‌کردند برای اولین "جلسه‌ی موزاییکی" خود دعوت کرد. مقصود از موزاییک در عنوان این نشست، کنار هم گذاشتن قطعات مختلف بود. مقصود از این جلسه آن بود که ببینیم چگونه ایده‌های همکاران در کنار همدیگر می‌نشینند تا الگوهایی را از میان آن‌ها بیرون بکشیم. در نشست مزبور که در داکا در کشور بنگلادش برگزار شد، گلوریا دِ سوزا به تفصیل در مورد فراگیر ساختن آموزش تجربی در مناطق مختلف هند توضیح داد.

ابراهیم سبحان، همکار دیگر از بنگلادش، توضیح داد که چگونه کیفیت مدارس روستایی را که نرخ‌های رها کردن مدرسه در آن‌ها هفتاد درصد و نسبت دانش آموز به معلم یک به شصت بود ارتقا می‌بخشید. سبحان برای فراهم کردن آموزش بهتر، دانش آموزان را در گروه‌های ده تایی جای می‌داد و در هر گروه یکی از دانش آموزانی را که سریع مطالب را می‌گرفت مسئول همکاری با وی در یاد دادن مطالب به همکلاسی‌هایشان می‌کرد. او برنامه‌ای را شروع کرد که بر اساس آن دختران به مادرانشان خواندن را می‌آموختند. او دریافت که می‌توان

www.takbook.com

www.takbook.com

نرخ رها کردن مدرسه را با کنار گذاشتن تکلیف و در نظر گرفتن فعالیت‌های درآمدزا مثل پرورش ماهی و دامداری در برنامه‌ی آموزشی به شدت کاهش داد.[234]

آنیل چیتراکار، یکی دیگر از کارآفرینان اجتماعی و مهندسی از نپال، یک برنامه‌ی قابل مقیاس‌بندی برای آموزش کودکان یازده تا چهارده ساله را در مناطق روستایی برای نگهداری از پمپ‌های الکتریکی خورشیدی تعبیه کرده بود. او به زودی دریافت که نوجوانان نه تنها یادگیرنده‌هایی سریع، بلکه مشتاق کمک به روستاییان پیر در اتخاذ فنون تازه جهت بهبود زندگی روستایی هستند. او شبکه‌ای از اردوهای فنی و محیط زیستی برای نشان دادن چگونگی انجام کار با آن‌ها ایجاد کرد.[235]

دادن مسئولیت به کودکان

نکته‌ی کلیدی که از نشست موزاییکی به دست آمد آن بود که هر کارآفرین راه‌هایی را برای دادن مسئولیت به کودکان و نوجوانان در حل مسائل و تصمیم‌گیری یافته بود. این راهبرد نه تنها موجب شور و اشتیاق در میان آن‌ها شده و به آن‌ها در کسب مهارت و اعتماد به نفس یاری رسانده بود، بلکه یکی از مشکلات مهم کارآفرینان در دست‌یابی به منابع را حل کرده بود. ابراهیم سبحان می‌خواست نسبت دانش آموز به معلم را تقلیل دهد اما پولی برای استخدام معلم بیشتر نداشت. او در کلاس درس خویش منبع استفاده ناشده‌ی تدریس را یافت: خود دانش آموزان.

دریتون پس از ان نشست به مصاحبه با همکاران آشوکا در دیگر نقاط جهان ادامه داد و متوجه شد که کارآفرینان اجتماعی در فعالیت‌های خود درحوزه‌ی جوانان با چالش‌های مشابه و مشکلات مشابه در اطلاق راهبردهای شبیه به هم دست و پنجه نرم می‌کردند. و اصولاً همه‌ی همکاران تلاش می‌کردند کاری بزرگ انجام دهند، یعنی کمک به کودکان و نوجوانان در موفقیت در جهانی که اساساً متفاوت از جهانی است که والدین و پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌هایشان در آن بزرگ شده بودند.

رشد جمعیت و تحولات ساختاری در اقتصاد جهانی در کمتر از دو نسل، الگوهای زندگی را در همه‌ی نقاط جهان تغییر داده بود. آشکارترین نشانه‌ی تغییر، جابجایی انبوه جمعیت بود. جمعیت شهرها در جهان در حال توسعه از ۳۰۰ میلیون در ۱۹۵۰ به یک و نیم میلیارد در سال ۱۹۹۰ افزایش یافت. پیش‌بینی می‌شود که این جمعیت در سال ۲۰۲۵ به ۴/۴ میلیارد برسد.[236]

دیگر اکثریت ساکنان دنیا نمی‌توانند روی زندگی در شهرهای کوچک و روستاها حساب کنند. در این مناطق تحول بسیار کند است، خانواده‌ها بسیار به هم نزدیک هستند، افراد به مناطق دور نقل مکان نمی‌کنند، و مهارت‌های لازم برای بقا در محل زندگی قابل کسب هستند. جوانان در دنیای مدرن باید اعتماد به نفس لازم را برای انطباق با شرایط جدید، توانایی برای مدیریت اطلاعات، و حساسیت به کار در گروه‌های آمیخته کسب کنند.

در نتیجه نظام‌ها و روال‌های ارزشمندی که جوامع همه جا بر آن‌ها برای آموزش، هدایت، حفاظت، و انگیزه‌بخشی به جوانان خود تاکید دارند باید دوباره طراحی شوند. بسیاری از همکاران آشوکا مستقل از یکدیگر با این چالش درگیر بوده‌اند. به همین دلیل، گلوریا دِ سوزا از آموزش معمول به آموزش مبنی بر حل مسئله در هند گذر کرد. به همین دلیل جیرو بیلیموریا نظامی را برای حمایت از میلیون‌ها کودکی که به عنوان افراد بالغ در شهرهای هند زندگی می‌کنند به وجود آورد. و همان‌طور که بعداً خواهیم دید به همین دلیل جی بی شِرام، یک کارآفرین اجتماعی مستقر در واشینگتن دی سی یک برنامه‌ی دسترسی به دانشگاه را به نام "نشست دانشگاهی"[237] تاسیس کرد.

---

[234] See Amala Reddy, "Schools with No Homework in Bangladesh," *Changemakers Journal* (November, 1999); www.changemakers.net.

[235] سازمان پیتراکار "اردوهای محیط زیستی برای آگاهی از محافظت" نام داشت. نگاه کنید به www.changemakers.net.

[236] Peter Gizewski and Thomas Homer-Dixon, "Urban Growth and Violence: Will the Future Resemble the Past?" Project on Environment, Population and Security (Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science and the University of Toronto 1993), ww.library.utoronto.ca/pcs/eps

[237] College Summit

www.takbook.com

www.takbook.com

طلب یاری از متخصصان "پا برهنه"

تلاش کارآفرینان اجتماعی جهت پیدا کردن روش‌های کارا از حیث هزینه جهت ارائه‌ی خدمات اساسی به نمودار شدن الگوی جدیدی منجر شد. بسیاری از پیشرفت‌های اجتماعی و پزشکی قرن بیستم به بخش وسیعی از جمعیت جهان گسترش پیدا کرده است. آنچه در این جهت مانع ایجاد می‌کند نظام توزیع است. با توجه به نیاز جهانی، متخصصانی که این خدمات را عرضه می‌کنند یعنی پزشکان، پرستاران، معلمان، وکلا، روانشناسان، بانکداران و کارمندان بانک‌ها، مددکاران اجتماعی، و مانند آن‌ها، هم کمیاب و هم گران هستند. کارآفرینان اجتماعی به نحو شهودی از مدل‌های مبتنی بر اتکا به متخصصان فاصله گرفته‌اند و به سمت مدل‌هایی رفته‌اند که شهروندان عادی را برای دسترسی به مناطق محروم‌تر بسیج می‌کند.

مشهورترین سازمانی که از این استراتژی استفاده می‌کند بانک گرامین یا بانک پابرهنگان است. این بانک نظارت بر وام‌ها را به خود گروه‌های وام‌گیرنده و "روسای مراکز" مستقر در روستا واگذار کرده است. این امر بانک را قادر می‌سازد که میلیون‌ها وام کوچک را با هزینه‌ی اندک مدیریت کند. در حوزه‌ی تعلیم و تربیت، سازمان بی آر اِی سی، یکی دیگر از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین سازمان‌های شهروندی که توسط فضل عابد بنیان گذاشته شده است زنان روستایی را برای اداره‌ی مدارسی که بیش از ۵/۵ میلیون کودک را در سراسر بنگلادش آموزش داده‌اند تربیت کرده است.[238]

در حوزه‌ی بهداشت، کارآفرینان اجتماعی مثل ورا کوردییرو نشان داده‌اند که غیر متخصصان نیز می‌توانند به خانواده‌ها در دامنه‌ی گسترده‌ای از موضوعات مربوط به امور بهداشتی کمک کنند. "طرح جامع بهداشت روستایی" در هند که توسط راج آرول در ایالت ماهاراشترا بنیان گذاشته شد "بهداشت کاران روستایی" را برای ارائه‌ی مراقبت‌های پیش از تولد به صدها هزار روستایی تربیت می‌کند. این امر نرخ مرگ و میر کودکان و مادران را به نحوی قابل توجه کاهش داده است.[239]

در حوزه‌ی حقوق بشر، دفتر دفاع حقوقی از اقلیت‌های ملی و قومی که سازمان پیشروی دفاع حقوقی در مجارستان است و توسط ایمره فِرمان تاسیس شده به اقلیت روما در مناطق روستایی آموزش می‌دهد تا بلافاصله پس از وقوع نقض حقوق بشر به جمع آوری شواهد اقدام کنند.[240] جنبش بورکیناب برای حقوق بشر و مردم در بورکینا فاسو که توسط هالیدو اوئدراوگو[241] بنیاد گذاشته شد مسئولیت دیده بانی حقوق بشر را نه بر دوش سازمان‌های بین‌المللی بلکه بر دوش هزاران شهروند محلی که حق عضویت می‌پردازند می‌گذارد.[242]

این راهبرد در حوزه‌ی معلولیت کاربرد مهمی دارد. هفت تا ده درصد از جمعیت جهان معلول است و اکثر این افراد تحت مراقبت خانواده‌هایشان هستند.[243] اما هنوز در بسیاری از نقاط جهان معلولیتی مثل بیماری ذهنی، ناشنوایی، و فلج پاها نوعی لعنت یا تنبیه خداوند تلقی می‌شود. در این جوامع فرد معلول دور از چشم دیگران نگاه داشته شده و خانواده‌ها بد یُمن شمرده می‌شوند.

در حوزه‌ی بیماری ذهنی که شایع‌ترین شکل معلولیت است، مدل درمان متکی بر کار متخصصان که در کشورهای ثروتمند شایع است در جوامع در حال توسعه به طور کامل نامربوط به نظر می‌آید. هند جمعیتی معادل با یک میلیارد جمعیت دارد و در اواخر دهه‌ی نود میلادی شش هزار روانکاو و روانشناس را تربیت کرده است. تنها با استفاده از رهیافت متکی بر استفاده از متخصصان نمی‌توان مشکل را حل کرد. هندی‌ها که به خود

---

[238] See www.brac.net.

[239] See www.jamkhed.org.

[240] See David Bornstein, "NEKT's Mission: Protect the Gypsies of Hungary," *Civnet Journal* (November-December 1998):www.civnet.org.

[241] Halidou Ouedraogo

[242] برای اطلاعات بیشتر در مورد کار اوئدراوگو همچنین نگاه کنید به
The Union Interafricaine des Droits de l'Homme, www.hri.ca/partners/uidh.

[243] World Health Organization (WHO)
بنا به گزارش سازمان بهداشت جهانی، محتملا پانصد میلیون نفر در دنیا با نیازهای ویژه وجود دارند. از این جمعیت حدود هشتاد درصد در کشورهای در حال توسعه زندگی می‌کنند.

www.takbook.com

www.takbook.com

واگذاشته شده‌اند اغلب خویشاوندان معلول ذهنی خود را در خانه‌هایشان حبس کرده یا آن‌ها را پیش "افراد مقدس" می‌برند. این افراد معلولان را تحت انواع مداوا از طریق "بیرون کردن ارواح خبیثه" از وجود آن‌ها قرار می‌دهند. برخی از این "مداواها" شامل شکنجه‌ی جسمی مثل کتک زدن و شلاق زدن هستند.

کارآفرینان اجتماعی به بصیرت مشابهی رسیده‌اند: این‌که باید دانش حل مسئله را مستقیماً در اختیار اعضای خانواده و جامعه گذاشت. این بصیرت نقشی محوری در کار ثارا سیرینیواسان دارد. او یک روانکاو مَدرَسی است که یکی از بنیانگذاران بنیاد تحقیقات اسکیزوفرنی در هند است.[244] ثارا پس از سال‌ها کار با بیماران اسکیزوفرنیک در حلبی آبادهای مدرس دریافت که بهترین نحوه‌ی برخورد با مشکل، آموزش "مراقبت‌کنندگان اولیه" در هر خانواده و استفاده از متخصصان بهداشت ذهنی، در صورت وجود، در شرایط اضطراری است. خانواده‌هایی که آموزش‌های پایه را برای مدیریت بیماری دریافت کرده باشند برای آمادگی از پیش و جلوگیری از بحران‌ها بسیار مجهزتر از دیگران هستند. ثارا با آموزش همسایگان در مورد بیماری ذهنی توانست شرم، فشار روحی، و لکه‌ی ننگ پنداشتن را که خانواده‌ها با آن‌ها درگیر بودند کاهش دهد. رهیافت مشابهی امروز در کوزوو به کار گرفته شده است. در این کشور، گروه‌های کوچک روانکاوان و روانشناسان از آن مدل مراقبت بهداشتی ذهنی که بر خانواده متکی است استفاده می‌کنند تا با روان‌پریشی‌های ناشی از فشار روحی که ده‌ها هزار خانواده را تحت تاثیر قرار داده‌اند مقابله کنند.[245]

طراحی چارچوب‌های تازه‌ی قانونی برای اصلاحات محیط زیستی

چطور می‌توان توازنی میان نیازهای اقتصادی انسان و فعالیت‌های پایدار محیط زیستی برقرار کرد؟ بسیاری از کارآفرینان اجتماعی که به این موضوع پرداخته‌اند ابتدائا بر ایجاد چارچوب‌های قانونی تازه برای هم‌جهت کردن منافع اقتصادی با رفتار مسئولانه در برابر محیط زیست تاکید دارند.

یک نمونه از این رهیافت، "حباب" دریتون است. حباب یک چارچوب قانون‌گذاری است که از رهیافت "دستور و کنترل" دولتی فاصله گرفته و به تحت قاعده در آوردن نیروهای بازار جهت ارتقای نوآوری‌های معطوف به کنترل آلودگی در یک بافت و سیاق غیرمتمرکز می‌پردازد.

نمونه‌ی دیگر ایده‌ی "ذخیره‌های استخراجی" است که مرحوم چیکو مِندِس و مِری آلِگرتی پیشگام آن در جنگل‌های بارانی آمازون در اواسط و اواخر دهه‌ی هشتاد بودند. مِندِس و آلِگرتی به دنبال حل دو مشکل در آن واحد بودند: محافظت از جنگل‌های بارانی [استوایی] و محافظت از زندگی صدها هزار مردم بومی منطقه. مِندِس به دنبال سازمان‌دهی استخراج‌کنندگان لاستیک بود، اما آلِگرتی با حکومت برزیل مذاکره می‌کرد که مناطق جنگل‌های بارانی [استوایی] را به عنوان "ذخیره‌های استخراجی" اعلام کند. راهبرد مورد نظر آن بود که از چارچوب مالکیت انحصاری به عنوان در نظر گرفتن جنگل به عنوان ملک گذر کرده و به چارچوب مالکیت غیرانحصاری به عنوان حق استفاده به صورتی معقول (مثل مالکیت تعاونی در واحدهای ساختمانی) برسیم. صاحب یک واحد آپارتمانی تعاونی می‌تواند حق زندگی در آن را بفروشد اما نمی‌تواند آن را خراب کند یا به نحو قابل توجهی آن را تغییر دهد. رهیافت مشابهی به جنگل‌های بارانی [استوایی] اطلاق شد، با انتقال حق انتقال بهره برداری به مردم محلی که زندگی آن‌ها وابسته به ادامه‌ی حیات کل "ملک" در شرایط مناسب بود. تا سال ۲۰۰۶ بیش از پانزده میلیون جریب در آمازون تحت این قانون مورد محافظت قرار گرفته است.[246]

کمک به تولید کنندگان کوچک جهت کسب سود بیشتر

بخش عمده‌ای از انتقادات به جهانی شدن اقتصاد بر سو استفاده از کارگران کارخانه‌ها متمرکز بوده است. اما اکثریت فقرای دنیا در کارخانه‌ها کار نمی‌کنند. آن‌ها خود صاحب کار خود هستند و به عنوان کشاورز، دستفروش روستایی، دوره گرد شهری، و تولید کننده‌ی کوچک کار می‌کنند که در اقتصاد بزرگ "غیررسمی" جهان به

[244] See http://scarfindia.org.
[245] International Trauma Studies Program, New York University
[246] See Environmental Defense, www.environmentaldefense.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

کشاورزی و تجارت مشغول هستند. ("غیر رسمی" به دلیل آن‌که اقتصاد دانان در اندازه گیری آن دشواری دارند.)[247]

کارآفرینان اجتماعی به دنبال رفع فقر در میان گروه مورد نظر خود هستند و معمولاً با این پرسش آغاز می‌کنند: چگونه می‌توان به تولیدکنندگان کوچک کمک کرد تا بهره‌ی بیشتری از فعالیت‌های تولیدی و تجاری خود ببرند؟ و راه حلی که آن‌ها معمولاً بدان می‌رسند آن است که شرایط بازار یا "زنجیره‌ی ارزش افزوده" را برای همه‌ی گروه‌های تولیدکنندگان کوچک تغییر دهند.

کارآفرینان اجتماعی با این چالش از زوایای مختلف مواجه شده‌اند. برخی از آن‌ها مثل محمد یونس از بانک گرامین بر دسترسی به سرمایه تمرکز کرده‌اند. روستاییان با سرمایه‌ی اندک می‌توانند ملک بخرند، ظرفیت تولید خود را افزایش دهند، و منافعی را که به نحو تاریخی به وام‌دهندگان و زمین‌داران تعلق داشته به خود اختصاص دهند.

برخی از آنان بر روابط بازار تمرکز پیدا می‌کنند. اتحادیه‌ی زنان خود اشتغال در احمد آباد هند که توسط اِلا بهات بنیان گذاشته شد به ۹۶۰۰۰۰ زن خود - اشتغال شامل بر کاغذ جمع کن، لوله کننده‌ی سیگار، بادبادک ساز، و سبزی فروش در سازمان دادن به خود به عنوان یک اتحادیه‌ی تجاری قوی یاری رسانده است.[248] اتحادیه‌ی زنان خود- اشتغال نه فقط به حمایت اعضا در برابر استثمار و ارتقای سیاست‌های حکومتی متوجه به کمک به بخش غیررسمی می‌پردازد بلکه طیفی از خدمات مثل خرید جمعی، اعتبار و پس‌انداز، وکالت، مراقبت‌های بهداشتی و مراقبت از کودکان، و بیمه عرضه می‌کند. این خدمات زنان فقیر را قادر می‌سازد که برای خود با منفعت بیشتر کار کنند و خطرات شخصی و کاری را در حوزه‌ی کار خویش کاهش دهند.

برخی از آنان بر دسترسی به بازار تمرکز پیدا می‌کنند. اتحادیه‌ی پشتیبانی از کارآفرینان زن که توسط جیزل بیتامین در دووالا در کشور کامرون بنیان گذاشته شد به زنان صاحب مشاغل کوچک در غرب آفریقا مثل باغداران، صاحبان مراکز تولید صنایع دستی، و مترجمان از انگلیسی به فرانسه و بالعکس کمک می‌کند تا به بازاریابی محصولات و خدمات خود از طریق اینترنت در میان خریداران اروپایی بپردازند.[249] سازمان ترانس فیر یو اس اِی[250] مستقر در اوکلند کالیفرنیا که توسط پُل رایس بنیاد گذاشته شد به همین شکل ارتباط میان قهوه کاران در آمریکای لاتین و خریداران عمده‌ی قهوه در ایالات متحده مثل استارباکس، سیف وی، و گرین مانتین کافی روسترز[251] را برقرار می‌کند.[252] در این حال، کشاورزان به اعتبار، اطلاعات، و تجهیزات و امکانات کشاورزی دسترسی پیدا می‌کنند که آن‌ها را قادر به تولید قهوه‌ای با کیفیت بالا و اغلب آلی [ارگانیک، بدون استفاده از کود شیمیایی و سموم دفع آفات] و اخذ قیمت خوبی برای محصول می‌کند. در مقابل، مصرف‌کنندگان طعم ناتلخ قهوه‌ای را که "بر اساس تجارت عادلانه مبادله شده" خواهند چشید.

برخی از کارآفرینان اجتماعی بر افزودن ارزش به فرایندهای تولید تمرکز دارند. نمونه‌ی قابل توجه این امر اتحادیه‌ی کشاورزان کوچک در شهر والِنت است. این اتحادیه یک شرکت تعاونی متشکل از کشاورزان کنف سایسال است که امروزه به نام اِی پی اِی ای بی شناخته می‌شود. این کشاورزان در مناطق خسارت دیده از خشکسالی در ایالت باهیای برزیل مستقر هستند.[253] (سایسال یک گیاه از رسته‌ی آگاوی است که برگ‌هایی به شکل نیزه دارد و از الیاف آن برای ساختن طناب، قالی و جارو استفاده می‌شود.)

---

[247] See Derek Brown, "After W.T.O: Creating Jobs for the Next Millennium," *Changemakers Journal* (February 2000), www.changemakers.org.
[248] See www.sewa.org
[249] See www.asafe.org.
[250] TransFair USA
[251] Starbucks, Safeway, and Green Mountain Coffee Roasters
[252] See www.transfairusa.org.
[253] See Ana A. Lima, "A Lesson of Survival and Sustainability from the Brazilian Semi-Arid Lands," *Changemakers Journal* (April 2001), www.changemakers.net; see also www.apaeb.com.br

www.takbook.com

www.takbook.com

در اوایل دهه‌ی هشتاد مردی با صدایی آرام به نام اسماعیل فریرا تصمیم گرفت که اقتصاد کشت سایسال را تغییر دهد. او به عنوان فرزند یک کشاورز سایسال دوران کودکی خویش را به کار در مزارع سوزان در منطقه‌ای که خانواده‌ها در چپر زندگی می‌کردند و به آب جاری و برق دسترسی نداشتند گذرانده بود.

اما فریرا این فرصت را به دست آورد که حسابداری و مهندسی بخواند. وقتی او از دانشگاه به خانه بازگشت دیگر نمی‌توانست پذیرای آن وضعیت اقتصادی باشد که کشاورزان سایسال را در فقر و فاقه نگاه می‌داشت و واسطه‌ها و تولیدکنندگان عایدات زیادی را بر اساس آن به چنگ می‌آوردند. فریرا متوجه شد که کشاورزان باید محصول خود را روی هم بگذارند و قبل از فروش ارزش افزوده را به آن اضافه کنند. این به معنای همکاری با یکدیگر بود. جلسات بیشماری برای سازمان‌دهی به کشاورزان صرف شد چون تعاونی‌ها در برزیل خوشنام نبودند. چهار سال نیز طول کشید تا کشاورزان مجوز صادرات را از دولت اخذ کنند. در نهایت کشاورزان یک کارخانه‌ی جاروسازی و خرمن کوبی تاسیس کردند.

امروز اِی پی اِی ای بی یک کارخانه‌ی چندین میلیون دلاری را اداره می‌کند که طناب‌ها و قالی‌هایی با کیفیت صادراتی به خریداران در فروشگاه‌های بزرگ در ایالات متحده و اروپا می‌فروشد. بنا به گفته‌ی فریرا درآمد سالانه‌ی کارخانه از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ چهار صد درصد افزایش یافت و به شش میلیون دلار رسید. سه چهارم فروش این تعاونی مربوط می‌شد به محصولات تمام شده. قیمت محلی سایسال سه برابر شده است که این منافع اقتصادی را مستقیماً به جیب خانواده‌ها ریخته و تاثیر اقتصادی نیرومند و مضاعفی بر یک منطقه‌ی فقیر که مردم بخشی از معیشت خویش را با سایسال می‌گذرانند داشته است. در سال‌های اخیر ده‌ها محقق از اِی پی اِی ای بی بازدید کرده‌اند تا بدانند چگونه سازمانی در یک منطقه‌ی دور افتاده توانسته است در اقتصاد جهانی به رقابت بپردازد.

به هم ارتباط دادن توسعه‌ی اقتصادی و حفاظت از محیط زیست

فابیو رُزا یکی دیگر از کارآفرینان اجتماعی است که به تولیدکنندگان کوچک برای کسب درآمد بیشتر کمک می‌کند. اما رهیافت رُزا نمایانگر اصلی دیگر است: رُزا به کشاورزان و دامداران کمک می‌کند تا به ارزش محصولات شیر و گوشت خود از طریق کشاورزی آلی (اُرگانیک) بیفزایند. برای انجام این کار، او به آن‌ها کمک می‌کند تا از زمین خود محافظت کرده و به بازارهای پر سود برای عرضه‌ی محصولات آلی (اُرگانیک) خویش دسترسی پیدا کنند.

ورا کوردییرو توجه ما را به این نکته جلب کرده است که بهداشت و مسائل اجتماعی "دو روی یک سکه" هستند؛ همین نکته بر توسعه‌ی اقتصادی و محافظت از محیط زیست صادق است. کارآفرینان اجتماعی نوعاً در می‌یابند که نمی‌توانند یک مشکل را بدون ارجاع به مشکلی دیگر مطرح کنند.

کارآفرین اجتماعی دیگری که این رابطه را برقرار کرده جادویگا لوپاتا، بنیانگذار مرکز اروپایی کشاورزی و جهانگردی زیست محیطی است که مرکز آن در لهستان قرار دارد.[254] کشاورزان لهستانی در برابر حکومت کمونیست که می‌خواست زمین آن‌ها را به صورت اشتراکی در آورد مقاومت کردند. به همین دلیل اکنون دو میلیون مزرعه‌ی کوچک در این کشور وجود دارد. اما بسیاری از آن‌ها برای بقا در برابر رقابت از سوی مزارع شرکتی در اروپای غربی مشکل جدی دارند.

لوپاتا دو مزیت کشاورزان لهستانی را در این رقابت تشخیص داده است. مزیت اول، اتکای بسیار کمتر لهستانی‌ها بر کشاورزی مبتنی بر مواد شیمیایی نسبت به همکاران اروپایی‌شان است. از این جهت آن‌ها در موقعیت خوبی برای تبدیل شدن به تولیدکنندگان اصلی محصولات آلی (اُرگانیک) در اروپا قرار دارند. و مزیت دوم آن که مزارع در لهستان از حیث زیست محیطی متنوع و خوش منظره هستند.

[254] See www.sfo.pl/eceat and www.icppc.sfo.pl. See also www.goldmanprize.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

لوپاتا در سال ۱۹۹۳، دفتر مرکز اروپایی کشاورزی و جهانگردی زیست محیطی را در لهستان بنیان گذاشت تا به تشویق کشاورزان خرده پا در کشورش جهت دنبال کردن کشاورزی حساس به مسائل زیست محیطی بپردازد. او یک معامله پیشنهاد کرد: اگر یک کشاورز روی محصولات آلی کار کند، آن‌ها با ترتیب دادن دیدارهایی از سوی جهانگردان به درآمد مزرعه خواهند افزود.



جادویگا لوپاتا

دفتر مرکز اروپایی کشاورزی و جهانگردی زیست محیطی در لهستان با صدها مزرعه کار کرده و گذراندن تعطیلات ده‌ها هزار جهانگرد را در آن‌ها سازمان داده است. در نتیجه درآمد کشاورزان به طور متوسط ۲۵ در صد افزایش داشته است. لوپاتا همچنین از این شبکه به عنوان یک اهرم برای اِعمال نفوذ بر سیاست کشاورزی دولت استفاده کرده است. او این کار را با نشان دادن توجه فزاینده‌ی اروپاییان به دیدار از مزارع آلی و خرید محصولات آلی انجام داده است. لوپاتا در سال ۲۰۰۰ با کمک دیگران به تاسیس سازمان ائتلاف برای محافظت از مناطق روستایی لهستان پرداخت که به خاطر آن جایزه‌ی زیست محیطی گلدمن به ارزش ۱۲۵۰۰۰ دلار را از آن خود کرد. این ائتلاف ۴۸۰ سازمان را در مبارزه برای اِعمال فشار بر دولت لهستان جهت پشتیبانی از مزرعه‌داری خانوادگی آلی گرد هم آورد. این ائتلاف از کار کشاورزان مرتبط با دفتر مرکز اروپایی کشاورزی و جهانگردی زیست محیطی در لهستان مدد می‌گیرد و آن را ادامه می‌دهد.

به کار گیری منابعی که در جامعه‌ی پذیرای خدمت وجود دارد

وقتی شما پول اندکی برای هزینه کردن دارید کلنجار رفتن با مشکلی بزرگ مقیاس بصیرت واقعی می‌طلبد. این همان موقعیتی است که بسیاری از کارآفرینان خود را در آن می‌یابند. یک راه حل، جست‌وجوی راه‌های تازه برای به کارگیری و به جهات تازه هدایت کردن انرژی‌های خلاق مردم در جوامعی است که به خدمت نیاز دارند. این راهبرد برای کمیته‌ی دمکراتیزه کردن فن آوری اطلاعات که در ریو دو ژانیرو مستقر است به خوبی کار کرده است. این کمیته دسترسی به آموزش کامپیوتر را در صدها حلبی آباد در برزیل و دیگر کشورها میسر کرده است.[255]

کمیته‌ی دمکراتیزه کردن فن آوری اطلاعات را رودریگو باگیو یک تاجر، معلم و فن آور پر شور بنیان گذاشت. او از سن دوازده سالگی به جوانان محروم کمک می‌کرده است. باگیو در سال ۱۹۹۵ به واسطه‌ی دلمشغولی در مورد شکاف فزاینده‌ی رقمی [دیجیتال] در برزیل اولین آموزشگاه کامپیوتر را در حلبی آبادهای ریو تاسیس کرد. در همان دوره وی این ایده را داشت که پنج و شاید ده آموزشگاه کامپیوتری دیگر در جوامع بسیار فقیر تاسیس کند.

[255] See Daniela Katzenstein Hart, "Combating Technological Apartheid in Brazilian Favelas," *Changemakers Journal* (May 2000), www.changemakers.net; see also Emily Mitchell, "Getting Better at Doing Good," Time, February 21, 2000.

www.takbook.com

www.takbook.com

راهبرد باگیو این نبود که خود وی آموزشگاه‌ها را اداره کند، بلکه می‌خواست یک مدل ساده‌ی امتیاز آموزشگاه‌های کامپیوتری را بازاریابی کند. راهنمای ابتدایی این اقدام شبیه به یک کتاب فکاهی است. سازمان‌های خدمات اجتماعی هر جا که برق وجود داشته باشد می‌توانند این امتیاز را دریافت کرده و به کار مشغول شوند. این فرایند باید با اقدام رهبران اجتماعی و ارسال درخواست از سوی آنان برای کسب امتیاز آغاز شود. این رهبران برای نشان دادن تعهد خود باید یک ساختمان امن پیدا، معلمان محتمل را شناسایی، کارآموزان را ثبت نام، و برنامه‌ی مدیریت و بودجه‌ی آموزشگاه را تهیه کنند. حق‌التدریس معلمان نیز باید از طریق شهریه‌ها و حق عضویت‌های محلی تامین شود. کمیته‌ی دمکراتیزه کردن فن آوری اطلاعات، نرم افزار و سخت افزار (اهدایی از سوی شرکت‌ها) را فراهم و به آموزش معلمان محلی جهت اداره‌ی آموزشگاه‌ها و نگهداری از تجهیزات اقدام می‌کرد. کمیته‌ی دمکراتیزه کردن فن آوری اطلاعات با استفاده از مدل امتیاز دهی تا سال ۲۰۰۷ نهصد آموزشگاه را در برزیل، آرژانتین، کلمبیا، شیلی، مکزیک، اوروگوئه، آفریقای جنوبی و ژاپن تاسیس کرد.

دو سازمان دیگر که راه‌هایی برای حل مشکلات بزرگ با آزاد کردن انرژی خلاق مردم در خود جوامع پیدا کرده‌اند عبارتند از:

* "ایمان و سعادت"، یک فدراسیون بین‌المللی از مدارس پشتیبانی شده از سوی مردم محل که دفتر مرکزی آن در کاراکاس ونزوئلا است و از این راهبرد برای آموزش با کیفیت و ارزان به "مناطقی که آسفالت تمام می‌شود" استفاده کرده است. این سازمان به ۱/۲ میلیون دانش آموز در ۲۵۰۰ منطقه‌ی دور افتاده و فقیر در پانزده کشور آمریکای لاتین خدمات ارائه کرده است؛[256]
* "توسعه‌ی روستا" که توسط جو مادیاث در اوریسا در کشور هند تاسیس شد و به هزاران نجس (افرادی که نباید توسط دیگران لمس شوند) و مردم قبایل کمک کرده است تا سازمان‌های تازه‌ای در روستای خود برای ساختن اجاق‌های زیست- گازی [که با گازهای به دست آمده از مواد طبیعی کار می‌کنند]، سیستم فاضلاب، دست شویی، پمپ‌های آب پاکیزه و مراکز تجمع روستایی ایجاد کنند.[257]

پیوند دادن شهروندان، حکومت، و بخش تجاری برای راه حل‌های جامع

بسیاری از نیازها را می‌توان به طور موثر فقط با یک راهبرد چند بخشی مورد توجه قرار داد. یکی از این نیازها دسترسی به کتاب است. به عنوان مثال اکثر شهروندان در آفریقای جنوبی هنوز فاقد دسترسی به کتاب به زبان مادری خود هستند، کتاب‌هایی که هم در سطح توان خرید مردم هستند و هم بر اساس توانایی‌های قرائت آن‌ها نوشته شده باشند. این شکاف در بازار باعث شد بولاه ثامبادو کار خود را در انتشارات پنگوئن در ژوهانسبورگ رها کند و سازمان "متون ساده برای بزرگسالان" را در سال ۱۹۹۱ تاسیس کند. او که از سن هشت سالگی عاشق کتاب بود می‌خواست کتاب‌هایی مناسب در اختیار میلیون‌ها بزرگسال آفریقای جنوبی قرار دهد، افرادی که تحت رژیم آپارتاید به نحوی نظام یافته از دسترسی به تعلیم و تربیت محروم مانده بودند. ("متون ساده برای بزرگسالان" از آن زمان ماموریت خویش را بسط داده است؛ این سازمان اکنون تحت عنوان "همه در آفریقا کتاب می‌خوانند" فعالیت می‌کند.)

ثامبادو کار "متون ساده برای بزرگسالان" را با فراهم کردن اولین راهنمای "کتب آسان خوان" در آفریقای جنوبی شروع کرد. او سپس به همه‌ی کشور سفر کرد و کتابداران را قانع کرد که فضای کافی در قفسه‌ها به این کتاب‌ها اختصاص دهند. او ایده‌ی "جعبه‌های کتب ساده برای بزرگسالان" را مطرح کرد. این جعبه‌ها مجموعه‌ای از کتاب‌های سواد آموزی با رویه‌های جذاب بودند که برای آن‌ها در کتابخانه‌ها، برنامه‌های سواد آموزی بزرگسالان، و شرکت‌هایی با کتابخانه‌های اختصاصی بازاریابی می‌شد. ثامبادو می‌گوید: "اگر شما یک معدن کار باشید و در ساعت نه شب در تختخواب دراز کشیده باشید باید کتابی مناسب در اختیار داشته باشید."

---

[256] See www.feyalegria.org.

[257] گرام ویکاس جایزه‌ی خلاقانه‌ترین پروژه‌ی توسعه را در سال ۲۰۰۱ از شبکه‌ی توسعه‌ی جهانی دریافت کرد؛ نگاه کنید به www.gdnet.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

مشکل کتاب‌های آسان‌خوان گزینش آن‌ها بود. بیشتر این کتاب‌ها توسط "مردم خیرخواه با بودجه‌های اوستا برسون" تولید شده و نه جذاب و نه خوب نوشته شده بودند. فراتر از آن، تنها تعداد اندکی از آن‌ها به زبان‌های آفریقایی در دسترس بودند. ثامبادو مجموعه‌ی "متون ساده برای بزرگسالان به زبان آفریقایی" را راه انداخت که عبارت بود از چهل کتاب آسان خوان تازه و جذاب، نوشته شده توسط نویسندگان آفریقای جنوبی به زبان‌های تسونگا، سوتو، کسوزا، وندا، اندِبله، آفریکانز، پدی، تسوانا، سواتی، و زولو. او توانست نیم میلیون رَند جمع آوری و با پنج ناشر برای تولید ۱۲۰۰۰۰ کتاب مذاکره کرد. اما با عملیات و نحوه‌ی استدلال دیوانسالارانه‌ای که در رمان صید-۲۲ به آن پرداخته شده مواجه شد. ناشران به ارتقای کتاب‌ها یا پیدا کردن راه‌های دیگری برای توزیع علاقه‌ای نداشتند، چون بازار آماده‌ای برای آن‌ها وجود نداشت. و بازار آماده‌ای نبود چون آپارتاید از شکل گرفتن آن جلوگیری کرده بود.

ثامبادو پس از آن متوجه شد که آفریقای جنوبی به یک برنامه‌ی ملی توسعه‌ی کتاب نیاز دارد. این کار دولت بود که چنین برنامه‌ای را به راه بیندازد. آموزش سواد آموزی بزرگسالان یک ترجیح ملی بود و تحقیقات نشان داده بود که مردم به زبان مادری خود آسان‌تر خواندن را یاد می‌گیرند. اما حکومت کار زیادی برای تشویق نویسندگان به زبان آفریقایی یا کشاندن ناشران به بازاریابی کتاب در مناطق روستایی و قبلاً شهری انجام نداده بود. ثامبادو می‌گوید: "ما نباید رابطه‌ی نزدیک میان سرکوب و تلاش برای جلوگیری از خواندن را فراموش کنیم."

ثامبادو مشکل را مورد مطالعه قرار داد. او با همکاری با شورای توسعه‌ی کتاب آفریقای جنوبی که یکی از اعضای آن بود و وزارت ملی آموزش به تحقیق در این موضوع پرداخت که کجا و چگونه افراد کم درآمد کتاب خریده یا آن را وام می‌گیرند. او سپس گام‌های لازم را برای افزایش دسترسی به کتاب فهرست کرد. این گام‌ها شامل‌اند بر گسترش کتابخانه‌ها به مناطق فقیر، تشویق مترجمان زبان آفریقایی و نویسندگان زن سیاه پوست، تاسیس یک اتحادیه از شرکت‌ها جهت تحرک بخشی به نشر، ارتقای خواندن کتاب از طریق فعالیت‌های خاص، و تشویق توزیع کتاب از طریق خوار و بار فروشی‌ها و غرفه‌های موجود در ایستگاه‌های اتوبوس.

ثامبادو در سال ۱۹۹۹ توصیه‌های خود را مد نظر قرار داده و بر حکومت فشار آورد که بودجه‌ی یک مبارزه‌ی ده ساله را برای ارتقای خواندن کتاب فراهم کند. او یک متحد در وزارت آموزش آفریقای جنوبی یعنی کادِر آسمال پیدا کرد و تلاش‌های وی پس از هجده ماه تماس تلفنی و پیام‌های اینترنتی بدانجا منجر شد که دولت آفریقای جنوبی سال ۲۰۰۱ را "سال ملی خوانندگان" یا به زبان زولو و سوتو یعنی زبان‌هایی که نیمی از جمعیت کشور به آن‌ها سخن می‌گویند سال "بیایید همه با هم بخوانیم" نامگذاری کرد.[258] این مبارزه که نیازمند تلاش کتابخانه‌ها، مسابقات نوشتن، رخدادهای خاص، و ارتقای کتابخوانی در روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون بود تا سال ۲۰۰۴ تمدید شد. ثامبادو اعلام می‌کند که "من بالاخره دهه‌ی خواندن کتاب را خواهم گرفت، حتی اگر یک یا دو سال در هر دوره باشد."

راهبرد دیگر و مهم چند بخشی که در حال حاضر دنبال می‌شود "اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" نام دارد که دفتر مرکزی آن در نیو یورک است.[259] این سازمان که توسط سِث برکلی در سال ۱۹۹۶ تاسیس شد با شرکت‌های داروسازی و زیست-فنی، آزمایشگاه‌های دانشگاهی، حکومت‌ها، سازمان‌های چند جانبه، نهادهای تحقیقات علمی، سازمان‌های رسانه‌ای، و سازمان‌های غیرانتفاعی کار می‌کند تا واکسن‌های مختلف ایدز را رصد کرده و در صورت در دسترس قرار گرفتن این واکسن زمینه‌های دسترسی سریع بین‌المللی به آن را آماده کند. برکلی که به دولت اوگاندا جهت واکنش به ایدز در اواسط دهه‌ی هشتاد میلادی کمک کرد به نظارت بر برنامه‌های بهداشتی بنیاد فورد پیش از تاسیس "اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" پرداخت. این زمانی بود که به گفته‌ی وی واکسن ایدز "در کف اقیانوس غرق شده بود." از آن زمان تا کنون، برکلی صدها میلیون دلار برای "اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" جمع آوری کرده است که یکی از آن‌ها ۱۵۰ میلیون دلار از سوی بنیاد بیل و ملیندا گیتز بوده است.[260]

---

[258] See www.masifundesonke.org.za

[259] See www.iavi.org.

[260] Stephanie Strom, "Gates Aims Billions to Attack Illness of World's Neediest," New York Times, July 13, 2003.

www.takbook.com

www.takbook.com

برکلی گفت: "وقتی ما سرانجام دریافتیم که اچ آی وی یک ویروس است، همه از واکسن سخن گفتند. این تنها تکنولوژی مطمئن برای مقابله با یک ویروس است." اما وقتی فشارها برای یافتن درمان افزایش یافت، بودجه‌ی درمان نیز افزایش و بودجه برای ساختن واکسن کاهش یافت. فراتر از آن، شرکت‌های بزرگ داروسازی تحقیقات واکسن را یک سرمایه گذاری نامطمئن تلقی کردند، به خاطر آن که این بیماری سریع‌ترین گسترش را در کشورهای فقیر داشت و بازاریابی برای دارو جهت درمان بیماری‌ها سود آورتر از واکسن برای پیش‌گیری از آن‌هاست.

"اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" همانند یک شرکت غیرانتفاعی و سرمایه‌ای با رشد و درآمد بالاست. این سازمان میلیون‌ها دلار در شرکت‌ها یا آزمایشگاه‌های دانشگاهی در هر جایی که کاندیدایی برای واکسن ایدز مطرح است سرمایه‌گذاری می‌کند. این سازمان همچنین از شرکت‌هایی که به سرعت به سمت آزمایش بالینی رو کنند حمایت تدارکاتی و علمی به عمل می‌آورد. اگر شرکت‌ها موفقیتی به دست آورند آن‌ها در فروش واکسن‌های خود به قیمت بازار در جهان صنعتی آزاد هستند اما بر حسب قرارداد مجبورند واکسن‌ها را به قیمتی پایین‌تر در کشورهای در حال توسعه عرضه کنند. "اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" برای ایجاد محرک‌های بازار برای تحقیقات صنعتی با حکومت‌ها و موسسات بین‌المللی نیز در حال مذاکره است تا یک صندوق چند میلیاردی و جهانی برای خرید واکسن ایدز ایجاد کنند.

رهیافت "اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" هم از جهت همکاری‌های خصوصی- عمومی و هم رهیافت جهانی به ایجاد واکسن منحصر به فرد است. به نحو تاریخی، ده تا بیست طول کشیده تا واکسن‌های ساخته شده در کشورهای ثروتمند به طور گسترده در کشورهای فقیر در دسترس قرار گیرند.[261] "اقدام بین‌المللی به ایمنی سازی در برابر ایدز" همزمان بر آسیب‌های ویروسی در آفریقا، هند، و چین تمرکز دارد تا واکسن‌های موفق همانجا که مورد نیاز هستند ساخته شوند. برکلی می‌گوید: "ما از داشتن کوله باری کوچک به سمت چندین رهیافت و سپس به مسیری پرشتاب گام برداشته‌ایم، همه برای جهان در حال توسعه، و همه دانش روز. همه موافقند که واکسن ایدز باید در دسترس همگان قرار گیرد. مدل مورد نظر همین است."

[261] به عنوان مثال در سال ۱۹۸۵ هشتاد و پنج درصد کودکان در کشورهای صنعتی در برابر سرخجه ایمن شده بودند. این رقم در آفریقا ۳۵ و در جنوب و شرق آسیا ده درصد است؛ نگاه کنید به
UNICEF, The State of the World's Children 1986 (New York: Oxford University Press, 1985), 7.

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۳. استعداد همه جا هست

جی بی شِرام، ایالات متحده: دسترسی به تحصیلات عالیه

در اواخر دهه‌ی هشتاد میلادی، هنگامی که جوزف (جی بی) شرام در مدرسه‌ی الهیات هاروارد مشغول تحصیل بود او متوجه "شکاف بازار" در نظام این مدرسه شد. شرام برای ورود به مدرسه‌ی تحصیلات تکمیلی کاری به عنوان مشاور علمی برای دانشجویان سال اول گرفته بود. هر سال او باید پرونده‌های پذیرش سی دانشجو را که به تازگی ثبت نام کرده بودند بررسی می‌کرد. او با خواندن تقاضا نامه‌ها از دانشجویان کم درآمد به یادداشتی در حاشیه بر می‌خورد با این مضمون که "کاش ما ده دانشجوی دیگر شبیه به او پیدا می‌کردیم."

شرام پس از فارغ‌التحصیل شدن از مدرسه‌ی الهیات در سن بیست و هشت سالگی به واشنگتن دی سی نقل مکان کرد. او تصمیم گرفت که در سلک روحانیت وارد نشود و به یک موسسه‌ی غیرانتفاعی به نام "خدمات چوپان خوب"[262] بپیوست. این موسسه دارای برنامه‌های بعد از مدرسه برای جوانان شامل بر یک مرکز جوانان مستقر در "مجتمع مسکونی جوبیلی" است. در این مجتمع افراد کم درآمد زندگی می‌کنند. شرام در سال ۱۹۹۱ مدیریت مرکز جوانان جوبیلی را برعهده گرفت. یکی از اولین اقدامات وی راه اندازی برنامه‌ی "پرواز برای حضور در آموزش خصوصی" بود. بر اساس این برنامه اگر دانش آموزی سه شب در هفته برای انجام تکالیفش با یک معلم خصوصی در مرکز جوانان حضور می‌یافت در پایان سال تحصیلی یک سفر با هواپیما جایزه می‌گرفت. مقصد این سفر می‌توانست یک برنامه‌ی جوانان در کلرادو یا فلوریدا باشد.

برنامه‌ی "پرواز" به شرام این امکان را داد که اعتبار خود را تثبیت کند. او می‌گوید: "من هرگز نمی‌توانم از این‌که یک رهبر برای جوانان درون شهری و آدمی راحت و خوش مشرب در کار با آن‌ها باشم کنار بکشم. من آدمی سرراست، سفید پوست اما نه عامی و نه خیابانی هستم. اما رک و راست حرفم را می‌زنم. بچه‌ها می‌دانستند که اگر با برنامه درست پیش بروند سوار هواپیما خواهند شد."

برنامه‌ی "پرواز" به دانش آموزان کمک کرد تا در اتمام دبیرستان موفق شوند، اما پس از آن چه اتفاقی برای آن‌ها می‌افتد؟ شرام در جوبیلی متوجه "شکاف بازار دانشگاه" در آن سوی دیگر داستان شد. دانش آموزانی که نمرات بالا و امتیازاتی خوب در امتحانات کسب کرده بودند راحت به دانشگاه می‌رفتند. دانشگاه‌ها و مدارس عالی درجه یک (آیوی لیگ[263]) به دنبال آن‌ها بودند. اما اکثریت بچه‌ها نمرات و امتیازات متوسطی داشتند و دانشگاه‌ها و مدارس عالی توجه اندکی به آن‌ها می‌کردند.



شرام (فردی که ریش دارد) با بچه‌های مرکز جوانان جوبیلی

[262] Good Shepherd Ministries
[263] Ivy League

www.takbook.com

www.takbook.com

این نحوه‌ی برخورد دلیل مشخصی داشت. دانشگاه‌ها و مدارس عالی نظام‌هایی برای تشخیص "ستاره‌ها" در میان دانشجویان کم درآمد دارند. آن‌ها فهرست‌هایی را از موسسه‌ی کالج بُرد[264] خریداری کرده و برای بهترین دانشجویان به رقابت می‌پردازند.[265] همه‌ی مناطق ستارگان آکادمیک خود را مطرح می‌کنند و به جلو می‌اندازند اما تنها مناطق پر درآمد و متوسط، دانش آموزان متوسط خود را برای رفتن به دانشگاه و تحصیلات عالی یاری می‌کنند.

تک تک دانش آموزان آخرین سال دبیرستان به شرام می‌گفتند: "آره، حتماً. من به دانشگاه خواهم رفت." اما دو ماه پس از اتمام دبیرستان، او بسیاری از آن‌ها را در حال خیابانگردی می‌یافت. او گفت: "سال بعد چشمانشان بی‌حالت بود." مشکل از کجا سرچشمه می‌گرفت؟

شرام می‌گوید: "اموری مطلقاً معمولی. من می‌شنیدم: 'من تقاضا نامه‌ی ناقص فرستادم و هرگز از آن‌ها خبری نشد. من فقط برای دو دانشگاه تقاضا نامه فرستادم و نتوانستم وارد شوم.' " شرام پی برد که اکثر والدین این دانش آموزان خود به دانشگاه نرفته بودند. آن‌ها در هدایت فرزندانشان در فرایند تقاضا مشکل داشتند. و بسیاری از دانش آموزان حقیقتاً باور نداشتند که از جنس و مایه‌ی دانشجویی برخوردارند.

اما شرام به گونه‌ای دیگر به آن‌ها می‌نگریست. او می‌گفت: "بچه‌هایی که نمرات میانی داشتند با امور دیگری مشغول بودند. یکی از آن‌ها یک نمایش نامه نوشته بود. دیگران از برادران و خواهرانشان مواظبت می‌کردند. برخی از آن‌ها هنرمندان برجسته‌ای بودند. یا یک روز دعوایی می‌شد و من یکی از بچه‌ها را می‌دیدم که کاری عاقلانه و شجاعانه انجام می‌داد. بعد تقاضانامه را می‌دیدم و می‌دانستم که دانشگاه راهی برای پی بردن به استحکام شخصیت و شجاعت این بچه ندارد. اما اگر شما روش برخورد این بچه را در مرکز جوانان با چالش‌ها می‌دیدید، موضوع کاملاً روشن می‌شد. برای من این لحظه همان لحظه‌ی شگفتی و تعجب بود. مشکل آن بود که دانشگاه این بچه را به همان گونه‌ای ببیند که من می‌دیدم. چون بسیاری از آن‌ها بهتر از آنی بودند که اعداد و ارقام کارنامه‌ها نشان می‌دادند."

در سال ۱۹۹۳ چهار دانش آموز به نام‌های ترزا، دزموند، یاندی و آلیمَمی به سراغ شرام آمدند و از وی خواستند برای ورود به دانشگاه به آن‌ها کمک کند. آن‌ها بچه‌هایی باهوش و توانا بودند اما نمرات درسی و امتیاز آزمون توانایی علمی[266] آنان در حد میانگین بود. چطور می‌شد توانایی‌های آن‌ها را انتقال داد؟ شرام بر این باور بود که یک مقاله که از دل بر آمده باشد می‌تواند تاثیر گذار باشد. او گفت: "من ایمان داشتم که اگر افراد بخشی از داستان زندگی خود را که برای آن‌ها مهم است بگویند این امر قدرت و استقامت آن‌ها را به انسانی دیگر انتقال می‌دهد به طوری که هیچ چیز دیگری قادر نیست این کار را انجام دهد."

او به کیث فروم نزدیک‌ترین دوستش در مدرسه‌ی الهیات تلفن زد. کیث مشغول آموزش نوشتن توصیفی به دانشجویان سال اول در هاروارد بود. شرام از کیث خواست که برای یک تعطیلات آخر هفته از نیو یورک به واشینگتن بیاید و به دانش آموزان کمک کند مقاله‌هایشان را به گونه‌ای بنویسند که "تقاضا نامه را از روی میز بلند کند." شرام می‌گوید: "کیث بهترین معلم در حوزه‌ی نوشتن بود که من می‌شناختم."

فروم در قطار آمترَک برنامه‌ای درسی را مبتنی بر نظریه‌های نوشتن که در هاروارد یاد گرفته بود طراحی کرد. این برنامه‌ی درسی با ده دقیقه "نوشتن آزاد" شروع می‌شد که در آن دانش آموزان تشویق می‌شدند دست بر روی کاغذ برند و هر چه می‌خواهند بنویسند: افکار تصادفی بدون آنکه آن‌ها را خودشان ویرایش کنند. پس از آن، آن‌ها این نوشته‌ها را بلند می‌خواندند و دیگر دانش آموزان از تصاویر و عباراتی که در ذهنشان می‌آمد یادداشت بر می‌داشتند. فروم این فرایند را "معدن کاوی برای طلا" نامید. توضیحات و نکات همه بر روی ورقه‌های نصب شده

---

[264] The College Board

[265] فهرست‌های پست سفارشی و اطلاعات دانشجویان متعلق به کالج بُرد شامل است بر معدل دبیرستان، رتبه در کلاس، و امتیازات اس اِی تی. نگاه کنید به

www.collegeboard.com.

[266] Scholastic Aptitude Test (SAT)

www.takbook.com

www.takbook.com

بر روی دیوار نوشته می‌شد، فرایندی که هم افکار دانش آموزان را ارزیابی می‌کرد و هم به آن‌ها کمک می‌کرد ایده‌هایی راهنما برای مقالات خود پیدا کنند. سپس کار اصلی آن بود که به دانش آموزان یاد آوری شود که منظورشان را *نشان دهند*، نه این که فقط آن را *بگویند*.

وقتی فروم به واشنگتن رسید، او و شرام برای خرید مداد، قلم‌های ماژیک، صفحات کاغذی بزرگ و چسب به فروشگاه رفتند. تا پایان روز یک شنبه، دانش آموزان اولین دست نوشت مقالات پذیرش خود را در دست داشتند. سپس شرام با دِرک کُنتی تماس گرفت. دِرک یک انگیزاننده‌ی جوانان بود که شرام در سفر به کلرادو در چارچوب برنامه‌ی "پرواز" با او آشنا شده بود و او را به واشنگتن دعوت کرد تا یک "جلسه‌ی رپ" برای انگیزش دانش آموزان برگزار کند. شرام از کُنتی می‌خواست که به دانش آموزان کمک کند موانعی را که آن‌ها را از دانشگاه رفتن باز می‌دارد تشخیص دهد. او گفت: "دِرک بدون شک بهترین کسی بود که می‌توانست با جوانان کار کند."

کنتی دارای این استعداد ذاتی بود که به جوانان کمک کند خود را به صورت مربی برای دیگر جوانان ملاحظه کنند، به جای آن که منتقد یک دیگر باشند. یکی از این تمرینات آن بود که از هر دانش آموز خواسته شود بر روی یک نمودار ورق زدنی[267] حداقل یک مانع اصلی در برابر رفتن به دانشگاه را که با آن مواجه بوده یا بر آن غلبه کرده است بنویسد. کنتی گفت: "آن‌چه اغلب مطرح می‌شود 'خانواده' است. '*پدرم می‌گوید من برای دانشگاه به اندازه‌ی کافی باهوش نیستم*.' یا پول.' *ما قدرت پرداخت هزینه‌هایش را نداریم*.' آن‌ها هرگز باور نداشتند که برای این کار به اندازه‌ی کافی توانایی دارند. 'کار مدرسه.' آن‌ها در دو سال اول دبیرستان خراب کرده‌اند و یک سال موفقیت تاثیر چندانی ندارد.

"وقتی همه چیز رو می‌آید، می‌شنوی که بچه‌ها می‌گویند: 'من هم آن مشکل را دارم.' ورقه پر می‌شود و آن‌ها می‌بینند که بچه‌های دیگر نیز با همان چیزها درگیر هستند. بچه‌ها یکدیگر را راهنمایی می‌کنند که بسیار قدرتمندتر آن است که توسط یک بزرگسال مطرح شود. دیوارها فرو می‌ریزند."

در ماه‌های بعد، یکی از دانش آموزان در دانشگاه براون، و دیگری در مدرسه‌ی محلی ناحیه‌ی مونتگمری[268] ثبت نام کردند. دو دانش آموز دیگر بورسیه‌ی کامل از مدرسه‌ی عالی کانه‌تیکات، یک مدرسه‌ی هنرهای آزاد در نیو لاندِن، دریافت کردند. لی کافین، مدیر وقت بخش پذیرش مدرسه، گفت: "اکثر تقاضا نامه‌های دریافتی از خانواده‌های کم درآمد نمی‌توانستند تصویر خوبی از دانش آموز ارائه کنند. مقاله‌ها تخت و بی‌روح هستند. توصیه نامه‌ها یک بند یا یک جمله هستند. ما از خود می‌پرسیم: 'اگر ما این بچه را قبول کنیم، آیا می‌تواند موفق شود؟' ما به مواد تقاضا نامه نگاه می‌کنیم تا آینده را پیش بینی کنیم. بنابراین وقتی یک بچه نمرات بالایی ندارد، شما چیز دیگری نیاز دارید تا بدان تمسک کنید. و این بچه‌ها داستان‌های برانگیزاننده‌ای گفته بودند که حسی زنده از موفقیت آن‌ها علی‌رغم دشواری‌ها به ما می‌داد. و توصیه‌های جی بی نیز زنده بودند. همین نکات بود که کفه را به نفع آن‌ها سنگین می‌کرد."

در سال ۱۹۹۴، چهار دانش آموز دیگر یعنی هابیباتو، عباس، جَنیس، و زینب همین فرایند را تجربه کردند. هر چهار نفر در مدارس عالی پذیرفته شدند. یکی از آن‌ها تصمیم گرفت به نیروی هوایی بپیوندد و دیگری در سال آخر با مشکلات شخصی مواجه شد و نتوانست فارغ‌التحصیل شود.

فروم می‌گوید: "تفاوت میان یک کارآفرین و کسی که کارآفرین نیست این است که *من* به کار خودم برگشتم ولی جی بی می‌دانست که ما چیزی منحصر به فرد را ابداع کرده‌ایم. او این را *دید*. او این ایده را پالایش کرد و در بطری گذاشت."

جی بی شرام در یک خانواده‌ی طبقه‌ی متوسط در دِنور بزرگ شد. مادر شرام، نَنسی، معلم کلاس ششم و عاشق کتاب بود و تاکید زیادی بر دستاوردهای آکادمیک داشت. شرام می‌گوید: "مادرم پافشاری می‌کرد که من در هر آن‌چه انجام می‌دادم عملکرد خوبی داشته باشم. پدر شرام، ری، با فروش تجهیزات دست دوم چاه‌های نفتی یک

[267] Flip chart
[268] Montgomery County Community College

www.takbook.com

www.takbook.com

کاسبی را از نقطه‌ی صفر برای خود دست و پا کرده بود. شرام می‌گوید: "من فکر می‌کردم که پدرم یکی از باهوش‌ترین افرادی است که می‌شناختم. اما او همواره در امتحاناتش نمره‌ی جیم گرفته بود. تعجب‌آور نیست. او در یک مزرعه در داکوتای شمالی بزرگ شده بود و ده خواهر و برادر داشت. کسی در خانه‌ی آن‌ها انگلیسی صحبت نمی‌کرد. همه‌ی آن‌ها در مزرعه کار می‌کردند. اما با این احوال او به دانشگاه رفت. این امر باعث شد که من نگاهی تردیدآمیز به نمرات به عنوان شاخص ظرفیت یک انسان داشته باشم."

شرام در خانواده تنها فرزند بود. برای او که کسی را در خانه برای بازی نداشت مدرسه محل بازی بود. او در مدرسه شادترین لحظات را داشت. در دبیرستان، او فوتبال [اروپایی] بازی می‌کرد، به گروه نمایش پیوست، در گروه خطابه بود، در باند جاز ترومپت می‌نواخت، و شورای دانش آموزان را رهبری می‌کرد. او به خاطر سرویس اجباری رفت و آمد، از کودکی در مدارس درون شهری حضور می‌یافت. دوستان او از گستره‌ای متنوع از پس زمینه‌های قومی و اقتصادی می‌آمدند. او به یاد می‌آورد: "من از مدرسه‌ی ابتدایی به راهنمایی و دبیرستان با یک گروه از بچه‌ها رفتم. ما از توانایی‌های خاص خود برخوردار بودیم. و من فرض می‌کردم که در مراحل بعدی زندگی نیز با هم خواهیم بود. رفتن به دانشگاه نیز مفروض بود." (شرام در ییل پذیرفته شد.) "وقتی فهمیدم خیلی از آن‌ها نمی‌خواهند به دانشگاه بروند برایم تکان دهنده بود. این موضوع به نحو عمیقی بی‌معنی به نظر می‌رسید. و تفاوت نیز در این نبود که آن‌ها ظرفیت کمتری برای رفتن به دانشگاه نسبت به من داشتند."

شرام فردی فصیح و شورمند است با ذهنی فعال و رگه‌ای از یک بازیگر. او در دانشگاه ییل یک گروه خوانندگی کمدی کاپلا [بدون موسیقی] به نام شرکت میکسد[269] ایجاد کرد. دوست او کیث فروم می‌گوید: "جی بی همواره انواع آدم‌ها را به سوی خود جلب کرده است. وقتی ما با هم در مدرسه‌ی الهیات بودیم، او شخصیتی فرهمند به معنای سنتی آن بود، بخشنده، بازیگری عالی، خواننده‌ای عالی، و همواره خوش مشرب."

پس از فارغ‌التحصیل شدن از ییل، شرام در مدرسه‌ی الهیات هاروارد ثبت نام کرد با این نیت که یک کشیش تعمیدی شود. اما در سال ۱۹۸۸ برای تابستان داوطلب کار در اردوی یک کلیسای اسقفی آمریکاییان سیاه پوست برای جوانان بزه‌کار در کارولینای جنوبی شد. او در آن‌جا با واقعیت دشوار زندگی جوانانی که بدون فرصت کافی [برای رشد و تعالی] بزرگ شده بودند و اکثراً از سیاهپوستان و لاتینوها بودند مواجه شد. فروم می‌گوید: "جی بی تجربه‌ی دشواری در کارولینای جنوبی داشت. بچه‌ها زندگی قساوت مندانه‌ای داشته بودند. آن‌ها واقعاً او را نمی‌پذیرفتند. او همواره دوست داشته شده بود اما او نمی‌توانست آن‌ها را سر شوق آورد. من فکر می‌کنم که او می‌دید جذابیتش برای آن کار روحانی که از او انتظار می‌رفت انجام دهد کافی نیست. پس از آن تابستان، فرهمندی او بیشتر به درون متوجه شد و صدای کمتری از آن به گوش می‌رسید. و تعهد فعال او به کمک به بچه‌های درون شهری عمیق‌تر شد."

زمانی که شرام به مرکز جوانان جوبیلی پا گذاشت، او در بچه‌ها رفقای با استعداد دوران دبیرستان خودش را دیده بود که بدون هیچ دلیل روشنی از ثبت نام در دانشگاه و مدارس عالی باز مانده بودند. او همچنین مشاهده کرده بود که مدارس عالی و دانشگاه‌ها برای داشتن افراد با استعداد از خانواده‌های کم درآمد تشنه بودند. اما عرضه و تقاضا با هم جور در نمی‌آمدند. در حقیقت، تخمین زده می‌شود که از نهصد هزار دانش آموز کم در آمدی که هر ساله از دبیرستان در ایالات متحده فارغ‌التحصیل می‌شوند دویست هزار می‌توانستند در مدارس عالی و دانشگاه‌ها ثبت نام کنند اما در این کار موفق نمی‌شوند.[270]

مشکل دسترسی به تحصیلات عالی از نظر شرام این نیست که دانش آموزان کم درآمد فاقد جاه طلبی‌اند. مسئله این نیست که آن‌ها پول ندارند. (در بسیاری از موارد، کمک مالی در دسترس است.) و موضوع به عدم کارایی مدارس عمومی نیز باز نمی‌گردد. شرام می‌گوید: "در این موضوع هیچ بحثی نیست که تعلیم تربیت ابتدایی و متوسطه باید اصلاح شود. اما موضوع به این سادگی نیست." چرا دانش آموزان دارای نمرات الف با درآمد کم به

[269] Mixed Company
[270] Advisory Committee on Student Financial Assistance, “Empty Promises: The Myth of College Access in America,” Washington, D.C., 2002; See also Anthony Carnevale and Stephen Rose, “Socioeconomic Status, Race/Ethnicity, and Selective College Admissions,” March 2003.

www.takbook.com

www.takbook.com

همان نسبتی وارد تحصیلات عالی می‌شوند که دانش آموزان با نمرات دال با درآمد بالا؟[271] پاسخ این است که بسیاری از دانش آموزان کم درآمدی که می‌توانستند در تحصیلات عالی موفق شوند در فرهنگ دانشگاه رفتن بزرگ نمی‌شوند: آن‌ها نمی‌دانند چگونه به نحو موثر از خود دفاع کنند و نمی‌دانند چگونه مراحلی را که دیگران گام به گام طی می‌کنند دنبال نمایند. فراتر از آن، مدارس عالی و دانشگاه‌ها نمی‌دانند چگونه دانش آموزان خوب را فراتر از مقیاس نمره و امتیازات تشخیص دهند. شرام می‌گوید: "من فکر نمی‌کنم هر دانش آموز کم درآمدی آماده‌ی تحصیلات عالی است. اما تنها راه برای گفتن این‌که چه کسی آماده‌ی رفتن است و چه کسی نیست نگاه کردن به کلیت دانش آموز است. این مستلزم دانش فضایی نیست. استعداد همه جا وجود دارد، اما نظام‌ها در برابر آن نابینا هستند."

تا تابستان ۱۹۹۵، چهار دانش آموز اول شرام سال اول تحصیلات عالی را به پایان رسانده بودند. وقتی شرام به لی کافین از مدرسه‌ی عالی کانه‌تیکات برای پی‌گیری تماس گرفت، به او گفته شد: "هر کاری که شما انجام می‌دهید دارد عمل می‌کند. لطفاً به کار خود ادامه دهید."

تا آن زمان شرام به ایده‌ای دیگر رسید. پس از کارگاه‌های فروم و گنتی، دانش آموزان برای دو سال هر شنبه به مدت شش ماه به مرکز جوانان آمده و با مربیان بر روی مقالات و تقاضا نامه‌هایشان کار کرده بودند. اما اغلب اوقات دانش آموزان مرتباً به جلسات نمی‌آمدند یا بدون مقاله به جلسات می‌آمدند. با گذشت زمان، مربیان دلسرد می‌شدند. شرام به یاد می‌آورد: "دیدن یک دانش آموز در پایان روز شنبه با جرقه‌ای در چشم به خاطر تحریر احساسات خود قلب آدم را می‌شکست- شش روز بعد پس از مواجهه با تکالیف، و برادران و خواهران، و همه‌ی عوامل حواس پرتی، آن خاطره از یاد رفته بود."

به همین دلیل او به این ایده رسید که همه چیز را در چهار روز فشرده کند. آن تابستان او یک مطلب یک صفحه‌ای برای "نشست دانشگاهی[272]" نوشت. برنامه این بود که سی و پنج تا چهل دانش آموز از پنج شنبه بعد از ظهر تا یک شنبه به یک دانشگاه یا مدرسه‌ی عالی آورده شوند و در کنار مربیان نوشتن، مشاوران دانشگاه، و یک رهبر امور جوانان ("دکتر رپ") قرار گیرند. آن‌ها باید تا ظهر یک شنبه با هم کار کنند تا دانش آموزان مقاله‌ی دانشگاه و تقاضانامه را تکمیل کنند و پس از آن هر دانش آموز با یک مشاور دیدار کند تا تصمیم بگیرد به کدام موسسه‌ی آموزش عالی تقاضانامه‌اش را بفرستد. استدلال شرام برای برنامه‌اش این بود که اگر دانش آموزان در طول آخر هفته به اندازه‌ی کافی مشغول نگاه داشته شوند دیگر فرصت پیدا نمی‌کنند تا بر ترس‌هایشان متمرکز شوند.

شرام فراخوانی برای موسساتی که با جوانان کار می‌کردند فرستاد و از آن‌ها خواست دانش آموزانی را که "توانایی آن‌ها برای تحصیلات عالی بیش از نمرات آن‌هاست" به او معرفی کنند. او سپس به استخدام مربیان نوشتن، مشاوران امور تحصیلات عالی، و یک مدیر رپ اقدام کرد. ابتدا کسی باور نمی‌کرد که او بتواند آنچه را که تعهد می‌کرد در چهار روز انجام دهد. اما شرام یک فروشنده‌ی با استعداد بود. او سی و پنج دانش آموز را از هفت ایالت، هشت مربی نوشتن، سه مشاور و یک مدیر رپ را در کنار هم قرار داد. او لی کافین را قانع کرد که این نشست را در مدرسه‌ی عالی کانه‌تیکات میزبانی کند. کیث فروم پذیرفت که برنامه‌ی آموزشی نوشتن خود را به دیگران آموزش دهد. درک گنتی موافقت کرد که نقش مدیر رپ را بر عهده بگیرد. زن شرام، لاورن، با یک کارمند بخش پذیرش در دانشگاه به نام تیم وست ملاقات کرده بود که خود در یک خانواده‌ی کم درآمد در مناطق روستایی ایالت آرکانسا بزرگ شده و به دانشگاه دوک راه یافته بود. وست موافقت کرد که مربی نوشتن باشد. شرام شنیده بود که مردم از یک مشاور دانشگاهی به نام کپاکپوندا اِزز تمجید می‌کردند. او از وی نیز درخواست کمک کرد.

"من همه را به کار گرفتم، ثبت نام کردم و یک روز خاص را یک ماه پیشتر از کارگاه در نظر گرفتم تا بلیط‌های ارزان هواپیما تهیه کنم. پس از آن به سراغ دوستان و کلیساها رفتم. با بیست و پنج نفر صحبت کردم. من ۱۳۸۰۰

[271] "College Access in the Twenty- First Century: Demographics and the Demand for Financial Aid," in *Values and Practices: Confronting the Disconnects, A Report on the College Board Colloquium* (New York: College Entrance Examination Board, 2001).
[272] College Summit

www.takbook.com

www.takbook.com

دلار برای هزینه‌ها احتیاج داشتم. حتی یک سنت هم دریافت نکردم. فقط دو روز مانده بود به لغو برنامه. اما مثل این بود که ستون فقراتم را تحت فشار قرار داده باشند. با خود گفتم: 'با بیست و پنج نفر دیگر صحبت خواهم کرد. چرا در این کار کمک *نمی‌کنند*؟' "

در نهایت یکی از دوستان شرام او را در تماس با کارولین اِستِرملاو از بنیاد بانیان‌تری[273] قرار داد. آن‌ها در یک رستوران مکزیکی در واشینگتن دی سی ملاقات کردند. تا پایان صحبت، شرام پولی را که می‌خواست در اختیار داشت. پس از آن، یک هفته قبل از شروع برنامه او یک تماس تلفنی از گنتی داشت.

گنتی گفت: "من خبری خوب و خبری بد دارم. کدام را می‌خواهی اول بشنوی؟"
شرام پرسید: "خبر بد چیست؟"
"من آرواره‌ام را شکستم. حالا سیم پیچی شده و بسته است."
در آن طرف خط، سکوت بر قرار شد.
"خبر خوب آن است که من دارم یاد می‌گیرم که چطور با آروارهٔ سیم پیچی شده حرف بزنم و آن‌جا خواهم بود."

تا یک شنبه بعد از ظهر همه‌ی دانش آموزان مقاله‌ی پانصد کلمه‌ای خود را نوشته، تقاضانامه‌ی عمومی تحصیلات عالی را پر کرده، و فهرست محدودی از دانشگاه‌ها و مدارس عالی را علاوه بر راهنمای کمک مالی دانشگاهی فراهم آورده بودند. یکی از آن‌ها، پینپوکویین تِرسا داونی، یک دانش آموزی آمریکایی بومی از تِسوک پوئبلو واقع در نیو مکزیکو، مقاله‌ای در مورد پدر بزرگ خود و خانه‌ی خشتی‌اش نوشت. مقاله این گونه آغاز می‌شود:

> ثیتی[274]. در زبان سنتی تِوا[275] به معنی "پدر بزرگ" است. اما بیش از یک واژه‌ی توصیفی است. او فرهنگ، زبان، آوازها، و رقص‌های من است. او یک پیر مورد احترام در جامعه‌ی من است. وقتی به ثیتی نگاه می‌کنم ۸۵ سال گذشته‌ام را می‌بینم، سال‌هایی که همچنان نیرومندند. او شاید اکنون به یک عصا نیاز داشته باشد اما روح وی هرگز بدان نیاز نخواهد داشت. ...

بنا به گفته‌ی شرام، سه چهارم دانش آموزانی که در آن گردهمایی حضور یافتند در دانشگاه‌ها و مدارس عالی پذیرفته شدند. داونی که انتظارش از خود این بود که به یک مدرسه‌ی عالی محلی برود در دانشگاه استنفورد ثبت نام کرد.

پس از آن شرام دریافت که به کار مهمی مشغول شده و غریزه‌اش باید آن را پرورش دهد. یکی از دوستان همدانشگاهی او را در تماس با پیتر گلدمارک در بنیاد راکِفِلر قرار داد. "نشست دانشگاهی" شرام در چارچوب ترجیحات تامین مالی راکِفِلر قرار نمی‌گرفت اما گلدمارک از ایده خوشش آمد و از صندوق "اقدامات ویژه"ی بنیاد برای تامین مالی آن استفاده کرد. شرام گفت: "او اولین فرد در یک بنیاد بود که ظرفیت این ایده را می‌دید."

شرام در سال ۱۹۹۶ سه نشست دیگر برای نود و هفت دانش آموز در مدرسه‌ی عالی کانه‌تیکات، دانشگاه جرج تاون، و مدرسه‌ی عالی کلرادو برگزار کرد. چند ماه بعد او کار در مرکز "چوپان خوب" را رها کرد و یک دفتر در اتاق خواب خود برای "نشست دانشگاهی" باز کرد. برای هیئت امنا، او تِریسا آتا، یکی از اولین دانش آموزانی که در سال ۱۹۹۳ در برنامه‌ی او شرکت کرده بود، و دو تن از مربیان برنامه‌ی "پرواز" را در نظر گرفت. آن مربیان عبارت بودند از موریس فولی، یک قاضی فدرال، و دین فِربوش، که در آن زمان اقتصاد دان ارشد و سرپرست بخش برنامه‌ریزی راهبردی در نَزدَک[276] بود.

---

[273] Banyan Tree Foundation
[274] Theytay
[275] Tewa
[276] Nasdaq

www.takbook.com

www.takbook.com

شرام سال بعد شش کارگاه در کانه‌تیکات، واشینگتن دی سی، دِنور، و شیکاگو برای ۱۹۵ دانش آموز برگزار کرد. او منابع مالی این کار را از بنیاد اِکوئینگ گرین[277] مستقر در نیو یورک که سازمانش را بر اساس مدل آشوکا شکل داده بود دریافت کرد. این بنیاد از کارآفرینان اجتماعی در دوره‌ی تجربه‌ی عملی ایده‌هایشان حمایت به عمل می‌آورد.[278] او سینتیا چیدل، خواهر یکی از بهترین دوستانش در دوره‌ی دبیرستان و یک معلم مدرسه‌ی ابتدایی را قانع کرد که به واشینگتن دی سی نقل مکان کرده و به او در ساختن سازمان مورد نظرش یاری کند. (دان چیدل، دوست شرام، یکی از اعضای هیئت امنای "نشست دانشگاهی" و یکی از مدافعان دیرپای این سازمان بوده است.) شرام از دانشگاه‌ها و مدارس عالی خواست که جا و امکانات را برای نشست‌های چهار روزه‌ی وی که حدود ده هزار دلار هزینه داشت تامین کنند و از مدارس خواست که صد دلار برای این کار بپردازند، با این پیشنهاد که نیمی از آن از سوی دانش آموزان پرداخت شود.

او در ژانویه‌ی ۱۹۹۸ دفترش را به یک فضای زیر زمینی اهدایی در واشینگتن منتقل کرد. همان سال حجم برنامه‌ها دو برابر شد و به دوازده کارگاه در شش ایالت با چهار صد دانش آموز رسید. شرام مدیریت کارگاه‌ها را به سینتیا چیدل و جیمی هَریسون واگذار کرد. هریسون یکی از فارغ‌التحصیلان اخیر ییل بود که در یک منطقه‌ی کم درآمد در کارولینای جنوبی بزرگ شده بود. او همچنین گروهی از دانش آموزان سابق "نشست دانشگاهی" را که اکنون سال اولی و سال دومی بودند به کار گرفت تا بخش عمده‌ی تدارکات کار را بر عهده بگیرند. این سازمان با دریافت کمک مالی برنامه‌ی "می‌خواهیم تو را بشناسیم" از بنیاد جان اس و جیمز ال نایت به مبلغ سی هزار دلار رشد بیشتری پیدا کرد. پس آر ان نیز کمکی به مبلغ ۴۸۰۰۰۰ دلار برای ایجاد زیر ساخت‌ها از همان بنیاد دریافت شد. تا سال ۲۰۰۰ دوباره حجم فعالیت‌ها دو برابر شد و دانش آموزان تحت پوشش به هشتصد نفر رسید.

در تابستان ۲۰۰۱ من به عنوان یک مربی نوشتن برای یکی از کارگاه‌های "نشست دانشگاهی" که در دانشگاه کلرادو در بولدر برگزار شد داوطلبانه خدمت کردم. آن‌طور که راهنمای برنامه می‌گفت، کار من مدیریت یک فرایند خلاقه بود که در آن به پنج دانش آموز کمک می‌کردم مقالات اصیل و پر از احساس بنویسند. پنج شنبه شب آموزش‌های لازم را بر اساس برنامه‌ی آموزشی فروم دریافت کردم. صبح جمعه با دانش آموزانم در یکی از کلاس‌های دانشگاه ملاقات کردم. پس از معرفی، مروری کردم بر چند قاعده‌ی پایه مثل محرمانه بودن کامل برنامه و ممنوعیت شوخی، و سپس به بحث نوشتن آزاد شیرجه رفتیم.

نوشتن آزاد این‌طور شروع می‌شود: "من در یک "نشست دانشگاهی" نشسته‌ام. مربی نوشتن به من می‌گوید باید چیزی بنویسم، اما به تنها چیزی که می‌توانم فکر کنم نهار است. ..." و آن‌ها در مقالات شخصی خود به مدت دو روز درگیر می‌شوند. این مقالات عاری از خطاهای دستوری نیستند، بلکه قطعاتی هستند صادقانه و اغلب انگیزاننده.

یکی از دانش آموزان، یک زن آفریقایی- آمریکایی [سیاهپوست]، در مورد تجربه‌ی کشف همجنس‌گرا بودن خود نوشت. او این‌طور آغاز می‌کند: "وقتی یازده ساله بودم، با دختر عمویم در خیابان در هوای آفتابی جنوب کالیفرنیا داشتیم قدم می‌زدیم که یک مرد نیمه عریان از کنار ما گذشت و به خاطر چشمان وسوسه انگیز دختر عمویم لبخند زد. دختر عمویم گفت: 'نگاش کن. خوشکله، نه؟' من پاسخ دادم، 'نمی‌دونم.' من گیج شده بودم چون آن مرد را جذاب نمی‌یافتم. ..."

دانش آموز ادامه می‌دهد تا توضیح دهد زندگی با یک "راز تاریک" در کنار مادری که همجنسگراها را مسخره می‌کند و مادر بزرگی که دوست داشت اعلام کند "خدا آدم و حوا را خلق کرد، نه پل و پل را" چگونه است. در ادامه، نویسنده توضیح می‌دهد: "من دنیای کوچک خودم را پیدا کردم، دنیایی از نوشتن و طراحی. من در این دنیا می‌توانستم ذهنم و اندیشه‌هایم را آزاد کنم. نوشتن و طراحی به من بال‌هایی برای پرواز می‌داد تا بر فراز

---

[277] Echoing Green Foundation

[278] See www.echoinggreen.org.
اِکوئینگ گرین منابع مالی را در اختیار افراد به هنگام شروع تاسیس سازمانشان قرار می‌دهد. بسیاری از همکاران آشوکا در ایالات متحده پشتیبانی قبلی خود را از اِکوئینگ گرین دریافت کرده بودند.

www.takbook.com

www.takbook.com

طوفان‌های خرد کننده پرواز کنم." او در نتیجه‌گیری می‌گوید که بال‌هایش او را به دانشگاه خواهند برد و به سوی تبدیل شدن به یک طراح مد لباس، و فراتر. ..."

دانش آموزان شنبه شب لباس رسمی، پیراهن ابریشمی، و لباس‌های جشن می‌پوشیدند تا در مهمانی شرکت کنند. مربیان نوشتن، بندهای کوتاهی (که با دقت انتخاب شده‌اند) از مقالاتی که باید تکمیل شوند در مراسم می‌خوانند. بسیاری از دانش آموزان حتی آرام‌ترین آن‌ها نمی‌توانند خوشحالی خود را از مورد تشویق قرار گرفته شدن کلماتشان پنهان کنند. پس از گوش دادن به قطعاتی از چهل و نه مقاله‌ی شخصی و جدال‌ها، طنز، تنوع صداها، و اصرار عمومی بر موفقیت در آن‌ها احساس کردم که گویی به من اجازه داده شده نگاهی کوتاه به آینده‌ی در دسترس برای ایالات متحده بیندازم. من از آن‌چه دانش آموزان تولید کرده بودند شگفت‌زده بودم، شگفت‌زده از این‌که تا چه میزان ظرفیت بالقوه را در مدت دو روز می‌توان به فعل درآورد. این امر باعث شد که در مورد هزاران جوان با استعداد در مناطق درون شهری در سراسر کشور فکر کنم که به خاطر فقدان جهت دهی در مهم‌ترین دوره‌ی گذار در دوران مدرن هر ساله به رکود و خمودگی می‌رسند.

"نشست دانشگاهی" در تابستان ۲۰۰۳ صد و بیست و چهارمین کارگاهش را برگزار کرد. تا اوت این سال، پنج هزار دانش آموز در این برنامه شرکت کرده بودند. نود و پنج درصد از شرکت‌کنندگان از اقلیت‌ها بودند: پنجاه درصد آفریقایی- آمریکایی، سی و پنج در صد لاتینو، و ده در صد آمریکایی بومی [که به اشتباه در زبان فارسی به سرخ پوست مشهورند]. میانگین معدل این دانش آموزان ۲/۸ بوده است. "نشست دانشگاهی" در این سال گزارش داد که میان ۱۹۹۳ و ۲۰۰۲ ثبت نام در موسسات آموزش عالی برای فارغ‌التحصیلان دبیرستانی که در کارگاه‌های آن شرکت کرده بودند ۷۹ درصد بوده است، یعنی به همان میزانی که دانش آموزان متعلق به خانواده‌های دارای دو دهک بالای درآمدی در ایالات متحده به دانشگاه می‌روند. همچنین در صد ماندن این دانش آموزان در دانشگاه هشتاد در صد بوده است. رقم ملی ثبت نام برای فارغ‌التحصیلان دبیرستانی با درآمدهای قابل مقایسه ۴۴ درصد است.[279]

البته دانش آموزانی که مایلند در کارگاه‌های چهار روزه‌ی آمادگی برای تحصیلات عالی حضور پیدا کنند کاملاً کل جمعیت دانش آموزی کم درآمد را نمایندگی نمی‌کنند. در حقیقت، "نشست دانشگاهی" به ویژه به دنبال دانش آموزانی است که از خود ظرفیتی فراتر از آن‌چه نمراتشان نشان می‌دهند بروز داده‌اند. در این شرایط، همه‌ی مشارکت کنندگان در "نشست دانشگاهی" از سوی معلمان یا مشاوران جوانان به این موسسه ارجاع می‌شوند. ارجاع کنندگان باور دارند آن‌ها در صورت عدم هدایت کافی، در خطر نرسیدن به تحصیلات عالی یا ثبت نام در موسساتی بدون ارتباط با استعدادهایشان و از میان رفتن شانس موفقیت هستند.



دانش آموزان شرکت کننده در کارگاه مدرسه‌ی عالی کلرادو. شرام در بخش چپ و انتهایی عکس زانو زده است. درک کنتی نفر دوم از سمت چپ است.

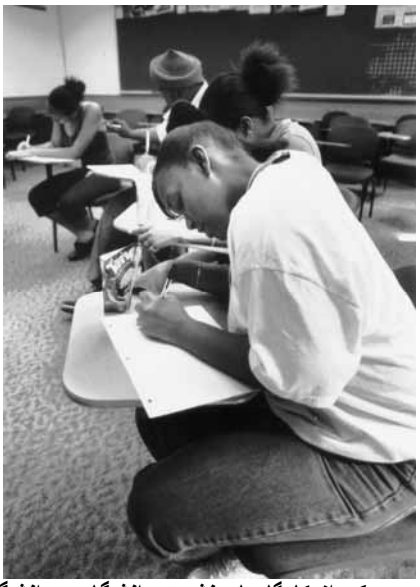
[279] نرخ ثبت نام در موسسات آموزش عالی در سال ۲۰۰۱ برای دانش آموزان متعلق به بالاترین پنجمک درآمدی ۷۹/۸ درصد بود، اما این رقم برای پایین‌ترین پنجمک درآمدی ۴۳/۸ درصد بود.
NCES/U.S. Department of Education Institute of Social Sciences, "The Condition of Education 2003," p. 127. http://nces.ed.gov/pubs2003/2003067.pdf.

www.takbook.com

www.takbook.com

کسی ممکن است بپرسد چرا جامعه کاری بیش از این برای تسهیل دسترسی به تحصیلات عالی جهت دانش آموزان کم درآمد اما توانا برای تحصیل نمی‌کند. دین فِربوش، رئیس هیئت امنای "نشست دانشگاهی" می‌گوید که مسئله را می‌توان به عنوان شکست بازارها فهمید. یکی از این شکست‌ها به "هماهنگی بازار" مربوط می‌شود. منافع حاصل از تحصیلات عالی قابل ملاحظه‌اند، اما این منافع به صورت گسترده‌ای توزیع شده‌اند و بدون سازمان‌هایی مثل "نشست دانشگاهی" کنار هم قرار دادن آن‌ها ناممکن است.

فِربوش می‌گوید: "تصور کنید که فراهم کردن راهنمایی برای بچه‌ای با معدل دو و نیم جهت فرستادن او به تحصیلات عالی هزار دلار هزینه داشته باشد و در غیر این صورت او به نگهبان یک توقفگاه اتومبیل تبدیل شود، که کاری شرافتمندانه، اما پایین‌تر از حد توانایی اوست. حالا فرض کنیم که این بچه به تحصیلات عالی برود و هزار دلار سرمایه گذاری، پنج سال بعد به پانصد دلار عایدات برای شرکتی که او برای آن کار خواهد کرد بینجامد. البته ما نمی‌دانیم آن شرکت کدام شرکت خواهد بود. فرض کنید که صد دلار به دبیرستانی که در مورد فرستادن او به تحصیلات عالی لاف می‌زند تعلق گیرد. فرض کنید چهار صد دلار نیز به شهری که دیگر لازم نیست به او کمکی بکند تعلق گیرد و دویست دلار نیز به دانشگاهی داده شود که برای یافتن وی به دیگران پول می‌پردازد. به این‌ها اضافه کنید مالیاتی که داده خواهد شد، تاثیرات غیرمستقیم بر همکلاسی‌ها، و فراتر از همه، منافع این امر برای خود شخص از حیث ثروت و خوشبختی.



نوشتن آزاد در یکی از کارگاه‌های نشست دانشگاهی، دانشگاه شیکاگو

"اگر روشن شود که همه‌ی این مقادیر اندک روی هم به بیش از هزار دلاری که زندگی فرد را تغییر داده می‌رسد، و هر کدام به تنهایی برای توجیه اقتصادی پرداخت این هزینه کافی نباشند، چه می‌توان گفت؟ در صورتی که هماهنگی فوق دشوار باشد دخالت برای بازارها سخت به نظر می‌آید. مطالعات اقتصادی بسیار جالبی وجود دارد که می‌گویند شرکت‌ها در جایی وارد کار می‌شوند که بازارها و مبادلات یک به یک به اندازه‌ی کافی هماهنگ نیستند. آن‌چه "نشست دانشگاهی" می‌گوید این است: بیایید شرکتی ایجاد کنیم که می‌تواند این هماهنگی را میان همه‌ی طرف‌ها به گونه‌ای برقرار کند که هر یک بتواند به یک تصمیم‌گیری عقلانی دست زند که در نهایت بدانجا منجر شود که این بچه به دانشگاه برود، و بسیاری از منافع آن برخوردار خواهند شد."

علاوه بر عایدات غیر قابل لمس، از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی انتظار می‌رود که در سال‌های کار خود یک میلیون دلار بیش از فارغ‌التحصیلان دبیرستانی به دست آورند و سیصد هزار دلار بیشتر مالیات بپردازند.[280] در

[280] Jennifer Cheeseman Day and Eric C. Newburger, "The Big Payoff: Educational Attainment and Synthetic Estimates of Work-Life Earnings," Current Population Reports, U.S. Census Bureau, July 2002, 2-4.

www.takbook.com

www.takbook.com

خانواده‌های نسل اول دانشگاهی، فارغ‌التحصیلان الگوهای تازه‌ای از موفقیت را ایجاد می‌کنند که به خواهران و برادران، قوم و خویش‌ها و فرزندان انتقال می‌یابد. شرام می‌گوید: "اولین مرد جوانی که در یک خانواده مدرک دانشگاهی می‌گیرد اساساً به فقر در خانواده‌اش برای همیشه پایان داده است. تاثیر این امر به دبیرستان‌ها، همسایگی‌ها، مراکز دانشگاه و محیط‌های کار نیز بسط می‌یابد."

در سال‌های ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸ دو فرصت دیگر به شرام داده شد که مدل "نشست دانشگاهی" را به ابزاری برای تحول نظام یافته در دبیرستان‌ها تبدیل کند. در پاییز ۱۹۹۷ نَنسی ساتِن و پاتریشیا لودویگ، مدیر و مشاور امور تحصیلات عالی در دبیرستان مَنوئال با شرام تماس گرفتند. این دبیرستان یک دبیرستان عمومی در دِنور است که هشتاد درصد دانش آموزان آن از خانواده‌های کم درآمد هستند و می‌توانند از غذای یارانه‌ای دولت فدرال بهره‌مند شوند.

در سال ۱۹۹۷ پنج دانش آموز دبیرستان مَنوئال در یکی از نشست‌ها حضور پیدا کرده بودند. وقتی دانش آموزان برگشته و مقالاتشان را به رخ دیگران کشیدند، ساتِن و لودویگ با شرام تماس گرفتند تا ببینند آیا او چنین کارگاهی را اختصاصاً برای دانش آموزان مَنوئال در تابستان بعد برگزار خواهد کرد یا نه. شرام موافقت کرد. سال بعد، دبیرستان مَنوئال یک پنجم دانش آموزان بالاترین کلاس خود را به "نشست دانشگاهی" فرستاد. آن پاییز، ساتِن و لودویگ در یافتند که کارگاه مزبور نه تنها تاثیر مثبتی بر انگیزش دانش آموزان برای رفتن به تحصیلات عالی و آمادگی دانش آموزان حاضر شده در برنامه، بلکه بر آن‌ها که در برنامه حضور نیافته بودند داشته است.

وقتی بیست درصد از دانش آموزان بالاترین کلاس در سپتامبر با مقالات قبلا نوشته شده، تقاضانامه‌های قبلاً تکمیل شده، و مدارس عالی قبلاً انتخاب شده به مدرسه بازگشتند ساتِن و لودویگ کشف کردند که این امر دیگر دانش آموزان را نیز وا می‌دارد که در مورد برنامه‌های خود برای رفتن به دانشگاه‌ها و مدارس عالی بیندیشند. در این هنگام بود که ساتِن و لودویگ دریافتند برنامه‌ی "نشست دانشگاهی" دارای این ظرفیت بالقوه است که "فرهنگ ادامه‌ی تحصیلات در مدرسه" را تحول بخشد.

از سال ۱۹۹۸، دبیرستان مَنوئال هر ساله یک پنجم دانش آموزان بالاترین کلاس خود را در "نشست دانشگاهی" ثبت نام می‌کند. پاتریشیا لودویگ، مدیر سابق عملیاتی در این دبیرستان می‌گوید: "بچه‌ها حقیقتاً تحت تاثیر موفقیت هم مدرسه‌ای‌های بزرگسال‌تر خویش قرار می‌گیرند. در چنین مدرسه‌ای، تنها الگوهای موفقیتی که بچه‌ها در پیش رو دارند ورزشکاران تیم‌های رده اول دانشگاهی هستند. رهبران مورد احترام و خوش وجهه در مدرسه باید بچه‌هایی باشند که به تحصیلات عالی می‌روند."

وقتی تیم شوئِرتفِگِر، رئیس و مدیر اجرایی سازمان "سرمایه‌گذاری نوین" مستقر در شیکاگو با شرام در ۱۹۹۸ تماس گرفت فرصت دیگری پیش پای او باز شد. شوئِرتفِگِر که در بخش جنوبی شیکاگو بزرگ شده و با بورسیه در دانشگاه حضور پیدا کرده بود اخیراً بنیاد محققان شیکاگو[281] را تاسیس کرده بود. این بنیاد یک برنامه‌ی تحقیقاتی برای حمایت از دانش آموزانی داشت که در پیشرفت در مدارس عمومی شیکاگو مشکل داشتند. شوئِرتفِگِر به زودی متوجه شد که دانش آموزان بیش از پول، نیاز داشتند گذار به تحصیلات عالی را تجربه کنند. تیم او با یک جست‌وجوی اینترنتی "نشست دانشگاهی" را پیدا کرده بودند.

در سال ۱۹۹۸، بنیاد محققان شیکاگو شش دانش آموز را به این برنامه فرستاد. شوئِرتفِگِر می‌گوید: "آن‌ها با روحیه‌ای خوب برگشتند. او از شرام خواست که تابستان بعد یک کارگاه اختصاصی برای "محققان شیکاگو" برگزار کند. شرام موافقت کرد. دوباره دانش آموزان با شور و حرارت باز گشتند. شوئِرتفِگِر به یاد می‌آورد: "پس از آن با خود گفتیم: 'بگذار این کار را یک مرحله جلوتر ببریم.' " شوئِرتفِگِر به شرام کمک کرد که به نظام آموزش عمومی شیکاگو راه پیدا کند. در نتیجه، این نظام هزینه‌ی دویست دانش آموز را برای حضور در کارگاه‌های "نشست دانشگاهی" در سال بعد پرداخت کرد. شوئِرتفِگِر می‌گوید: مدرسه‌ها نگرش مثبتی داشتند." سوال بعد این بود: آیا "نشست دانشگاهی" می‌تواند مدلی برای تقویت فرایند هدایت دانش آموزان به تحصیلات عالی در نظام مدارس عمومی شیکاگو ایجاد کند؟

[281] Chicago Scholars Foundation

www.takbook.com

www.takbook.com

شرام پس از مواجهه با فرصت‌ها و چالش‌های تازه، در راهبرد گسترش کار خود بازنگری کرد. سازمان او به هشت ایالت بسط پیدا کرده، اما رشد آن پراکنده بود. فِربوش شرام را در تماس با دو مشاور مدیریت قرار داد. این دو عبارت بودند از شارلوت هاگ و استیو سَکز که به شرام پیشنهاد کمک در تهیه‌ی راهبرد سازمان را دادند. وقتی از شرام پرسیدند در چه مناطقی دبیرستان‌ها و مدارس عالی بیشترین علاقه را به کار او نشان داده‌اند و کجا جمع آوری پول آسان‌تر بوده است آن‌ها به یک روال برخوردند. در شهرها یا ایالاتی که تعداد زیادی از دبیرستان‌ها، دانشگاه‌ها یا فعالیت‌های تجاری همکار و در ارتباط وجود داشت، مثل کلرادو و شیکاگو، برنامه‌ی شرام داشت موفقیت پیدا می‌کرد. شرام در این مورد می‌گوید: "برنامه با تمرکز به نوعی مخاطب انبوه دست یافت. مقیاس کار جادویی بود." شرام همچنان دید که کلید موفقیت، کار با "رهبران محلی" است، کسانی مثل تیم شوئِرتفِگِر در شیکاگو که پرمایه، موثر، و متعهد بودند.

شرام در تابستان بعد کار خود را بیشتر در کلرادو، شیکاگو، واشینگتن دی سی، و فلوریدا متمرکز کرد، و از مناطقی که تمرکز علاقه و توجه وجود نداشت دست کشید. او می‌گوید: "دست کشیدن از این مناطق دردناک و ترسناک بود. من این موسسات همکار و روسای آن‌ها را دوست داشتم. و این امر تغییری بزرگ در نحوه‌ی تفکر در دنیای غیر انتفاعی بود که شما به کار در آن عادت کرده‌اید. در این دنیا شما به کسی نه نمی‌گویید. کسی به شما یک کامپیوتر دوازده ساله می‌دهد. باید گفت 'خیلی ممنون!' روش ارزشگذاری در اینجا متفاوت است."

کار ما در دبیرستان مَنوئال در دِنور تجربه‌ای بود برای این‌که ببینیم آیا "نشست دانشگاهی" می‌تواند مدلی برای تغییر فرهنگ دانشگاه رفتن در کل دانش آموزان ایجاد کند یا خیر. برای دست یافتن به این مدل، سازمان باید راهی پیدا می‌کرد تا به همه‌ی دانش آموزان سال آخر دبیرستان دسترسی پیدا کند و مطمئن شود که آن‌ها نیمه کاره مقصد خود را در رفتن به دانشگاه رها نمی‌کنند.

بنابراین، "نشست دانشگاهی" در سال ۱۹۹۹ محصول تازه‌ای را معرفی کرد که امروزه "برنامه‌ی جست‌وجوگر سال آخر دبیرستان"[282] نامیده می‌شود. این برنامه در دبیرستان مَنوئال به آزمایش گذاشته شد. این برنامه به گونه‌ای طراحی شده بود که مکمل نشست باشد و به معلمان کمک می‌کرد که همه‌ی دانش آموزان سال آخر را در دوره‌ی هشت ماهه‌ی فرستادن تقاضانامه به موسسات آموزش عالی هدایت کنند. این برنامه بر اساس شناخت این موضوع که ورود به دانشگاه به دو نوع هدایت نیاز دارد شکل گرفته بود. شرام در این باره توضیح می‌دهد: "در ایالات متحده یک سو فهم بنیادی در دبیرستان‌ها در مورد این‌که چه چیزی دانش آموزان را به سمت دانشگاه سوق می‌دهد وجود دارد." همه بر نقش متخصصان یعنی مشاوران آموزش عالی در دبیرستان‌ها تمرکز دارند. نقش غیر متخصصان به همین اندازه اهمیت دارد: والدین دانشگاه رفته‌ای که فرزندانشان را در فرایند پیچیده و ترسناک ورود به دانشگاه روی مسیر درست نگاه می‌دارند. این نقش مستلزم تشویق‌ها، پیشنهادها، و غر زدن‌های بسیار است. *عزیزم، آیا تقاضانامه را پست کردی؟ وقتش هفته‌ی بعد است. ... نازنینم، فرم کمک مالی را برداشتی؟*

در مدارس کم درآمد که مشاوران تحصیلات عالی مسئولیت صدها دانش آموز را بر عهده دارند، متخصصان فرصتی محدود برای پی‌گیری با دانش آموزان به دست می‌آوردند. و در خانواده‌های کم درآمدی که والدین به مدارس عالی نرفته‌اند، نقش فرد غیر متخصص عمدتاً به چشم نمی‌خورد.

"برنامه‌ی جست‌وجوگر سال آخر دبیرستان" این مشکل را با آموزش معلمان برای ایفای نقش غیر متخصصان و نقش مدیریت مورد توجه قرار می‌دهد. از اوایل سپتامبر ۱۹۹۹ بسیاری از معلمان مَنوئال شروع به ایفای نقش راهنمای تحصیلات عالی برای دانش آموزان سال آخر کردند. آن تابستان معلمان در یک "نشست دانشگاهی" آموزش لازم را برای برنامه‌ی آموزشی این نشست جهت انجام و ارسال تقاضانامه گرفتند. آن‌ها یاد گرفتند چگونه از ابزارهای موجود بر روی اینترنت برای تکمیل فرم‌های کمک مالی و پیدا کردن منابع کمک مالی و نیز چگونگی به کارگیری نوشتن آزاد و روش معدن کاوی برای جان بخشیدن به توصیه نامه‌ها استفاده کنند. سپس وقتی مدرسه شروع به کار کرد، "نشست دانشگاهی" هر هفته نمابرهایی برای معلمان فرستاده و به آن‌ها زمان ثبت نام برای آزمون، زمان نهایی فرستادن تقاضانامه‌ها، و زمان جمع‌آوری توصیه نامه‌ها را یادآور می‌شد. همه‌ی این امور می‌توانستند عامل خارج شدن قطار تقاضا از خط شوند. این کارها در طی زمان مشاوره انجام می‌شد و

[282] Senior Year Navigator Curriculum

www.takbook.com

www.takbook.com

دانش آموزان سال آخر مجبور بودند هر هفته دوبار در این جلسات شرکت کنند. هر یک از مربیان تحصیلات عالی پانزده تا بیست دانش آموز داشتند. در هر گروه مشاوره سه یا چهار تن از دانش آموزان در یک نشست حضور پیدا کرده بودند و رهبران گروه خود به حساب می‌آمدند. هیچ یک از این کارها آسان انجام نمی‌شد.

پاتریشیا لودویگ می‌گوید: "ابتدا انرژی زیادی از ما گرفت تا معلمان را قانع کنیم در این فرایند مشارکت کنند و والدین را قانع کنیم که فرزندانشان را به نشست‌ها بفرستند." اما بعداً شک‌ها برطرف شد، وقتی معلمان از نشست‌ها بازگشتند و والدین درباره‌ی بچه‌های همسایه که در مدارس عالی پذیرفته شده بودند شنیدند. از شصت و دو دانش آموز سال آخر دبیرستان مَنوئال که در سال ۲۰۰۰ در نشست‌ها شرکت کرده بودند، شصت و یک نفر از دبیرستان فارغ‌التحصیل شدند و چهل و هفت نفر در سال ۲۰۰۱ در مدارس عالی ثبت نام کردند. بدین ترتیب نرخ وارد شدگان به تحصیلات عالی نسبت به حاضران در نشست‌ها ۷۶ درصد بود. مَنوئال در سال ۲۰۰۲ گزارش داد که در سال ۲۰۰۱ فارغ‌التحصیلان مدرسه یک میلیون دلار بورسیه‌ی تحصیلی دریافت کرده‌اند. تابلوهای دیواری مدرسه در راهروها عکس‌هایی از دانش آموزان در نشست‌ها را منعکس می‌کردند و مربیان ورزش نیز ورزشکاران را تشویق می‌کردند که در این برنامه ثبت نام کنند تا موجب تشویق دیگران شوند. فارغ‌التحصیلان "نشست دانشگاهی" به مدارس خود بازمی‌گشتند تا در مورد تجربه‌ی خود به عنوان دانشجویان سال اولی و سال دومی سخن بگویند.

در حالی که "نشست دانشگاهی" داشت مدلی برای تغییر "فرهنگ دانشگاه رفتن" ایجاد می‌کرد، شرام به دنبال این ایده بود که در سوی دیگر ماجرا بر روی فرهنگ "پذیرش دانشجو" کار کند. او در سال ۱۹۹۹ محصول سومی را عرضه کرد: یک نظام "مرور و انطباق پرونده" تا به کارمندان ادارات پذیرش در دانشگاه‌ها و مدارس عالی کمک کند در میان فارغ التحصیلان "نشست دانشگاهی" آن‌چه را که می‌خواهند پیدا کنند.

شرام دریافت که دفترچه‌های راهنمای مدارس عالی و دانشگاه‌ها اغلب قادر به توجه دادن به جزییات در تصمیمات مربوط به پذیرش نیستند. او با خود فکر کرد: چرا با کارمندان پذیرش در مدارس عالی همکار مصاحبه نکرده و در مورد معیارهای درونی و واقعی آن‌ها تحقیق نکنیم؟ اگر دفترچه‌ی راهنمای مدرسه عالی می‌گفت که امتیاز میانه‌ی اس اِی تی هزار است، آیا این رقم واقعیت داشت؟ دامنه‌ی پایینی که مدرسه مایل بود مورد ملاحظه قرار دهد چه بود؟ مشخصات دانش آموزانی که امتیازهای بالایی نداشتند اما در ثبت نام موفق شده بودند چه بود؟ توانایی‌های ورزشی یا هنری تا چه حد مهم بودند؟ آیا مدرسه‌ی عالی میان تقاضا کنندگان داخل و خارج ایالت تمایزی قائل بود؟ آیا مدرسه‌های عالی خواهان داشتن دانشجویانی بیشتری از یک ناحیه‌ی خاص شهر بودند؟

"نشست دانشگاهی" در پاییز ۱۹۹۹، ۳۷۰ "پرونده‌ی قبلاً رویت شونده" شامل بر مقالات، تقاضانامه‌ها، و توصیه نامه‌ها را به مدارس عالی همکار ماه‌ها قبل از موعد مقرر تحویل داد. از آن زمان، این کار هر سال انجام شده است. در پایان سال ۲۰۰۱، "نشست دانشگاهی" هشتصد تماس تلفنی با فارغ‌التحصیلان دو هزار نشست داشت و در آن تماس‌ها دریافت که نرخ ثبت نام برای آن سال ۸۱ درصد بوده است.

شرام در تابستان ۱۹۹۹ یکی از دوستان همدانشگاهی، کینی زیلسنی، را قانع کرد که داوطلب مربی نوشتن شود. زیلسنی به عنوان کارآموز در کاخ سفید کار کرده و بر سیاست داخلی و تکنولوژی تعلیم و تربیت تمرکز داشت. او همچنین به عنوان مشاور در دفتر دادستان کل، ژانت رینو، کار کرده بود. او می‌گوید: "من با رینو به مناطق مختلف کشور سفر کرده و برنامه‌های متعدد احیای جوامع و محلات را مشاهده کرده بودم. وقتی کارگاه نشست را دیدم با خود گفتم این نه تنها بهترین نوع مداخله در جوامع است که من مشاهده کرده‌ام، بلکه قابلیت رشد دارد." زیلسنی وزارت دادگستری را رها کرد تا به مدت چهار سال به عنوان معاون مدیر در "نشست دانشگاهی" به خدمت بپردازد.

در سال ۲۰۰۰ که آشوکا برنامه‌ی خود در آمریکای شمالی را به راه انداخت، شرام یکی از اولین همکاران انتخابی در ایالات متحده از میان یک گروه چهار نفره بود. "نشست دانشگاهی" همان سال کمکی از وزارت آموزش در ایالات متحده برای بسط مدل خود در مدارس عمومی شیکاگو و ارزیابی تاثیر آن بر ثبت نام در موسسات آموزش عالی و حفظ دانشجویان در این موسسات دریافت کرد. سازمان "نشست دانشگاهی" دفتری در

www.takbook.com

www.takbook.com

شیکاگو باز کرد. سازمان در سال ۲۰۰۱ با پشتیبانی موسسه‌ی "ائتلاف اجتماعی شیکاگو"[283] کارگاه‌هایی برای ۴۲۰ دانش آموز از بیست و پنج مدرسه‌ی عمومی در شیکاگو برگزار کرد. در مناطق دیگر، سازمان به ششصد دانش آموز در فلوریدا، واشینگتن دی سی، و کلرادو خدمات ارائه کرد. نظام مدارس عمومی در دِنور با پرداخت هزینه‌ی دانش آموزان جهت حضور در نشست‌ها موافقت کرد. همان سال، اتحادیه‌ی ملی مشاوره‌ی پذیرش در مدارس عالی جایزه‌ی سالانه‌ی خود را به شرام داد، به خاطر "قرار دادن فرصت‌های آموزش عالی در دسترس دانش آموزانی که به نحو تاریخی در دانشگاه‌ها و مدارس عالی کمتر حضور دارند."[284]

"نشست دانشگاهی" در سال ۲۰۰۲ به سمت راهبرد همکاری با شهرها جهت ارتقای نظام راهنمایی به سوی تحصیلات عالی در مدارس عمومی حرکت کرد. "نشست دانشگاهی" کار خود را در شیکاگو بسط داد و دفاتر تازه‌ای در دِنور و اوکلند باز کرد. مدیر مدارس عمومی شیکاگو، آرنی دانکِن، تعهد کرد که این نشست‌ها را در کل مدرسه در پنج دبیرستان شیکاگو به اجرا بگذارد و هزینه‌های آن را بپردازد. "نشست دانشگاهی" در کالیفرنیا با حمایت بنیاد اِروین همین کار را در پنج مدرسه در فِرزنو و دره‌ی مرکزی انجام داد؛ بنیاد اِروین همچنین تاثیر این برنامه را بر "فرهنگ دانشگاه رفتن" در مدارس ارزیابی می‌کرد. "نشست دانشگاهی" همچنین شروع به کار در ویرجینیای غربی کرد. سازمان در این ایالت همکاری با شرکت انرژی آمریکا و مدارس عمومی ناحیه‌ی کاناوا را آغاز کرده و مدل کل مدرسه‌ی خود را در دو دبیرستان در چارلستون به اجرا گذارد. در این حال، مذاکره با نواحی متحد مدارس اوکلند و لس آنجلس در جریان بود.

شرام برای مدیریت رشد سریع "نشست دانشگاهی" بو مِنکیتی را استخدام کرد. او پیش از این یک مشاور مدیریت بود که برنامه‌های جوانان را در بوستون اجرا کرده بود. کار او متمرکز کردن فرایندها، روشن کردن مسئولیت‌ها، و تقویت ساختار سازمانی بود. منکیتی که سه سال به عنوان کارمند ارشد عملیات در "نشست دانشگاهی" خدمت کرد می‌گوید: "برخی از چالش‌هایی که ما با باز کردن دفاترمان در سراسر کشور مواجهیم شبیه به چالش‌های فعالیت‌های تجاری مستقر در مناطق مختلف کشور است." با رهبری ریک کوهلِر، یکی از اعضای هیئت امنا، "نشست دانشگاهی" برنامه‌ی سی اِس نِت را در سال ۲۰۰۲ راه اندازی کرد. این برنامه یک نظام اینترنتی بود که به دانش آموزان این امکان را می‌داد که مدیریت تقاضانامه‌های دانشگاهی و کار نوشتن مقاله را از طریق اینترنت انجام دهند؛ فارغ‌التحصیلان می‌توانستند از این طریق تماس با یکدیگر را ادامه دهند؛ این نظام به مدارس عالی نیز این امکان را می‌داد که تقاضانامه‌های دانش آموزان "نشست دانشگاهی" را با نگاهی کل گرایانه وارسی کنند.

"نشست دانشگاهی" به عنوان راهبرد تولید "محصولی" که مدارس بدان نیاز دارند و برای آن حاضرند هزینه بپردازند به ایجاد مدل خود در همکاری با مدارس ادامه می‌دهد، به همان ترتیبی که شرکت‌های کامپیوتری نرم افزار تازه‌ای را با همکاری مشتریان خود ایجاد می‌کنند. "نشست دانشگاهی" شهریه‌ی خود برای مدارس را افزایش داده است. یکی از منافع این افزایش آن است که اگر مدیران و مجریان امور مدارس نتیجه‌ی لازم را در برابر پولی که می‌پردازند مشاهده نکنند شروع به شکایت خواهند کرد. (در مورد چیزی که مجانی است شکایت کردن دشوار است.)

بودجه‌ی "نشست دانشگاهی" تا سال ۲۰۰۲ به حدود چهار میلیون دلار رسید. سازمان داشت برنامه می‌ریخت که به چهارده شهر تا سال ۲۰۰۹ بسط پیدا کند و هفده میلیون دلار تا سال ۲۰۰۶ جمع آوری کند. سازمان در سال ۲۰۰۲ سه میلیون دلار کمک مشروط به جمع آوری سه میلیون دلار دیگر برای پنج سال از بنیاد خانوادگی سَمبرگ دریافت کرد. "نشست دانشگاهی" تا سال ۲۰۰۴ پانزده درصد از درآمدش را از ترتیبات اجرت به ازای خدمات با مدارس، نواحی مدارس و مدارس عالی دریافت می‌کرد؛ "شرام انتظار داشت که این رقم با گسترش مدل وی به فراتر از پنجاه درصد برسد. شرام در زمانی که موسسات آموزش عالی در ایالات متحده به سمت تصمیم‌گیری کل گرایانه‌تر در مدیریت خود حرکت می‌کنند روزی را انتظار می‌کشید که مدارس عالی برای میزبانی نشست و پرداخت هزینه برای دسترسی به "پرونده‌های قبلاً رویت شونده"ی نشست دانشگاهی با یکدیگر به رقابت بپردازند، درست به همان ترتیبی که آن‌ها برای دریافت امتیازات آزمون‌های استاندارد شده به موسسه‌ی کالج بُرد پول می‌دهند.

[283] Chicago Community Trust
[284] See www.nacac.com.

www.takbook.com

www.takbook.com

در دهه‌های اخیر، تحصیلات عالی همانند کامپیوتر از یک بازار محدود به سمت یک بازار انبوه حرکت کرده است. دیگر نمی‌توان تحصیلات دانشگاهی را تجملی خواند. این بدین معنی است که مجراهای توزیع برای راهنمایی افراد به موسسات آموزش عالی باید دوباره طراحی شوند. "نشست دانشگاهی" به این چالش عکس‌العمل نشان داده است.



بو مِنکیتی، جی بی شرام، و کینی زیلسنی

شرام بر این باور است که بهبود دسترسی به موسسات آموزش عالی، بالاخص برای دویست هزار فارغ‌التحصیل کم درآمد دبیرستان که برای تحصیلات عالی آمادگی دارند و هر ساله در ثبت نام موفق نمی‌شوند، نه تنها دانش آموزان و معلمان در مدارس کمتر موفق را به تحرک وا می‌دارد بلکه موجب تحول مثبت در محلات کم درآمد در سراسر کشور می‌شود. شرام معتقد است: "جوانان تنها گروه موثر در جوامع کم درآمد هستند. اگر آن‌ها به خوبی در فعالیت‌ها درگیر باشند، این امر مسیر تحول در محلات را تغییر خواهد داد."

"نشست دانشگاهی" در سال‌های آینده باید برای قانع کردن معلمان، مدیران مدارس، مشاوران موسسات آموزش عالی در مدارس و رهبران سیاسی جهت به کارگیری مدل آن سخت بکوشد. کینی زیلسنی گفت: "معلمان همه در باره‌ی گلوله‌های جادویی شنیده‌اند. آن‌ها حتی قبل از شنیدن درباره‌ی این برنامه بدان مشکوک هستند." شرام در سال ۲۰۰۳ وقتی قرار بود اطلاعات مربوط به ارزیابی‌های شیکاگو و کالیفرنیا واصل شوند داشت برای سال ۲۰۰۶ برنامه‌هایش را ردیف می‌کرد. او ادعا می‌کرد: "در سال ۲۰۰۶ ما تعدادی مدیر مدرسه و شهردار در شهرهای بسیار مهم خواهیم داشت که خواهند ایستاد و خواهند گفت که این مدل در جوامع کار خواهد کرد. ما داریم زیر ساخت‌ها را می‌سازیم و مراکز و مدل حق‌الامتیاز دهی خود را می‌آزماییم. بدین ترتیب برای زمانی که توجهات به سمت ما جلب شود آماده خواهیم بود."

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۴. فرصت‌های نو، چالش‌های نو

در اواخر دهه‌ی هشتاد میلادی، با افزایش بودجه‌ی آشوکا و تجربه اندوزی کارکنان جوان آن، این سازمان قادر بود به تحولات اجتماعی و سیاسی در دنیا عکس‌العمل نشان دهد. حکومت‌های اقتدارگرا در آسیا، آفریقا، و آمریکای لاتین در موضع دفاعی قرار داشتند. کنترل‌های اجتماعی کاهش می‌یافت و کارآفرینان اجتماعی از فرصت‌های تازه بهره می‌گرفتند.

دریتون و مایکل گالاگر در سال ۱۹۸۷، پس از راه‌اندازی آشوکا در برزیل، کار خود را به مکزیک بسط دادند. شهروندان در این کشور پس از ناتوانی دولت در پاسخ مناسب به زلزله‌ای که مکزیکو سیتی را در سپتامبر ۱۹۸۵ به ویرانه‌ای تبدیل کرد خود را برای عمل آماده کرده بودند. در سال ۱۹۸۸، یکی از کارکنان آشوکا به نام مایکل نورثروپ برنامه‌اش را در نپال به راه انداخت. نپال در این دوره داشت آزاد سازی سیاسی را تحت حکومت شاه بیرندرا تجربه می‌کرد. دریتون سپس فعالیت‌ها را به بنگلادش گسترش داد. در این کشور اخیراً حکومت نظامی پایان یافته و دیکتاتوری نظامی حسن محمد ارشاد آخرین نفس‌هایش را می‌زد.

دریتون در سال ۱۹۸۹ دیوید بانرایت، یکی از کارکنان پیشبرد برنامه‌ها در بنیاد اوک[285] مستقر در بریتانیا و یکی از تامین کنندگان مالی آشوکا را استخدام کرد تا به راه اندازی برنامه در زیمبابوه بپردازد. زیمبابوه در این دوره تجربه‌ی حکومت چند حزبی را آغاز کرده بود. بانرایت که قبلاً مسئول اصلی بنیاد فورد در آفریقای جنوبی بود فعالیت‌ها را به این کشور منتقل کرد در حالی که براندازی رسمی نظام آپارتاید در جریان بود. پس از آن، مایکل گالاگر فعالیت‌های آشوکا را در نیجریه راه اندازی کرد. در این دوره به نظر می‌رسید که این کشور به سوی حکومت غیر نظامی پیش می‌رود.

در طی سال‌های پایانی دهه‌ی هشتاد، آشوکا کار خود را در چند کشور دیگر نیز آغاز کرد: پاکستان که حکومت نظامی در آن در سال ۱۹۸۸ (برای یک دوره) پایان یافته بود؛ اوروگوئه که حکومت نظامی در آن در سال ۱۹۸۵ پایان یافته بود؛ ساحل عاج، که احزاب مخالف در آن به تازگی هویت قانونی پیدا کرده بودند؛ کامرون، مالی، و غنا، که نظام‌های چند حزبی در آن‌ها در حال تاسیس شدن بود؛ و سنگال که به تازگی قوانین انتخاباتش را اصلاح کرده بود. تا سال ۱۹۹۳ آشوکا ۴۶۳ کارآفرین اجتماعی را در هجده کشور مورد حمایت قرار داده بود.

آشوکا بدون سر و صدا بسط یافت. این کار با اجاره دادن فضای اداری یا تشکیل شخصیت‌های حقوقی انجام نشد. راهبرد آن بود که بدون جلب توجه و فقط با انتخاب همکاران این گسترش انجام شود. نمایندگان آشوکا اغلب در خانه‌های خود کارها را انجام می‌دادند و مصاحبه‌ها را نشسته بر روی میز آشپز خانه‌ی خود انجام می‌دادند. سیاست آشوکا آن بود که کمترین هزینه‌ی ممکن را در سازمان خود داشته باشد. کارکنان آشوکا به دنبال پروازهای ارزان و هتل کم قیمت از طریق راهنماهای موجود برای کسانی بودند که با کوله پشتی سفر می‌کردند. این نمایندگان نوعاً نوعی تعهد شخصی به ماموریت آشوکا داشتند. دستمزد آنان در حد کارکنان محلی بخش خدمات اجتماعی بود، کسری از دستمزدهای شش رقمی که مشاوران توسعه دریافت می‌کردند.

آشوکا در اواسط دهه‌ی نود میلادی پس از پنج سال گسترش قابل توجه و فرصت طلبانه [به معنی مثبت آن] تنش‌های ناشی از رشد خود را احساس می‌کرد. جولین فیلیپ، یکی از اعضای هیئت امنا می‌گوید: "تاسیس سازمان و حفظ عملیات با کیفیت در هر کشور حقیقتاً سازمان ما را تحت فشار قرار داده بود. ما تصمیم گرفتیم که باید رهیافتی منضبطتر و پر دامنه جهت بسط خود داشته باشیم، رهیافتی که یک عنصر سازمان سازی آشکار در خود داشته باشد."

اعضای هیئت امنای آشوکا این سیاست را اتخاذ کردند که آشوکا در یک منطقه‌ی تازه بسط پیدا نخواهد کرد مگر آن‌که منابع کافی برای تحت پوشش قرار دادن همه‌ی هزینه‌ها را در آن منطقه برای سه سال به دست آورده باشد.

[285] Oak Foundation

www.takbook.com

www.takbook.com

این سیاست بدین دلیل اتخاذ شد که سازمان باید اطمینان حاصل می‌کرد که کارکنان خود را آموزش داده و مورد حمایت قرار می‌داد، کارکنانی که می‌توانستند همکارانی با کیفیت را تشخیص دهند و به این گونه همکاران کمک کنند.

بنیاد آوینا که توسط میلیاردر سوییسی استفن اشمیدهاینی تاسیس شده بود با آشوکا در سال ۱۹۹۳ تماس گرفته و پیشنهاد همکاری داد. این پیشنهاد مجال تنفسی خوبی برای آشوکا بود. ماموریت آوینا ارتقای توسعه‌ی پایدار بالاخص در آمریکای لاتین است و راهبرد آن "سرمای گذاری" بر رهبران منفرد.[286] فیلیپس می‌گوید: "آوینا از ما می‌خواست که آشوکا را به نحوی نظام یافته در آمریکای لاتین گسترش داده و با این کار ظرفیت نهادی خود را در آن‌جا بسازیم. آوینا همچنین به ما اطمینان می‌داد که برای پنج سال اول کار تامین مالی را انجام می‌داد تا ما در پیشرفت کارها احساس اطمینان کنیم."

دریتون برای نظارت بر بسط فعالیت‌ها در آمریکای لاتین سوزان استیونسون را استخدام کرد. او یک مشاور در شرکت مک‌کینزی و سی ساله بود و برای گروه "کودکان را نجات دهید" در بولیویا کار کرده بود. او به هنگام جوانی تابستان‌ها در روستاهای مکزیک و هندوراس کارهای داوطلبانه انجام داده بود. استیونسون مک‌کینزی را ترک کرد چون به دنبال کاری بود که برای آن احساس شورمندانه داشته باشد. هر کس که پرونده‌ی شغلی او را دیده بود به او گفته بود: "با بیل دریتون صحبت کن."

اندکی پس از ملاقات آن دو، استیونسون خود را دوباره در آمریکای لاتین یافت. او پانزده ماه بی‌وقفه مسافرت می‌کرد. او در این باره گفت: "مطلقاً شگفت آور بود. من مجوز داشتم با جالب‌ترین افراد در هر کشور در همه‌ی موضوعات صحبت کنم." آشوکا تا پایان ۱۹۹۵ همکاران تازه‌ی خود را در آرژانتین، بولیوی، شیلی، کلمبیا، اکوادور، پرو، و پاراگوئه برگزیده بود. اندکی بعد، همکاران آشوکا در کستاریکا، ونزوئلا، و السالوادور انتخاب شدند.

پس از فرو ریزی دیوار برلین، آشوکا به بررسی امکانات گسترش در کشورهای اروپای مرکزی در دوران ما بعد کمونیسم پرداخت. دغدغه‌های اصلی عبارت بودند از این‌که آیا حکومت‌ها محدودیت‌های اجتماعی را برای فعالیت آزاد کارآفرینان اجتماعی به اندازه‌ی کافی کاهش داده‌اند؟ آیا آشوکا قادر خواهد بود کارآفرین به تعداد کافی پیدا کند، با فرض این واقعیت که پنج دهه حکومت کمونیستی تاثیرات مخربی بر اقدامات انسانی داشته است؟ و بالاخره، آیا آشوکا قادر خواهد بود از انتخاب افراد سابقاً کمونیست که به شهرت سازمان لطمه خواهد زد و اعتماد بخش شهروندی را کاهش خواهد داد پرهیز کند؟

شان مکدانِلد بسط آشوکا در اروپای مرکزی را هدایت کرد. او یک فعال اجتماعی در حوزه‌های کارگری، زیست محیطی، و آموزشی بود که در آفریقا و آسیا کار کرده بود و پس از ۱۹۸۹ به حکومت لهستان در اصلاح نظام آموزشی یاری رسانده بود. آشوکا منابع مالی لازم را از موسسه‌ی جامعه‌ی باز، بنیاد جرزیکوفسکی،[287] و اتحادیه‌های خیریه‌ی پیو[288] دریافت می‌کرد.

همه‌ی شک و تردیدهایی که افراد در مورد امکان تامین مالی همکاران در اروپای مرکزی داشتند به سرعت مرتفع شد. تقریباً بلافاصله، سازمان آشوکا با فهرست بلند بالایی از کارآفرینان اجتماعی مواجه شد. سازمان در سال‌های ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵ همکارانی در جمهوری چک، مجارستان، لهستان و اسلوواکی انتخاب کرد. مکدانِلد می‌گوید: "با تغییر شرایط اقتصادی، کل مفهوم کارآفرینی در اذهان مردم محوریت یافته بود. و مردم اهمیت بازتعریف امور، کشت ایده‌های تازه، و گسترش آن‌ها را درک می‌کردند."

---

[286] تحقیقات این کتاب با حمایت یک کمک مالی از سوی بنیاد آوینا انجام شد.

[287] Jurzikowski Foundation

[288] Pew Charitable Trusts

www.takbook.com

www.takbook.com

نحوه‌ی عمل آشوکا در مصاحبه‌های تفصیلی و تدقیق در داستان‌های شخصی افراد چندان مورد قبول واقع نمی‌شد. مکدانِلد در این باب می‌گفت: "تعداد معدودی از نامزدها ذکر کردند که آن‌ها بجز توسط پلیس مخفی تا این حد عمیق مورد وارسی قرار نگرفته شده بودند."

کارآفرینان اجتماعی به طرق گوناگون به چالش‌های درگیر در گذار از نظام بالا به پایین و کمونیستی به یک جامعه‌ی باز و غیر متمرکز عکس‌العمل نشان می‌دادند. آن‌ها مشغول به ساختن سازمان‌هایی بودند که به شهروندان در انطباق با تکثرگرایی سیاسی و اقتصاد بازار آزاد کمک کنند. فعالیت آن‌ها متوجه بود به بازگرداندن اعتمادی که در طی چهار دهه با تشویق‌های شهروندان توسط حکومت برای خبر چینی علیه یکدیگر مخدوش شده بود. آن‌ها تلاش می‌کردند نظام دستور- و- کنترل سابق را از کار بیندازند و مراقبت‌های بهداشتی، آموزش، مدیریت محیط زیست و تصمیم‌گیری سیاسی را غیر متمرکز سازند. آن‌ها به مشکلاتی هجوم می‌آوردند که برای دهه‌ها در جامعه لانه کرده بودند: نظام‌های آموزشی اقتدارگرا، فجایع زیست محیطی، اعتیاد شایع به مشروبات الکلی، بی‌سرپناهی، بر سر و کله‌ی هم ریختن افراد معلول در موسسات دولتی، فقدان اعتماد به حکومت و رسانه‌ها، و نظام‌های پزشکی که هرگز به زنان امکان زایمان طبیعی نداده بودند.

در حالی که فعالیت آشوکا در آمریکای لاتین و اروپای مرکزی در حال شکوفا شدن بود، این سازمان در آفریقا وضعیت مناسبی نداشت. آفریقا مجموعه‌ای از چالش‌ها را پیش پای سازمان‌های یاریگر می‌گذاشت: دور افتادگی مناطق، شورش‌های سیاسی، زیر ساخت‌های ضعیف، سطوح پایین‌تر شهری شدن و تحصیلات، و فقدان همیشگی پول برای توسعه. همچنین آفریقایی‌ها به سازمان‌های مستقر در غرب مشکوک هستند و بسیاری از رهبران اجتماعی هنوز به رهیافت دولت گرای توسعه تمایل دارند. اما اشتباه بزرگ آشوکا این بود که پیش از فراهم کردن منابع کافی برای اطمینان بخشی به کارکنان خود جهت دریافت کمک لازم و موفقیت در جامعه‌ی خود، فعالیت در ده کشور را با تعجیل آغاز کرد. بیل کارتر یکی از اعضای هیئت امنا می‌گوید: "کارهایی که ما در آسیا و آمریکای جنوبی می‌خواستیم انجام دهیم و دنبال کنیم در آفریقا انجام ندادیم. و با صورت به زمین خوردیم. ما متوجه نشدیم که آفریقا مشکلات بزرگ‌تری با مسائلی متفاوت پیش روی ما می‌گذارد. در نتیجه مجبور شدیم کار خود در آن‌جا را کاملاً از نو آغاز کنیم."

جدی‌ترین مشکلات در نیجریه رخ نمودند. در آن‌جا ترکیبی از دخالت دولت و نظارت‌های مدیریت به از هم پاشیدگی موقت برنامه انجامید. به عنوان مثال، انتقال مستقیم پول به داخل کشور ممکن نبود و نماینده‌ی آشوکا باید از طریق غنا پول نقد را به نیجریه وارد می‌کرد تا به همکاران پول بپردازد. مشکل جدی دیگر در آفریقای جنوبی رخ داد. نماینده‌ی آشوکا در این کشور یک هیئت امنای مستقل محلی تشکیل داده بود تا بر برنامه‌ها نظارت کند. تعارض بر سر کنترل محلی یا بین‌المللی بر برنامه‌های آفریقای جنوبی حساسیت‌های نژادی را بر انگیخته بود.

یکی از ویژگی‌های همکاران آشوکا در کشورهایی که به تازگی فرایند دمکراتیزاسیون را تجربه می‌کنند آن است که اولین همکاران معمولاً از طبقات متوسط و بالا هستند، چون آن‌ها به منابع و اطلاعات دسترسی دارند. در آفریقای جنوبی که غیر سفیدها از زندگی و آزادی محروم بوده‌اند، چه برسد به آموزش و فرصت‌های اقتصادی، آشوکا با یک مشکل ناراحت کننده مواجه شد: عموم همکاران اولیه‌ی آن سفید پوست بودند. در نتیجه، دفتر محلی انعطاف پذیری بیشتری در اطلاق معیارهای گزینش آشوکا به خرج داد.

آشوکا این سیاست را داشته است که تلاش ویژه‌ای برای پیدا کردن کارآفرینان اجتماعی در جوامعی که صدای آن‌ها کمتر در رهبری عمومی شنیده می‌شود صرف کند. به عنوان مثال، این سازمان در هند تلاش کرده است زنان، نجس‌ها، و افرادی از جوامع قبیله‌ای را به عنوان همکار انتخاب کند. اما دریتون بر این باور بود که نمایندگان سازمان در عین جست‌وجوی سخت‌تر برای پیدا کردن همکارانی از این گونه گروه‌ها، آشوکا نباید معیارهای گزینش خود را تغییر دهد. او نگران این امر بود که اگر آشوکا مقرراتش را بر حسب دغدغه‌های هر کشور تغییر دهد تا گروهی را راضی نگه دارد، بدون توجه به مشروعیت این دغدغه‌ها، به زودی ده‌ها معیار گزینش وجود خواهد داشت و عنوان "همکار آشوکا" معنی خود را از دست خواهد داد. دریتون به من گفت: "از آغاز، می‌دانستم که دو چیز می‌تواند ما را نابود کند: یکی این که ما تمرکز خود را بر هویت و پیشگامی در کارآفرینی اجتماعی از دست بدهیم؛ و دیگر آن‌که وحدت عملیات ما در سطح جهان از کف برود."

www.takbook.com

www.takbook.com

هیئت امنای بین‌المللی آشوکا برای سه سال درگیر و دار بود تا اختیار کنترل برنامه‌ی آفریقای جنوبی‌اش را در دست بگیرد. برنامه‌ی آشوکا در آفریقای جنوبی در آن دوره راکد بود. این موقعیت در نهایت در سال ۱۹۹۹ پس از حل مشکلات قانونی به نفع آشوکا و استخدام یک نماینده‌ی تازه و پر انرژی تغییر کرد. این نماینده آنو پیلِی نام داشت، یک روانشناس چهل و یک ساله ساکن ژوهانسبورگ که تجربه‌ی قابل توجهی در جنبش حقوق زنان در آفریقای جنوبی داشت. پیلِی در سه سال اول کار خود سی و دو همکار پیدا کرد، از جمله ورونیکا خوسا که داستان وی به تفصیل در فصل آینده خواهد آمد. امروز اکثر همکاران آشوکا در آفریقای جنوبی غیر سفید پوست هستند.

آشوکا همچنان در جمع آوری منابع برای برنامه‌ی آفریقای خود در سطوحی قابل مقایسه با دیگر مناطق مشکل دارد. با این حال، آشوکا توانسته برنامه‌ی خود در نیجریه را بازسازی کند، تلاش‌هایش را در آفریقای غربی دو برابر سازد، و برنامه‌های خود در اوگاندا و کنیا را راه اندازی کند.

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۵. کاری باید انجام می‌شد

ورونیکا خوسا، آفریقای جنوبی: مراقبت از بیماران مبتلا به ایدز

در سال ۱۹۹۱ وقتی ورا کوردییرو مشغول راه اندازی "تولد دوباره" در برزیل بود، ورونیکا خوسا داشت تصویری از آینده‌ی آفریقای جنوبی به دست می‌آورد. خوسا یک پرستار پنجاه و چهار ساله بود که در مرکز اصلی آزمایش ایدز در پرەتوریا کار می‌کند. خوسا به مدت سی و هفت سال به عنوان پرستار کار کرده بود. او فکر می‌کرد که در دوران زندگی‌اش همه چیز دیده است، اما آن سال ۲۱ درصد از نوزادان در مرکز ایدز پرەتوریا دارای بیماری ایدز بودند. در آن دوره هنوز آفریقای جنوبی داشت آزاد شدن نلسون ماندلا از زندان را جشن می‌گرفت. اما حکومت داشت در مورد بازگشت قوانین آپارتاید صحبت می‌کرد. زمانی برای جشن و شادی بود. ولی چطور کسی می‌توانست خوشحال باشد وقتی افراد بیشماری دچار بیماری ایدز می‌شدند و بیماران ایدزی از مراقبت‌های پایه برخوردار نبودند؟

خوسا می‌گوید: "مردم وقتی به سراغ ما می‌آمدند که از قبل نشانه‌های بیماری را داشتند. ما آن‌ها را به بیمارستان می‌فرستادیم و آن‌ها به سراغ ما برمی‌گشتند و می‌گفتند، 'بیمارستان به ما گفت: "ما کاری برای شما نمی‌توانیم بکنیم. به خانه بروید." ' " بیماران بدون لباس و پماد برای زخم‌های باز و بدون آسپرین برای درد ترخیص می‌شدند. خوسا می‌گوید: "ما برای این آماده نبودیم."

آفریقای جنوبی برای یک دوره‌ی شش ساله بالاترین نرخ عفونت ایدز را در جهان داشت. بر اساس برخی تخمین‌ها این رقم ۲۵ درصد بود. تا سال ۲۰۰۱ بیش از چهار میلیون نفر در آفریقای جنوبی بیماری ایدز داشتند یا اچ آی وی مثبت بودند. سازمان ملل متحد ایدز در آفریقا را "بدترین فاجعه‌ی عفونی از زمان طاعون غده‌ای" خواند و پیش بینی کرد که تا سال ۲۰۱۰ چهل میلیون کودک یتیم خواهند شد.[289]

ورونیکا خوسا یک زن با کرامت، درشت هیکل و با ابهت و گاه موقر و متین است. او ابرویی پهن و جدی، چشمانی گرم و لبخندی باز دارد و متمایل است که یکباره از خنده بترکد و بعد در سکوت فرو رود. او در ماملودی زندگی می‌کند، یکی از شهرک‌های در حال گسترش و پر از گرد و غبار با ده مایل فاصله از پرەتوریا. او در این منطقه به عنوان ماما خوسا شهرت دارد.



ورونیکا خوسا در یک ملاقات خانگی

[289] UNAIDS, World Report, June 27, 2000

www.takbook.com

www.takbook.com

تحت رژیم آپارتاید، شهرک‌های آفریقای جنوبی که ماملِودی یکی از قدیمی‌ترین آن‌هاست به عنوان مناطق مهار برای سیاهانی که نیاز داشتند در شهرها کار کنند اما با غروب آفتاب باید شهر را ترک می‌کردند عمل می‌کردند. امروزه حدود یک و نیم میلیون نفر در خانه‌ها، اتاق‌های خوابگاه‌ها، حلبی آبادها، و خانه‌های مقوایی ماملِودی بر هم انباشته شده‌اند.

بر خلاف پره‌توریا که در آن درختان پیچ اناری هر بهار شکوفه‌های صورتی می‌بارند، ماملِودی درختان اندکی برای سایه اندازی بر خانه‌های حلبی، زمین‌های شنی قطعه بندی شده و جاده‌های پر از ترک و چاله‌اش دارد. آپارتاید علاوه بر نژادگرایی‌اش، یک فعالیت تجاری بود و شهرک‌ها به گونه‌ای طراحی شده بودند که ارزان باشند. حکومت برای چندین دهه، سرمایه گذاری اندکی در زیر ساخت‌ها، ایجاد شغل، تعلیم و تربیت، یا خدمات بهداشتی کرده بود. نرخ بیکاری در شهرک‌های سابق تا حد هفتاد درصد بود. بیکاری بالا، چگالی جمعیت بالا، و سطوح پایین آموزشی به علاوه‌ی یک سامان اقتصادی- اجتماعی که به نحو نظام یافته خانواده‌های سیاه را از هم می‌پاشید سوختی ایده‌آل برای گسترش ایدز بوده‌اند. علاوه بر آن، پره‌توریا، پایتخت اجرایی آفریقای جنوبی، که دژ ملی گرایی آفریکانر است آخرین منطقه در کشور بود که به ایدز عکس‌العمل نشان داد. ماملِودی دارای مرکز ایدز نبود تا زمانی که تلاش‌های خوسا به تاسیس چنین مرکزی در ۱۹۹۴ انجامید.

خوسا در اوایل دهه‌ی نود میلادی متوجه شد که بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها قادر به تامین اطلاعات و مراقبت‌های مربوط به ایدز نیستند. در ماملِودی، افراد اندکی روش پیشگیری از عفونت اچ آی وی و بیماری‌های دیگری که مبتلایان به ایدز را می‌کشت می‌دانستند. به جای اطلاعات، فضا پر بود از اخطارهای ترسناک. خوسا در این مورد می‌گوید: "روش معرفی ایدز این بود که همه‌ی سیاهان آفریقای جنوبی قرار است از ایدز بمیرند. این باعث می‌شد که مردم فکر کنند، 'اگر قرار است همه‌ی ما بمیریم دیگر چه نیازی به پیش گیری وجود دارد؟' " این ترس باعث می‌شد که مردم از آن دسته از اعضای خانواده که اچ آی وی مثبت بودند کناره بگیرند. این امر باعث می‌شد که افراد واقعیت را پنهان کنند و اگر نمی‌کردند شغل خود را از دست می‌دادند.

این باور گسترش یافت که ایدز را ارواح خبیث به میدان آورده‌اند. باور اسطوره‌ای دیگر آن بود که ایدز بیماری همجنس‌گرایان است و فقط سفید پوستان همجنس‌گرا هستند. سیاهان آفریقای جنوبی به طور کلی در صحبت از موضوع سکس راحت نبودند. بهداشت کاران از این موضوع پرهیز می‌کردند و برگه‌های دولتی اطلاعات عموماً به زبان انگلیسی و آفریکانز بودند، زبان‌هایی که اکثر سیاه‌پوستان نمی‌توانستند بخوانند. این‌ها بخشی از موانعی بودند که خوسا باید با آن‌ها به جدال برمی‌خاست.

یک روز مردی وارد مرکز ایدز ماملِودی که خوسا در آن کار می‌کرد وارد شد و همانجا سقوط کرد. خوسا ماجرا را این گونه شرح می‌دهد: "ما به سمت او شتافتیم و به او تنفس مصنوعی دادیم و او زنده ماند. به او اندکی آب دادیم. دهانش پر از چرک بود. تلاش کردیم برای او کمی غذا فراهم کنیم. یک قوطی کوچک شیر برایش خریدیم. "وقتی حالش جا آمد، من گفتم، 'شما کی هستید؟' او گفت، 'من زکریا هستم. درمان من در بیمارستان پره‌توریا در جریان بود اما حالا پزشکان می‌گویند که کار دیگری برای من نمی‌توانند انجام دهند. مادرم نیز مقرری‌اش را در سه ماه اخیر دریافت نکرده است.'

"چهار روز بود که او هیچ غذایی نخورده بود. من با عجله به سراغ مددکار اجتماعی رفتم که بگویم، 'آیا ما می‌توانیم سریعاً مقداری غذا برای او بخریم تا با خود به خانه ببرد؟' از مددکاران پرسیدم که آیا آن‌ها می‌توانند برای او کمک دولتی تقاضا کنند و این کار انجام شد."

پس از آن خوسا شروع به ملاقات زکریا در خانه پس از ساعات کار خود کرد. او با دیدن تنهایی وی با خود اندیشید، "خدای من، آدم‌های دیگر کجا هستند؟ در درون این خانه‌ها چه می‌گذرد؟" او در روزهای آخر هفته به دیدار سکونتگاه‌های موقت و زورآبادها می‌رفت تا به بیماران فقیری که به مرکز ایدز نمی‌آمدند مشورت بدهد. او پرستاران بازنشسته را برای کمک به کار گرفت و آن‌ها را با اتومبیل خود به این سو و آن سو می‌برد. اما ماملِودی بزرگ است و سوخت گران بود. هر جا سوخت خوسا به پایان می‌رسید ملاقات‌ها متوقف می‌شد.

www.takbook.com

www.takbook.com

خوسا خاطرات بسیاری از بیمارانی که در روزهای اول مراقبت‌های خانگی با آن‌ها کار کرده بود دارد. اما خاطره‌ای که هرگز او را رها نمی‌کند مربوط به روزی است که او یک تماس تلفنی از یک مددکار اجتماعی در مامِلودی داشت. محتوای تماس آن بود که یکی از بیماران وی در خانه‌اش گیر افتاده است. خوسا به سمت آن خانه شتافت. دریافت که خانواده‌ی آن مرد در خانه را از بیرون قفل کرده و بر سر کار رفته‌اند. او در این باره می‌گفت: "من با مددکار اجتماعی بیرون ایستاده بودیم. نمی‌توانستیم به داخل خانه برویم. ما فقط او را از پنجره از لای پرده می‌دیدیم. او داشت گریه می‌کرد و آب می‌خواست. بعد او افتاد و مرد."

اندکی پس از آن، خوسا در مرکز ایدز مامِلودی بود که گروهی از فاحشه‌های جوان به سراغ وی آمدند. خوسا اغلب با آن‌ها در مورد خطرات ایدز سخن گفته بود. یکی از دخترها گفت: "ما دنبال تو می‌گشتیم. دوستان ما با ایدز عفونت می‌گیرند. ما نمی‌دانیم که آیا عفونت گرفته‌ایم یا نه، اما می‌خواهیم به فاحشگی خاتمه دهیم."

خوسا می‌گوید: "جوان‌ترین آن‌ها به من گفت، 'اگر به من بگویی که باید کنار خیابان نایستم و از گرفتن پانزده رَند از آن مرد صرف نظر کنم، به جای آن چه چیزی می‌توانی به من بدهی؟'
خوسا پرسید: "مثل چی؟"
'یک نوع کاری که به من درآمدی بدهد و غذا بتوانم بخرم.'
"من به این بچه‌ها گفتم، 'ببین، من شرکت ندارم. من مهارتی هم ندارم. حتی نمی‌توانم خیاطی کنم.'
"اما آخر ماجرا این بود که یک مرد به مرکز ایدز آمد و همه‌ی پایش پر از چرک بود و من بلافاصله به این دخترها گفتم، 'او را به اتاق بغلی ببرید. همین الآن می‌توانیم شروع کنیم و به مردمی که در خانه‌هایشان در معرض خطر هستند کمک کنیم.'
"و آن‌ها گفتند، 'آیا این کار اجرتی هم دارد؟'
"و من گفتم، 'نمی‌دانم. اما من می‌توانم به شما کارهایی را یاد بدهم و این مهارت‌ها به شما کمک خواهند کرد که به خانواده‌هایتان کمک کنید، و شاید کسی به شما بگوید 'از مادر بزرگ من مواظبت کن' یا 'از بچه‌ی من مواظبت کن.' و اگر شما بتوانید این کار را انجام دهید آن شخص به شما خواهد پرداخت.'

این واقعه خوسا را به فکر وا داشت: جوانان بسیاری در آفریقای جنوبی وجود دارند که بیکارند و افراد زیادی در خانه‌ها نیاز به مراقبت دارند. کسی باید به این جوانان آموزش دهد که کار مراقبت را انجام دهد.

ورونیکا خوسا در سال ۱۹۳۷ به دنیا آمد و در یک مزرعه در ایالتی که اکنون کوا- زولو ناتال نامیده می‌شود بزرگ شد. وقتی او شش ساله بود مادرش مرد. پس از آن‌که پدرش او را رها کرد، مادر بزرگ بیوه‌اش نیکولین سیبیا او را بزرگ کرد.

نیکولین هر روز صبح خوسا و خواهرانش را پیش از طلوع آفتاب با تکان دادن از خواب بیدار می‌کرد. آن‌ها باید علف‌های زمین را جمع کرده و خود را برای مدرسه تمیز می‌کردند. او آن‌ها را از خواب بیدار می‌کرد و می‌گفت: "بیدار شوید و برای من بخوانید."

خوسا در حال خواب آلودگی آیات انجیل را می‌خواند و مادر بزرگش اشتباهات وی را تصحیح می‌کرد. چند دهه بعد که خوسا مادر بزرگش را به بیمارستان برد و از او خواست که فرم رضایت نامه را پر کند از این‌که فهمید او نمی‌تواند بخواند شگفت زده شد.

نیکولین آن قدر فقیر بود که نتوانست به مدرسه برود. اما او زنی بود تیز هوش. همچنین وقتی زنان دهکده زایمان داشتند او را صدا می‌زدند. برخی اوقات وقتی نیکولین خانه را برای قابلگی ترک می‌کرد خوسا به آرامی پشت سر او می‌رفت. کلبه‌های زولو درهای کوچکی دارند که نور اندکی را به درون راه می‌دهند. خوسا در درون خانه در نور اندک چراغ پارافینی پنهان می‌شد. "من مراحل مختلف را مشاهده می‌کردم بدون آن‌که آن‌ها را با کسی در میان بگذارم چون به عنوان یک بچه قرار نبود آن‌ها را نگاه کنم. این امر وقتی که بزرگ شدم تاثیر زیادی بر من گذاشت چون تمایل داشتم به مردم وقتی خودشان نمی‌توانستند از پس کارهایشان بر بیایند کمک کنم. راستش را

www.takbook.com

www.takbook.com

بخواهید، من آدمی سر زنده و خوش مشرب نیستم. اما با کسی که مریض است مدارا می‌کنم. دلیلش را هم نمی‌دانم."

خوسا در دوران نوجوانی می‌خواست پرستار شود. پس از تکمیل کلاس هشتم مادر بزرگش به او گفت که خانواده دیگر از پس شهریه بر نمی‌آید. خوسا دانش آموزی عالی بود و به همین دلیل مدیر مدرسه به او پیشنهاد یک بورسیه داد، به شرطی که او موافقت کند در آینده معلم بشود.
او به مدیر گفت: "من می‌خواهم یک پرستار بشوم."
مدیر گفت: "نه، من می‌خواهم که تو یک معلم بشوی."
خوسا جواب داد: "نه، من معلم نخواهم شد. من به شما گفتم من می‌خواهم یک پرستار باشم."

تقاضای بورسیه کنار گذاشته شد و خوسا مدرسه را ترک کرده و به دهکده بازگشت. در ایستگاه اتوبوس او به یکی از ساکنان محل به نام گنِت مهلونگو برخورد. خوسا اغلب برای او کارهایی در ازای چوب برای اجاق انجام داده بود. او پس از مطلع شدن از علت بازگشت خوسا به خانه از او خواست که صبح روز بعد به خانه‌ی آن‌ها برود. صبح روز بعد، وقتی خوسا به آن‌جا رفت، مهلونگو نامه‌ای را همراه با کرایه‌ی اتوبوس به او داد. او باید فوراً به مدرسه باز می‌گشت. نامه برای مدیر مدرسه نوشته شده بود و می‌گفت که نویسنده‌ی نامه شهریه را پرداخت می‌کرد.

پس از اتمام دبیرستان، یک کشیش به خوسا کمک کرد کاری در بیمارستان روستایی تبشیری در کوا- زولو ناتال پیدا کند. در این بیمارستان فقط یک پزشک وجود داشت که صدها مایل برای ملاقات بیماران سفر می‌کرد. خوسا کارآموزی خود را به عنوان کمک پرستار آغاز کرد. کار معمول او و پزشک آن بود که به مناطق دور دست تا جاده‌های خاکی برانند و با تجهیزات پزشکی بر روی دوش در طول راه‌های کوهستانی گام بگذارند. خوسا نه تنها یاد گرفت که زخم‌ها را ببندد، درد افراد را کاهش دهد، و افراد را پیش از به خواب رفتن بشوید، بلکه به دلیل منزوی و دور افتاده بودن بیماران، یاد گرفت که چگونه به اعضای خانواده آموزش دهد تا از یکدیگر مراقبت کنند.

او می‌گفت: "کار زیادی برای آماده سازی داشتیم. مواد به سرعت تمام می‌شد. اما نمی‌شد بیمار را به دلیل فقدان پارچه نشست یا نپیچید. باید همواره کاری انجام می‌دادی، حتی اگر یک ساک در اختیار داشتی. وقتی ساک تمیز بود می‌شد برای شستشو استفاده کرد. همانجا بود که به این فکر افتادم که باید از همه چیز استفاده کرد تا به بیمار رسیدگی کرد."

او چهار سال را در بیمارستان تبشیری گذراند. پس از باز پرداخت پول مهلونگو، او به شهری به نام ویتبَنک، نزدیک به پرِتوریا نقل مکان کرد تا در یک بیمارستان مربوط به بیماری سل کار کند. سپس پیش از پیوستن به شورای شهر پرِتوریا به عنوان کمک پرستار، به عنوان ماما کار کرد. به دلیل فقدان آموزش صوری پرستاری، در روزهای درمانگاه باید ظرف می‌شست. در آن دوره، پرستارهای سیاه نمی‌توانستند در حین کار به تحصیل خود ادامه دهند. بنابراین خوسا استعفا داد و به مدرسه بازگشت و دیپلم خود را در پرستاری عمومی با تمرکز بر بهداشت جامعه گرفت. پس از آن به شورای شهر پرِتوریا بازگشت و بهداشت جامعه به دانشجویان پزشکی و پرستاران درس داد. بسیاری از این دانشجویان و پرستاران هرگز خانه‌ای بدون آب و برق ندیده بودند. در همین حین، خوسا ازدواج کرده و صاحب دو پسر و یک دختر شده بود.

من خوسا را در دیدارهای متعدد از بیماران ایدزی همراهی کردم. متوجه شدم که او به مردم اطمینان بی مبنا نمی‌دهد یا پای خدا را به میان نمی‌آورد. به جای آن، او با دقت کتف‌های ورم کرده و زخم‌ها را وارسی می‌کرد و در مورد دارو، درآمد، غذا، بچه‌ها، و آشنایان می‌پرسید. او از این طریق به دنبال فرصت احتمالی برای کاهش ناراحتی بیمار یا درد او بود. در میان این همه ترس یا شرم بیان ناشده، منش سر راست و هدفمند وی تاثیری آرام بخش داشت.

www.takbook.com

www.takbook.com

خوسا فاقد شجاعت نیست. پسر جوان وی ساموئل در نوامبر ۱۹۸۵ همراه با صدها جوان سیاه پوست در طی یک نا آرامی سیاسی بازداشت شد. خوسا دو روز در جستجوی او بود. وقتی او فهمید که پسرش را کجا نگاه داشته‌اند، به ایستگاه پلیس وارد شده، گروهی از افسران را پشت سر گذاشت، از پله‌ها بالا رفت و اسم افسر مسئول را داد زد: "آقای اسمیت! آقای اسمیت!"

خوسا می‌گوید: "اوه، من داد زدم. و وقتی او بیرون آمد داد زد، 'بسه!' و می‌شد صدای سکوت را شنید. چون آن‌ها مشغول کتک زدن این بچه‌ها بودند. خون روی زمین بود. این فرد به من گفت، 'تو کی هستی؟' من در لباس پرستاری‌ام بودم. و گفتم، 'من اینجا هستم تا با شما صحبت کنم. من می‌خواهم بدانم شما چرا دارید این کار را می‌کنید؟ چون شما اگر با ما می‌جنگید باید فقط با *افراد بالغ* بجنگید.' " آن بعد از ظهر ده‌ها جوان از جمله ساموئل آزاد شدند. خوسا گفت: "ما باید او را مستقیما به بیمارستان می‌بردیم. او مدت زیادی به شکل سابقش نبود."

وقتی از خوسا پرسیدم چرا او فکر می‌کرد که می‌تواند این طور با پلیس حرف بزند و مشکل هم پیدا نکند، گفت: "چرا فکر کردم کشته نخواهم شد؟ مرگ برای من اهمیتی نداشت. من این طوری هستم. اگر تنها باشم راهی برای تکان دادن چیزی که هرگز از جای خود تکان نمی‌خورد پیدا خواهم کرد. اگر بتوانم توجه کسی را یک باره جلب کنم، او همان طور که من می‌خواهم رفتار خواهد کرد. حقیقتا علتش را نمی‌دانم."

پس از رسیدن به ایده‌ی آموزش جوانان برای مراقبت از افراد در خانه، خوسا با پزشکان، پرستاران، و مدد کاران اجتماعی ملاقات کرد تا حمایت آن‌ها را جلب کند. او سپس به دنبال سازمانی گشت که راهنمایی‌های لازم برای مراقبت خانگی را ارائه کند، اما چنین سازمانی وجود نداشت. بدین لحاظ او تصمیم گرفت برنامه‌ی آموزشی پرستاری "شورای پرستاری آفریقای جنوبی" را بر اساس نیازهای مردم در ماملودی اقتباس کند. او یک دوره‌ی آموزشی شش ماهه را برای تشخیص نشانه‌های بیماری، کمک به افراد جهت استحمام، ماساژ با فشارهای موضعی، پانسمان زخم‌ها، بهداشت دهان و زخم‌های ناشی از دراز کشیدن در رختخواب، رسیدن به وضعیت لوله‌های خروجی از بدن و کیسه‌های ادرار، و در صورت موجود بودن دارو، کاهش درد طراحی کرد. او همچنین با مدیران خانه‌های سالمندان، درمانگاه‌های سل، و مراکز مراقبت‌های روزانه ملاقات کرد تا برای کارآموزان خود دوره‌های کارآموزی ترتیب دهد.

او بیست و هفت کارآموز گرفت، شامل بر مدد کاران امور جنسی، و نیز دانشجویان پرستاری و کمک پرستارانی که می‌خواستند مهارت‌های تازه ای فرا بگیرند. او مجوز لازم را برای آموزش در اتاقک حلبی رها شده در منطقه ای در ماملودی اخذ کرد. آن‌ها که استطاعتش را داشتند شهریه‌ی اندکی برای پوشش هزینه‌ها می‌پرداختند.

خوسا در اوایل کار به دنبال پاسخ به یک پرسش اساسی بود: این مشکل تا چه حد بزرگ است؟ هیچ کس نمی‌دانست. خوسا به تیم خود گفت: "ما باید به خانه‌ها سرکشی کنیم." او پرسشنامه‌ای فراهم کرد و از کارآموزان، پرستاران، و مدد کاران اجتماعی خواست که آن را در ماملودی انجام دهند. از آغاز مارس ۱۹۹۴، در یک دوره‌ی یک ساله، آن‌ها به دو هزار خانه در ناحیه‌ی معروف به ماملودی غربی سر زدند و هزار نفر را یافتند که بیماری طولانی مدت داشتند. از این تعداد ۴۲۷ نفر مجبور بودند در رختخواب یا در صندلی چرخدار بمانند. اکثر آن‌ها بخاطر ضربه‌ی مغزی، معلولیت، یا یک بیماری تشخیص داده ناشده در این شرایط قرار داشتند. تعبیر "ایدز" هرگز به میان نیامد.

یکی از پرسش‌های پیمایش این بود: "چه کسی با شما در طول روز می‌ماند؟" برخی از بیماران پاسخ دادند: "من پنج روز هفته در اتاق خواب زندانی ام چون همه کار می‌کنند،" یا "اولین کسی که در را باز می‌کند کودکی است که ساعت دو بعد از ظهر از مدرسه باز می‌گردد."

برنامه‌ی خوسا آن بود که ابتدائا بر کسانی که کاملا نادیده گرفته شده بودند تمرکز پیدا کند، کسانی که نیاز به حمام کردن، غلت زدن، پانسمان و بانداژ، تغذیه، ماساژ، و کاهش درد داشتند. تعداد این افراد کمتر از پیش بینی خوسا

www.takbook.com

www.takbook.com

بود اما این وضعیت چندان ادامه نیافت. در گاوتنگ، ایالت او، که جمعیتی میان هشت تا ده میلیون داشت، نرخ عفونت میان ۱۹۹۴ و ۱۹۹۶ شش تا بیست در صد افزایش یافت.[290]

با روشن شدن تصویر کامل وضعیت در ماملودی، خوسا نمی‌دانست که آیا می‌تواند کار در شورای شهر پرتوریا را ادامه دهد یا خیر. "من به خودم گفتم، 'آیا من این‌جا برای خودم هستم یا برای بیماران؟' چون در نهایت، ما به آزمایش افراد ادامه دادیم و آن‌ها همچنان جوابشان مثبت می‌آمد، و در سوی دیگر، بیمارستان‌ها آن‌ها را رد می‌کردند. نمی‌توانستم ببینم این افراد بمیرند، در حالی که در خانه زندانی بودند، و اقوام و دوستانشان آن‌ها را به دلیل عدم اطلاع از واقعیت ترک کرده بودند. تصمیم گرفتم که باید از کار خودم کناره بگیرم و کاری بکنم، حتی اگر بر روی سقف خانه‌ها بروم و فریاد بزنم، 'مشکل این است.' "

خوسا در مارس ۱۹۹۵، به عنوان یک مادر بزرگ مطلقه که در بیرون شهر و جایی با نرخ بیکاری انبوه زندگی می‌کرد کارش را در شورای شهر پرتوریا رها کرد و مستمری کمتری را پذیرفت و نیمی‌از سی هزار رَند (در حدود هشت هزار دلار) پول بازنشستگی در سن خود را کنار گذاشت و بقیه را به کار مراقبت خانگی در ماملودی زد. او ممکن بود در نهایت همه‌ی پس اندازش را صرف این کار کند. یک ماه بعد، "خدمات مراقبت خانگی تاتِنی" درهایش را در کلبه‌ای حلبی در یک فضای خالی در ماملودی باز کرد. تاتِنی یک واژه‌ی اِنگونی به معنای احساس عطوفت برای کودکی است که شروع به راه رفتن کرده است.

خوسا می‌گوید: "هیچ برنامه ریزی در کار نبود. کار ما یک واکنش احساسی بود به دیدن مشکلات و تنها عکس‌العمل نشان دادن و گفتن این‌که، 'من می‌توانم کاری بکنم. می‌توانم کمک کنم. مردم را نمی‌شود رها کرد تا مثل سگ بمیرند.' باید کاری کرد."

پنج سال بعد، دفتر تاتِنی به یک ساختمان سیمانی تخت در یک گوشه‌ی دور افتاده از ماملودی منتقل شد. اتاقهای آن با جدا کننده‌های حلبی چین و چروک خورده از هم تفکیک شده بودند و بر روی آن‌ها نیز پوسترهای بهداشتی نصب شده بود. چند تایی میز و تلفن بود اما نه کامپیوتر. اجاره‌ی ساختمان ارزان بود چون دغدغه‌ای برای امنیت ساختمان وجود نداشت. خوسا دریافت که همه‌ی چیزهای ارزشمند، مثل پنکه‌ها، ماشین‌های خیاطی، کتری و صفحه‌ی داغ آن، و سبزیجات باغچه، به سرعت غیب شدند. خوسا با خنده گفت: "مردم نمی‌دزدند. آن‌ها فقط بر می‌دارند."

یک روز بعد از ظهر من با اِوا شیبامبو، یکی از مراقبان جوان، و ایفودیا اِنگواکو، یک پرستار باز نشسته، برای دیدار بیماران رفته بودیم. یک روز زیبای بهاری در اکتبر بود، آسمان حجم بی نهایتی از رنگ آبی را به نمایش گذاشته بود. با شبکه‌های مناطق مسکونی در برابر پس زمینه‌ی سیم خاردار و دره‌های خالی، ماملودی مثل یک پایگاه نظامی در نوادا به نظر می‌رسید.

اولین بیماری که به دیدارش رفتیم، پیتر، با همسر و پسرش در یک کلبه‌ی ساخته شده از حلبی‌های پر از چین و چروک در حد و اندازه یک غرفه‌ی روزنامه فروشی زندگی می‌کرد. درون کلبه خفه کننده بود و هوا با بوی روغنی پارافین سنگین شده بود. لباس‌ها، اثاثیه، و وسایل پخت و پز دو متر آن طرف تر در گرد یک تختخواب انباشته شده بود. روی تختخواب بدنی نحیف به نحو دمرو در تاریکی قرار داشت. اِوا به سرعت چای دم کرد و به پیتر کمک کرد سرش را برای نوشیدن بلند کند. او ناله‌ای کرد و گفت که از دیروز هیچ چیز برای خوردن نداشته است.

او نفسی بیرون داد و به سختی غذا را می‌بلعید: "وقتی گرسنه هستم، حالم بدتر می‌شود." اِوا حضور من را توضیح داد و پیتر به نظر نمی‌آمد که مشکلی داشته باشد. اما من احساس کسی را داشتم که دارد از مرگ دیگران خود را ارضا می‌کند و در حالی که اِوا داشت زخم‌های بدن پیتر را وارسی می‌کرد پا را از کلبه بیرون گذاشتم. بیرون از

[290] UNAIDS, *Comfort and Hope* (Geneva: UNAIDS Best Practice Collection, June 1999), 53: see www.unaids.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

خانه، اِوا به من گفت: "زنش بدون دادن غذا به او برای کار از خانه بیرون رفته است. او می‌خواهد وی را بیرون کند." با صدایی آرام می‌گفت که همسر پیتر نیز "همان بیماری" را گرفته است.

اِوا رفت تا پسر جوان پیتر را پیدا کند. او وی را چند خانه آن طرف‌تر پیدا کرد. او هیچ پولی برای غذا نداشت. اِوا به او یک و نیم رَند (بیست سنت) داد و پسر بعد از لحظه‌ای با نیم قرص نان بر گشت. اِوا گفت که فردا صبح باز خواهد گشت تا به پیتر کمک کند دوش بگیرد، به او ماساژ دهد، ملحفه‌هایش را عوض کند، و به او شوربا و چای دهد. او یادداشتی نوشت تا با یکی از مددکاران اجتماعی تاتِنی در مورد ارسال تقاضا نامه‌ی کمک ویژه برای او صحبت کند و با درمانگاه تماس بگیرد تا ببیند آیا می‌توان دارویی قوی‌تر برای درد او گرفت. او گفت: "او به شدت دارد رنج می‌کشد. نمی‌توان او را در این حال رها کرد."

بعد از ظهر از افراد زیادی که در خانه‌هایشان رنج می‌کشیدند بازدید کردیم. زوج مزدوج گادفری و جولیا در یک خانه‌ی بزرگ‌تر سیمانی و خاکستری زندگی می‌کردند. مارتا، مادر جولیا، نیز با آن‌ها زندگی می‌کرد و هر سه ایدز داشتند. آن‌ها چهار فرزند، دو پسر و دو دختر داشتند. گادفری مرد محترمی به نظر می‌رسید و علی‌رغم ضعف مفرط، وقتی من وارد شدم ایستاد و مرا تا یک صندلی همراهی کرد. ایفودیا توضیح داد که من دارم در مورد تاتِنی می‌نویسم. گادفری با تامل سر تکان داد. او سرفه کرد و خودش را روی مبل تکان داد. او گفت که شکمش درد می‌کند.

هنگامی که اِوا داشت از گادفری در مورد داروی سل او می‌پرسید و او را معاینه می‌کرد، ایفودیا به آرامی به من توضیح داد که جولیا هنوز قادر است او را به حمام ببرد اما قوت وی نیز به زودی کاهش خواهد یافت. ایفودیا به گادفری خبر داد که مراقب معمول وی، جیمز چاوکی، صبح روز بعد به او سر خواهد زد و او را در صورت بیشتر شدن درد به درمانگاه خواهد برد. گادفری به آرامی از وی تشکر کرد و سرش را پایین انداخت. از او پرسیدم که در مورد تاتِنی چه احساسی دارد و او با ضعف پاسخ داد، "خوبه." او گفت که بازدید جیمز را دوست دارد. پس از چند دقیقه سکوت خداحافظی کردیم. گادفری به نظر می‌آمد که با چشمانش به خاطر نداشتن قوت برای ایستادن معذرت خواهی می‌کند. ایفودیا در اتومبیل غمگینانه گفت: "اون چهار بچه یتیم خواهند شد."

اولین دوره‌ی آموزشی شش ماهه‌ی تاتِنی در مه ۱۹۹۵ آغاز شد. خوسا از پرستاران بازنشسته برای آموزش یاری گرفت. خبر این دوره‌ها به سرعت دهان به دهان گسترش یافت و تاتِنی تا ژوییه پنجاه و شش کارآموز داشت. مهم‌ترین جذابیت این دوره آن بود که فرصتی برای افراد جهت مهارت‌های قابل عرضه در بازار کار ایجاد می‌کرد. اما بسیاری نیز می‌آمدند تا یاد بگیرند چطور به بستگانشان کمک کنند. و برخی دیگر مثل اِوا شیبامبو و جیمز چاوکی به شدت به دنبال کمک به مردم منطقه بودند.

کارآموزان تاتِنی علاوه بر مهارت‌های مراقبتی یاد می‌گرفتند که چگونه امراض بیماران خود را تشخیص دهند و بر طبق میل بیماران برنامه‌ای برای درمان آن‌ها بریزند. پزشکان، پرستاران و مدد کاران اجتماعی علاوه بر فیزیوتراپیست‌ها و درمانگران شغلی به آن‌ها کمک می‌کردند. کارآموزان یاد می‌گرفتند که مستقیماً از بیماران مراقبت کنند و به اعضای خانواده‌ی آن‌ها نیز مراقبت را می‌آموختند.

راهبرد تاتِنی دارای چهار اصل بود: (۱) تکمیل نظام مراقبت بهداشتی رسمی؛ (۲) جست‌وجوی همکاری با همه‌ی سازمان‌های محلی؛ (۳) بهبود مهارت‌های اعضای خانواده و همسایگان جهت مراقبت در خانه، از جمله کودکان مدرسه رو؛ و (۴) درگیر کردن جامعه با همه‌ی تصمیمات اصلی مربوط به فعالیت‌های تاتِنی.

هدف خوسا برای هر کارآموز آن بود که از برنامه با کسب دانش لازم برای ارائه‌ی مراقبت خانگی پایه، ارسال تقاضا برای مراقبت از کودکان و معلولان، کمک به خانواده برای آمادگی مواجهه با مرگ، و ارتباط موثر با گروه‌های کلیسایی محلی، سازمان‌های مشاوره، نانوایی‌ها، و آسایشگاه‌ها فارغ‌التحصیل شوند. آمادگی برای مرگ شامل است بر جمع‌آوری مدارک قانونی، تصمیم در مورد حضانت کودکان، ترتیبات سوگواری، و غیره.

www.takbook.com

www.takbook.com

پس از سه ماه آموزش، کارآموزان ملاقات‌های خانگی را آغاز کردند. آن‌ها با پانزده بیمار شروع کردند. در اکتبر ۱۹۹۳ که اولین کلاس فارغ‌التحصیل شدند، ده تن از کارآموزان بلافاصله کار پیدا کنند. برخی از آن‌ها به خاطر بیماری خانوادگی دوره را رها کردند. برخی از خود آن‌ها ایدز گرفته بودند.

پس از آن یک مشکل جدی سر باز کرد. چون خوسا معروف بود که در مورد ایدز کار می‌کند خانواده‌ها در برابر دریافت کمک از تاتِنی مقاومت می‌کردند. آن‌ها نمی‌خواستند همسایه‌هایشان بدانند که ایدز به سراغ آن‌ها آمده است. خوسا پیمایش دیگری را آماده کرد و از کارآموزانش خواست که آن را با پانصد خانواده انجام دهند. پرسش اصلی این بود: رهیافت و نحوه‌ی برخورد تاتِنی چگونه باید باشد؟ ۳۶۹ پاسخ دهنده اجماع داشتند که تاتِنی باید رهیافتی عام داشته باشد و بر ایدز تمرکز پیدا نکند.

تاتِنی در نوامبر ۱۹۹۳ یک گردهمایی در مامِلودی ترتیب داد. خوسا به هزار و دویست شرکت کننده در این گردهمایی اعلام کرد که ماموریت تاتِنی کمک به همه‌ی بیماران طولانی مدت در این منطقه است، همه کسانی که به کمک نیاز دارند بدون توجه به سن، جنسیت، نژاد، مذهب، جهت‌گیری جنسی، یا بیماری. این موضع‌گیری بسیار هوشمندانه بود. این موضع‌گیری باعث می‌شد که تاتِنی به عنوان یک موسسه‌ی عام برای مراقبت خانگی شناخته شود، حتی اگر اکثر مشتریان آن ایدز داشتند.

در اوایل سال ۱۹۹۶، سی کارآموز دیگر ثبت نام کردند و تعداد خانواده‌های تحت پوشش به شصت و پنج رسید. خوسا برای ارزشیابی شدن به عنوان یک سازمان کارآموزی در حوزه‌ی مراقبت خانگی، تقاضایش را به شورای پرستاری آفریقای جنوبی فرستاد. او سپس به سراغ اداره‌ی خدمات بهداشت جامعه در حکومت محلی رفت تا از تجربیات آن‌ها در مراقبت خانگی بیاموزد. او دریافت که از حیث نظام‌های عملی او از آن‌ها بسیار جلوتر بود. به همین دلیل از آن‌ها خواست که از تاتِنی بازدید کنند. او هنوز یک رَند کمک عمومی دریافت نکرده بود.

در ابتدا خوسا امید داشت که بیمارستان‌ها با اهدای مواد بهداشتی به تاتِنی کمک کنند. اما آن‌ها نشان دادند که تمایلی به این کار ندارند. اما کارکنان او دست به کار شدند و ژل روغنی و گاز زخم خانگی درست کردند و از ملحفه‌ها برای درست کردن بانداژ استفاده کردند. خوسا آرزوی داشتن دستکش‌های لاتکس، لوله‌های تخلیه و کیسه‌های ادرار را داشت. خوسا برای چیزهایی مثل پمادهای ضد باکتری، بنزین، اتاثیه، و دفترچه‌ی یادداشت به سراغ صاحبان مشاغل، گروه‌های کلیسایی، و افراد منفرد رفت. بسیاری از آن‌ها در این امر مشارکت کردند اما میزان کمک‌ها اندک بود. تماس‌های خوسا بر خلاف بسیاری از کارآفرین‌های اجتماعی به نخبگان و حلقات ثروتمندان بسط نمی‌یافت.

خوسا هر ماه بیشتر از صندوق بازنشستگی برداشت می‌کرد. هر ماه او نامه‌های بیشتر و تقاضانامه‌های بیشتری برای کمک ارسال می‌کرد. کمک‌های اهدایی که در دوره‌ی آپارتاید برای سازمان‌های مردمی به وفور وجود داشت اکنون به دلیل هدایت بیشتر این کمک‌ها به سوی پشتیبانی از حکومت محدودیت یافته بودند.

وقتی خوسا به سراغ یکی از تامین‌کنندگان مالی رفت همان انتقادهایی را که دیگر کارآفرینان شنیده بودند شنید، این‌که تاتِنی در کارش "تمرکز" نداشت. تامین‌کنندگان مالی به دنبال برنامه‌های ایدز بودند، نه مراقبت خانگی عام. خوسا بر این باور بود که "رفتن به یک خانه تنها برای کمک به جوان بیست و چهار ساله‌ای که ایدز دارد در حالی که مادر وی زخم رختخواب دارد و از آرتروز می‌نالد دشوار است. اگر شما بهداشت کار باشید باید به هر دو برسید."

اهدا کنندگان همچنین توانایی خوسا در اداره‌ی یک سازمان را مورد پرسش قرار می‌دادند. "آن‌ها به من می‌گفتند، 'تو تنها یک زن فعال اجتماعی هستی. چه کسی قرار است به کنترل پول بپردازد؟' مردم به تو می‌گویند، 'ما بین‌المللی هستیم. شما برای ما خیلی کوچک هستید.' "

سازمان بهداشت جهانی در سال ۱۹۹۶ با اداره‌ی بهداشت گاوتِنگ تماس گرفت. سازمان بهداشت جهانی و برنامه‌ی مشترک سازمان ملل در حوزه‌ی اچ آی وی\ایدز بنا داشتند یک کنفرانس بین‌المللی در مورد مراقبت

www.takbook.com

www.takbook.com

خانگی و اجتماعی در حوزه‌ی ایدز تشکیل دهند و می‌خواستند بدانند چه سازمانی در گاوتنگ این کار را انجام می‌دهد. وقتی مسئولان محلی بهداشت در حال جست‌وجو بودند مرتباً نام یک سازمان به گوششان می‌خورد: تاتِنی.

به خاطر توجه بین‌المللی در اوایل ۱۹۹۷، تاتِنی دو سال پس از بازگشایی اولین کمک مالی دولتی را به میزان بیست هزار رَند، در آن زمان معادل با ۴۵۰۰ دلار، دریافت کرد. اندکی بعد اداره‌ی بهداشت محلی کمک دیگری به میزان ۴۵۰۰۰ رَند به سازمان خوسا ارائه کرد. خوسا از بخشی از پول برای پرداخت مقرری کوچکی به مراقبان خانگی استفاده کرد. اما تاتِنی با فقدان بودجه‌ی کافی برای عرضه‌ی مستمری‌های قابل رقابت با دیگر موسسات، در نگاه داشتن کارآموزان پس از فارغ شدن از تحصیل در این دوره مشکل داشت. اکثر آن‌ها می‌توانستند به عنوان مراقب، کاری با درآمد بیشتر در جای دیگر بیابند.

مدتی بعد در همان سال، دولت آفریقای جنوبی نماینده‌ای را به ژنو فرستاد تا کار تاتِنی را به سازمان بهداشت جهانی و برنامه‌ی مشترک سازمان ملل در حوزه‌ی اچ آی وی\ایدز عرضه کند. برنامه‌ی مشترک سازمان ملل در حوزه‌ی اچ آی وی\ایدز پس از ارزیابی پروژه‌های چهل و هشت کشور، تاتِنی را به عنوان یکی از شش سازمان برجسته در سطح جهان در حوزه‌ی مراقبت جامعه محور از بیماران ایدزی برگزید.[291]

این انتخاب باعث شد که دولت محلی نگاه دقیق‌تری به مدل تاتِنی بیندازد. در آن دوره در استان گاوتِنگ با ۱/۲ تا دو میلیون جمعیت مبتلا به اچ آی وی\ایدز، حقیقتاً هیچ گونه مراقبت تسکینی فراتر از چند واحد سرطان و تخت‌های آسایشگاهی وجود نداشت. این نکته برای بسیاری در دولت آشکار شده بود که نوع تازه‌ای از خدمات بهداشتی برای مواجهه با ایدز لازم است. نظام بهداشتی دیگر نمی‌توانست محدود و غیر قابل دسترس برای جوامع فقیر باقی بماند، درست در همان وضعیتی که در دوره‌ی آپارتاید قرار داشت. بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها در سراسر آفریقای جنوبی می‌بایست با گروه‌های فعال اجتماعی همکاری کنند. این تنها راهی بود که می‌توانستند به میلیون‌ها نفر مردمی که در خانه‌هایشان رنج می‌کشیدند دسترسی پیدا کنند.[292]

اداره‌ی بهداشت گاوتِنگ در سال ۱۹۹۸ برنامه‌ای را برای راه اندازی پروژه‌های آزمایشی مراقبت خانگی در پنج محل اعلام کرد. دولت برای هدایت کارها به سراغ خوسا رفت. الیزابت فلوید، مدیر برنامه‌ی ایدز استان گاوتِنگ می‌گوید: "تاتِنی می‌توانست آن‌چه را که ما درباره‌اش می‌اندیشیدیم عملاً به ما نشان دهد. آن‌ها گروهی بودند که ما حقیقتاً کارمان را بر اساس تجربه‌شان بنیاد گذاشتیم. ورونیکا مسیر و جهت حرکت را روشن کرده بود و منبع الهام برای همه بود. [تاتِنی] سطح فوق‌العاده‌ای از انسان دوستی را به نمایش گذاشت. این یک نقش کلیدی در رهبری کارها بود."

مقامات بهداشت محلی پس از مطالعه‌ی نظام‌های تاتِنی چهار مولفه را در یک مراقبت خانگی موفق تشخیص دادند:

۱. کار باید توسط مردم محل اداره شود تا از لحاظ هزینه کارایی داشته باشد و مردم نیز آن را پذیرا شوند.
۲. این کار باید حرفه‌ای باشد. در تاتِنی، پرستاران بازنشسته بر جریان آموزش نظارت کرده و مراقبان را تحت نظر داشتند.
۳. آموزش باید مبتنی بر عمل باشد؛ کارآموزان باید مهارت‌هایی را کسب کنند تا بتوانند مستقیماً با بیماران کار کنند.
۴. این برنامه باید نشان دهد که می‌تواند افراد جوان و بی‌مهارت را آورده و آن‌ها را به فارغ‌التحصیلانی با توانایی و اعتبار لازم برای دنبال کردن کار در مراقبت بهداشتی تبدیل کند. این برنامه برای جذب تعداد کافی از کارآموزان، باید فرصت‌های اقتصادی برای آن‌ها فراهم کند.

[291] Ibid., 53-63.
[292] Interview with Elizabeth Floyd, director of the Guateng Province AIDS program (February 2002); also "Terminally-Ill Patients to Benefit from Home-Based Care Programme," notice issued by Department of Health, Guateng Provincial Department (June 11, 2002); see www.gpg.gov.za.

www.takbook.com

www.takbook.com

روحیه‌ی خوسا با واکنش اداره‌ی بهداشت بسیار بالا رفت. برای یک دوره‌ی کوتاه او حتی با خود فکر کرد: "شاید من به اندازه‌ی کافی داد زده‌ام." او انتظار شرایط مناسب‌تری برای جمع آوری منابع مالی داشت اما در سال ۱۹۹۸، او هنوز باید به حساب شخصی‌اش برای تامین هزینه‌های تاتنی تکیه می‌کرد. با این حال، او به گسترش ارائه‌ی برنامه پرداخت. او برنامه‌ی آموزشی را به دوازده ماه افزایش داد تا برنامه با معیارهای تعیین شده توسط سیاست ملی آفریقای جنوبی برای بهداشت کاران انطباق پیدا کند. او برای افزایش ظرفیت آموزشی، از بهترین فارغ‌التحصیلان خود بهره گرفت. آن‌ها تحت نظارت پرستاران به آموزش نیروهای تازه اقدام می‌کردند. او همچنین یک برنامه‌ی آموزشی برای کودکان و نوجوانانی که باید برای اعضای خانواده‌ی خود نقش مراقب اولیه را ایفا می‌کردند به راه انداخت. خوسا همانند بسیاری از کارآفرینان اجتماعی دریافت که به هنگام بروز مشکل به کودکان و نوجوانان کم توجهی می‌شود و نقش آنان به اندازه‌ی کافی جدی گرفته نمی‌شود. او آن‌ها را شایسته، نسبت به بزرگسالان کمتر دارای داوری ارزشی، و همواره آماده‌ی کمک یافت.

گزارش سالانه‌ی تاتنی از ژوییه‌ی ۱۹۹۸ تا مارس ۱۹۹۹ نمایانگر ۱۹۶ پذیرش جدید و ۲۲۰ مرگ بود. یکی از یادنوشت‌های گزارش می‌گوید: "بسیاری از بیماران به نحوی محترمانه مردند چون مراقبان ما به هنگام فوت با آنان بودند." این گزارش بسیاری از موانعی را که سازمان با آن‌ها مواجه بود شماره می‌کند: "جابجایی زیاد کارکنان، هزینه‌ی حمل و نقل، عدم همکاری اعضای خانواده، مواجهه‌ی بیماران تنها با هزینه‌های دفن، مشتریان گرسنه، نظام ضعیف ارجاع دهی، سرقت، نابود شدن مدارک و دارو توسط دزدان، مواجهه‌ی کارآموزان با شرایط فشار از نظر جسمانی و روحی، و افزایش تعداد زیاد یتیمان. ..." همچنین گزارش شده بود که وسایل داخل اتومبیل خوسا نیز مورد سرقت واقع شده است.

نکات مثبتی نیز وجود داشتند: "ما رضایت مشتریانی را که هر روز به انتظار در زدن بعدی ما هستند جلب کرده‌ایم. کارکنان آموزش دیده آماده‌ی جذب، انگیزاندن و حمایت اعضای جدید هستند." برنامه‌ی مشترک سازمان ملل در حوزه‌ی اچ آی وی\ایدز گزارش داد که کارکنان تاتنی میان ۱۹۹۵ و ۱۹۹۹، ۲۲۴۰۰۰ دیدار از خانه‌ها داشته‌اند، دو هزار و صد عضو خانواده را برای مراقبت از فردی بیمار در خانه آموزش داده‌اند، و ۹۸۰ پرستار، ۱۷۶ معلم، و ۶۶ مددکار اجتماعی را با مراقبت خانگی آشنا ساخته‌اند. کارگاه‌های ایدز هزاران جوان را در ماملِودی تحت پوشش قرار داده‌اند.[293]

تا سال ۱۹۹۹، اداره‌ی بهداشت گاوتنگ هفده برنامه‌ی مراقبت خانگی را پشتیبانی می‌کرد؛ تا سال ۲۰۰۰، تعداد برنامه‌های پشتیبانی شده به سی و شش رسید. خوسا در آن سال به عنوان همکار آشوکا انتخاب شد. اندکی بعد، اداره‌ی بهداشت به سراغ تاتنی آمد تا بر آموزش سازمان‌های مراقبت خانگی در ناحیه‌ی پرِتوریا- تشوین از استان گاوتنگ نظارت کند. هدف خوسا این بود که معیارهای واحدی برای ارائه‌ی مراقبت خانگی ایجاد کند. بنا به گفته‌ی خوسا، تا سال ۲۰۰۱، ۱۰۵۰ کارآموز از برنامه‌ی آموزشی تاتنی فارغ‌التحصیل شده بودند و ۷۶ درصد در این حوزه کار پیدا کرده‌اند. سه سازمان دیگر در ماملِودی مدل مراقبت خانگی تاتنی را نسخه برداری کرده‌اند.

در این دوره، خوسا برنامه‌های تازه‌ای برای کمک به بیماران تاتنی به اجرا در آورد تا به آن‌ها کمک کند از جهت اقتصادی و جسمانی فعال بمانند. خوسا دریافت که بیمارانی که قادر به آشپزی بودند می‌توانستند با تهیه‌ی غذا برای آن‌ها که به شدت مریض بودند به درآمد خود بیفزایند. بیماران همچنین می‌توانستند سبزی خشک برای مردمی که در اردوگاه‌های موقت زندگی می‌کردند و یخچال نداشتند تهیه کنند. سبزی خشک خراب نمی‌شد و آن‌ها می‌توانستند در زمستان غذای مقوی بخورند. تاتنی دیگران را در مهره دوزی و خیاطی درگیر کرد. خوسا برنامه‌ای را شروع کرد که به یتیم‌ها آموزش آشپزی و درست کردن نان می‌داد.

خوسا می‌گفت: "زندگی فقط مدیریت درد و رنج نیست. مردم قرار نیست فردا بمیرند. تا وقتی می‌توانند باید کارهایی انجام دهند که به آن‌ها احساس رضایت و هدفمندی بدهد."

خوسا در سال ۲۰۰۱ به عنوان زن سال آفریقای جنوبی در مقوله‌ی بهداشت انتخاب شد. این انتخاب در چارچوب یک جایزه‌ی ملی توسط شرکت پخش رادیویی و تلویزیونی آفریقای جنوبی و یک فروشگاه زنجیره‌ای به نام

[293] See www.unaids.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

شاپرایت چکِرز انجام شد. او در این باره می‌گفت: "تماسهای تلفنی و تبریکات از در و دیوار فرو می‌ریختند." پزشکان محلی یک مهمانی غافل گیر کننده برای او به راه انداختند. "این روز شادترین روز زندگی من بود، چون می‌دیدم افراد در حرفه‌ی من قدر کارهایی را که ما انجام می‌دادیم می‌دانستند."

ایالت گاوتنگ تا پایان سال ۲۰۰۱ دارای پنجاه و هفت برنامه‌ی مراقبت خانگی بود.[294] در اوایل سال ۲۰۰۲، الیزابت فلوید، مدیر برنامه‌ی ایدز گاوتنگ بر این نکته صحه گذاشت که مراقبت خانگی به "فعالیت اصلی" اداره‌ی بهداشت محلی تبدیل شده است. بیست میلیون رَند (معادل با چهل درصد بودجه‌ی ایدز استانی) به مراقبت خانگی و تخت‌های آسایشگاهی اختصاص یافته بود.[295] دو توصیه‌ی اصلی خوسا به سیاست دولت تبدیل شده بود: این‌که برنامه‌های مراقبت خانگی باید با هماهنگی پرستاران آموزش یافته انجام شوند و باید معیارهای واحد داشت.

خوسا می‌خواست تا سال ۲۰۰۲ به یک دفتر تازه در محلی امن در مرکز ماملِودی نقل مکان کند. هزینه‌های این کار یعنی حدود نود هزار رَند از سوی افراد محلی تامین شده بود. خوسا گفت: "ما برای مدتی طولانی مشغول جمع آوری اعانات بسیار کوچک در حد ده یا بیست رَند بودیم." علاوه بر آن، تاتنی با دو سازمان دیگر در ماملِودی یک "کنسرسیوم مراقبت" تشکیل داده بود، جایی برای به دست آوردن مراقبت بهداشتی، خدمات آسایشگاهی، و فرصت‌های درآمد زا. یکی از بهترین کارآموزان خوسا، مرد جوانی به نام کلاینبویی موگاشوا، یک سرویس مراقبت خانگی در اِمپومالانگا، استان همسایه‌ی گاوتنگ، به راه انداخت. این برنامه در شهری عرضه شد که نزدیک‌ترین بیمارستان به آن چهل مایل [شصت و چهار کیلومتر] فاصله داشت. خوسا گفت: "آن یکی مرا کاملاً خوشحال کرد. چون رویای من آن بود که این بچه‌ها را آموزش دهم تا مستقل باشند و با جوامع خود کار کنند."

خوسا در سال ۲۰۰۳ با نگاه به پیش، دو هدف اصلی را مد نظر داشت: افزایش ظرفیت برنامه‌ریزی و مدیریت تاتنی، و توسعه‌ی یک مدل جامعه- محور برای مراقبت از یتیمان در آفریقای جنوبی. تلاش او در مورد چالش اول این بود که اعانه دهندگان را در مورد تامین مالی آموزش مدیریت برای کارکنان خود قانع سازد، اما بسیاری از آن‌ها از حمایت هزینه‌های "غیر مرتبط با برنامه‌ی اصلی" ابا داشتند. در باب هدف دوم، او به یک نیروی کاری استانی جهت کشف چگونگی به کارگیری شبکه‌ی در حال گسترش برنامه‌های مراقبت خانگی گاوتنگ در کمک بهتر به یتیمان پیوسته بود. مراقبان خانگی اغلب اولین کسانی بودند که از یتیم شدن یک کودک خبردار می‌شدند.

چالش خوسا آن بود که مراقبان را به شبه مددکاران اجتماعی تبدیل کند، کسانی که به پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌ها کمک می‌کنند تا مراقبت از کودکان را بر عهده بگیرند، به خانواده‌ها در پیدا کردن جا برای یتیمان مشاوره می‌دهند، و نشانه‌های بودن یک کودک در شرایط پریشانی احساسی را تشخیص می‌دهند. در این حیطه نیز نیازها شدید بود و تجربه‌ی اندکی برای آوردن مهارت‌های لازم به بازار وجود داشت. خوسا می‌گفت: "برنامه‌ی من برای تاتنی این است که شکاف میان جامعه و خانواده را در شرایطی که والدین حضور ندارند پر کنم. من می‌دانم زمانی که مدل ما استقرار یابد، مردم به دنبال آن خواهند آمد. و اگر این کار را انجام دهند خوشحال خواهم بود، چون می‌دانم ما بیش از حد اطلاعات موجود یتیم داریم."

یکی از موضوعاتی که خوسا به ندرت بحث کرد این واقعیت بود که ایدز در کشورهایی که داروهای ضد ویروس وارونه به طور گسترده در دسترس بودند به جای یک بیماری کشنده به یک بیماری بلند مدت تبدیل شده بود. تا سال ۲۰۰۳، فشار فعالان اجتماعی و رقابت میان تولید کنندگان داروهای ژنریک باعث کاهش قیمت داروهای ایدز به حد چند صد دلار در سال شده بود، اما این هزینه بیش از وسع اکثر مردم آفریقا (و بقیه‌ی جهان در حال توسعه) از جمله خانواده‌هایی که تاتنی با آن‌ها کار می‌کرد بود. آن‌چه مسئله را در آفریقای جنوبی پیچیده‌تر می‌کرد آن بود که تابو اِمبکی رئیس جمهور این کشور سال‌ها منکر رابطه‌ی میان اچ آی وی و ایدز بود و حتی از توزیع داروهای ضد ویروس وارونه با قیمت پایین خود داری می‌کرد.[296]

---

[294] Annual Report (2000-2001) of the Guateng Provincial Government AIDS Program.
[295] Ibid.
[296] Tina Rosenberg, "How to Solve the World's AIDS Crisis," *The New York Times Magazine*, (January 28, 2001); see also Samantha Power, "The AIDS Rebel," *The New Yorker* (May 19, 2003).

www.takbook.com

www.takbook.com

اما دولت آفریقای جنوبی در سال ۲۰۰۴ پس از مواجهه با واکنش تند ملی و بین‌المللی اولین برنامه‌ی خود برای توزیع داروهای ایدز را آغاز کرد. برنامه‌های دولت تا پاییز ۲۰۰۶ دویست هزار بیمار ایدزی را در آفریقای جنوبی تحت پوشش قرار داده بود که خود پیشرفت قابل توجهی به حساب می‌آید، اما این رقم تنها یک چهارم عدد تخمینی بیمارانی را که به رسیدگی فوری نیاز دارند در بر می‌گیرد. دولت همچنین سیاست بهداشتی خود را در این سال تغییر داد و اشاره کرد که اکنون به ارتباط میان اچ آی وی و ایدز اذعان دارد و رسماً از درمان با داروهای ضد ویروسی وارونه حمایت می‌کند.[297]



یکی از بهترین کارآموزان خوسا، مرد جوانی به نام کلاینبویی موگاشوا در حال رسیدگی به یک بیمار ایدز.

با در دسترس واقع شدن داروهای ایدز در آفریقای جنوبی و جهان در حال توسعه، چالش اصلی، توزیع و مدیریت آن‌ها خواهد بود. در حال حاضر در آفریقا، کمبود پرسنل تربیت شده‌ی بهداشت جهت نظارت و مشاوره به بیماران بالاخص در مناطق فقیر و دور دست به چشم می‌خورد. سازمان‌هایی مثل تاتنی خود را به عنوان حلقه‌های مهم میان نظام‌های بهداشتی و جوامع کم درآمد نشان داده‌اند.

خوسا فراتر از مراقبت از بیماران ایدزی بر این باور است که سازمان‌هایی مثل تاتنی دارای ظرفیت انتقال منافع دراز مدت اجتماعی و روانی به جوامع کم درآمد هستند. او در این مورد می‌گوید: "یک موسسه‌ی بهداشتی کارا و سازمان دهی شده در سطح جامعه به سیاهان آفریقای جنوبی کمک خواهد کرد که بر فقدان اعتماد به نفس خود ناشی از جهل غلبه پیدا کنند. این جهل می‌تواند به تخریب خود بینجامد. مراقبت در تاتنی اصولاً به تقویت ظرفیت خانواده‌ها و جوامعی که کرامت زندگی انسان را پاس می‌دارند مربوط می‌شود."

Craig Timberg, "In South Africa, a Dramatic Shift on AIDS," *The Washington Post*, October 27, 2006; see also the website of the Treatment Action Campaign, www.tac.org.za.

[297] Craig Timberg, "In South Africa, a Dramatic Shift on AIDS," *The Washington Post*, October 27, 2006; see also the website of the Treatment Action Campaign, www.tac.org.za.

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۶. چهار عمل سازمان‌های نوآور

گوش دادن را نهادینه کنید

من دریافته‌ام که یکی از مهم‌ترین کیفیات سازمان‌های نوآور تعهد جدی به گوش دادن است. سازمان‌های نوآور نظام‌ها و دستورالعمل‌هایی برای گوش دادن به مشتریان خود ایجاد می‌کنند؛ آن‌ها این وجه از کار خود را به بخت و اتفاق وا نمی‌گذارند. به عنوان مثال، همه‌ی تصمیمات کلیدی در "خط تلفن کودکان" از جمله انتخاب نام و نشانه، مسئولیت‌های اعضای گروه، و شعار اصلی خط تلفن کودکان یعنی "هر تماسی مهم است" از دل جلسات معمول و "نشست‌های باز" با کودکان خیابانی بیرون آمده است. خط تلفن کودکان همچنین دستورالعمل‌های روشنی به موسسات همکار ارائه می‌کند و به آن‌ها توضیح می‌دهد که چگونه به حرف بچه‌ها گوش دهند. دستورالعمل آموزشی خط تلفن کودکان می‌گوید: "بچه باید بداند چرا این مطالعه در حال انجام است. بچه را نباید به سوی برخی انتخاب‌ها هل داد. اگر پاسخ او با گزینه‌های من نمی‌سازد، قول او باید در آن‌جا ذکر شود."[298]

"کمک کاران" در مرکز اِرزبت زیکِرز در سزومور مرتباً گزارش‌های روایی و تفصیلی از شکست‌ها و موفقیت‌هایشان می‌نویسند. از آن‌ها خواسته شده که رک و صریح باشند. به همین ترتیب، ساکنان نیز تشویق می‌شوند که به دفاتر اجرایی آمده و نظر خویش را ابراز کنند. زیکِرز می‌گوید: "افرادی از موسسات سنتی به من گفته‌اند که آمدن افراد معلول به حیطه‌ی امور اجرایی ایده‌ی خوبی نیست. من در این باره فکر کردم و با خودم گفتم، 'چرا که نه؟' در مورد یک چیز شکی وجود ندارد: ما قرار نیست هرگز تصمیمی بگیریم که با نیازهای این افراد نسبتی نداشته باشد."

سازمان جوان دیگری که در این قلمرو عملکرد عالی داشته سازمانی است به نام "تقسیم چیزهایی که داریم."[299] این سازمان از دل یک مرکز ذخیره‌ی غذا در ورشوی لهستان در اوایل دهه‌ی نود میلادی بیرون آمد و یکی از تاسیس کنندگانش یک مخالف سیاسی بود به نام ووجسی‌یچ اونیزکیه‌ویچ. این فرایند هنگامی آغاز شد که اونیزکیه‌ویچ به سراغ کشاورزان رفت تا از آن‌ها بخواهد به اهدای غذا بپردازند. پس از پنج دهه کمونیسم، کشاورزان حوصله‌ی برنامه‌های رفاهی را نداشتند. به اونیزکیه‌ویچ گفته شد: "ما برای انگل‌ها کار نمی‌کنیم."

اما اونیزکیه‌ویچ به ملاقات با کشاورزان و گوش دادن به مشکلات آن‌ها ادامه داد. او متوجه شد که آن‌ها از این که از کل لهستان عقب بمانند می‌ترسند. اونیزکیه‌ویچ به فکر پیشنهاد یک مبادله افتاد: اگر کشاورزان مواد غذایی اهدا کنند، مرکز ذخیره‌ی غذا فرزندان آن‌ها را به سفرهای آموزشی به ورشو و کراکاو خواهد برد و پارلمان و قصر سلطنتی، موزه‌ها، دانشگاه‌ها، و پارک‌های تفریحی را به آنان نشان خواهد داد. آن‌ها این فرصت را خواهند یافت که با بچه‌های شهر دوست شوند و با افرادی که مواد غذایی کشت شده توسط آن‌ها تغذیه می‌شوند ملاقات کنند. بسیاری از روستاییان استطاعت بردن فرزندان خود به ورشو یا کراکاو را نداشتند. این ایده برای آن‌ها جالب بود.

سفرهایی که "گشت‌های سیب زمینی" نامیده می‌شد در اواخر ۱۹۹۴ آغاز شد. اونیزکیه‌ویچ در آن پاییز ۲۶۵۰ کودک روستایی را در ازای ۱۰۶ تن مواد غذایی به شهرها برد.[300] او دانش آموزان دبیرستانی داوطلب از شهر ورشو را برای مدیریت گشت‌ها و نظارت بر اتوبوس‌ها به کار گرفت. او از شرکت‌ها خواست که خدمات را ارائه کنند. بنا به گفته‌ی اونیزکیه‌ویچ تا سال ۲۰۰۱ بیش از سی و شش هزار دانش آموز به این گشت‌ها برده شده بودند و در ازای آن ۳۴۰۰ تن مواد غذایی معادل با ۶/۷ میلیون نوبت غذایی تحویل شده بود.

---

[298] Jerry Pinto, ed., *Listening to Children: An Overview to Childline* (Bombay: Childline India Foundation: 2001); and Childline, *Recording Children's Concerns: Documenting Childline* (Bombay: Childline India Foundation: 2001).

[299] See David Bornstein, "Poland's First Food Bank," *Civnet Journal* (March-April 1999), www.civnet.org.

[300] Barbara Fatyga, *The Programme "Sharing the Things We Have*," 1994-1997 (Warsaw: Oficyna Wydawnicza EL-PRESS, 1997), 87-88.

www.takbook.com

www.takbook.com

وقتی که این ایده جا افتاد، اونیزکیه‌ویچ مدیریت مرکز ذخیره‌ی غذا را به دیگران سپرد و خود موسسه‌ی "تقسیم چیزهایی که داریم" را برای تشخیص مبادلات دیگر شهری- روستایی که به نفع دو طرف است به راه انداخت. هر هفته گروه وی به دیدار روستاها می‌روند تا به حرف‌های روستاییان گوش دهند. در یکی از این جلسات، آن‌ها دریافتند که جوانان روستایی از عدم آشنایی با کامپیوتر ناراحت هستند. آن‌ها متوجه شدند که بسیاری از افراد معلول جسمی در ورشو با کامپیوتر به خوبی آشنایی دارند. همچنین روشن شد که این افراد دوست دارند تعطیلات خود را در روستاها بگذرانند، اما مشکل دسترسی داشتند. بدین ترتیب ایده‌ای دیگر شکل گرفت: درخواست از افراد معلول جهت آموزش کامپیوتر به روستاییان در ازای ساختن شیب‌های مخصوص صندلی چرخدار توسط روستاییان و تسهیل برنامه‌های تفریحی خوشایند در هوای آزاد.

اونیزکیه‌ویچ معتقد است وقتی شما آغاز به گوش دادن به حرف‌های مردم بکنید، هیچ محدودیتی برای فرصت‌ها وجود نخواهد داشت. او افزود: "ما ایده‌های بسیاری شبیه به این‌ها داریم، و همه‌ی آن‌ها قابل انجامند."

به امر استثنایی توجه کنید

از حیث نوآوری، مهم‌ترین نکات حاصل از گوش سپردن و مشاهده، ظاهراً از اطلاعات نامنتظر یا استثنایی، بالاخص موفقیت‌های غیر منتظره به دست آمده‌اند. به عنوان مثال، وقتی جی بی شرام به چهار دانش آموز نخست کمک کرد تا به تحصیلات عالی گام بگذارند، متوجه شد که به نکته‌ای عظیم دست یافته است. با اندکی راهنمایی اضافی در زمان مناسب می‌شد زندگی یک دانش آموز را به نحوی جدی و به شرایطی بهتر تغییر داد. وقتی محمد یونس از بانک گرامین اولین وام‌های خود را به چهل و دو روستایی عرضه کرد و وام‌ها به موقع پرداخت شدند، او دریافت که نکته‌ای تازه را کشف کرده است: این‌که مردم فقیر "غیر قابل اعتماد برای کار با بانک‌ها" نیستند، حرفی که مرتباً به او گوشزد شده بود. در واقع، آن‌ها کاملاً قابل اتکا بودند.

کارآفرین اجتماعی دیگری که با همین موفقیت غیر منتظره مواجه شد و پیش فرض‌هایش را تغییر داد توماز سادووسکی است. سادووسکی یک مرد قوی هیکل است که در نزدیکی پُزنان در غرب لهستان زندگی می‌کند. در اوایل دهه‌ی نود میلادی که دولت لهستان پرداخت یارانه به کولکهولز (مزارع جمعی) را متوقف کرد و هزاران نفر یک باره خود را بی سر پناه یافتند، سادووفسکی و همسرش، باشا، که هر دو روانشناس هستند یک ساختمان مدرسه‌ی رها شده را خریدند و با بیست بی سرپناه با دختر خویش به آن‌جا نقل مکان کردند. برخی از این تعداد در جنگل زندگی می‌کردند و برخی در سرپناه‌های دولتی و بازداشتگاه‌ها. آن‌ها با هم ساختمان را بازسازی و یک مزرعه درست کردند. این مزرعه و خانه پایه و اساس "بنیاد بارکا برای ترغیب کمک متقابل"[301] شد.[302]



توماز سادووسکی

[301] Barka Foundation for the Promotion of Mutual Help

[302] بارکا مقام دوم را در جایزه‌ی نوآورانه‌ترین طرح توسعه از سوی شبکه‌ی توسعه‌ی بین‌المللی دریافت کرد؛ نگاه کنید به www.gdnet.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

وقتی در مورد کار سادووسکی شنیدم، اولین فکرم این بود که آشوکا مرتکب اشتباهی شده است. اگر ایده‌ای بود که محکوم بود محلی بماند همین بود. شما چه تعداد خانه‌ی با ثبات، خود- مدیریت شده، و تا حدی خود- پشتیبانی کننده می‌توانید از زندانیان سابق، الکلی‌ها، و افراد بی‌خانمان داشته باشید؟

پاسخ از سال ۲۰۰۳ بیست بود. حدود ۷۵۰ نفر در خانه‌های بارکا زندگی می‌کنند و هزاران نفر از برنامه‌های آموزشی و شغلی آن بهره‌مند می‌شوند. آنچه بارکا را وسوسه انگیز می‌سازد غیر محتمل بودن آن است. تاریخ زندگی جمعی در سطح جهان با شکست همراه بوده است. شاید فروپاشی کمونیسم به ایده مجال داده که بدون پیچیده شدن در لفاف ایدئولوژی موفقیت پیدا کند.

ساکنان بارکا ملهم از انگیزه‌های متعالی نیستند. آن‌ها آدم‌های راحتی برای زندگی با ایشان نیستند و خود آن‌ها این را می‌دانند. اِلا یکی از ساکنان به من گفت: "همه‌ی ما افرادی با انبوهی از مشکلات هستیم. نوشیدن [مشروبات الکلی] و دزدیدن عادت ما شده است. و برخی اوقات این عادت‌ها غلبه پیدا می‌کنند. اما همه‌ی کسانی که اینجا هستند به خاطر تصمیم خود و نیازهای خود اینجایند. واقعیت دنیای بیرون از اینجا بیرحم است. مشاغل پول کافی برای اجاره نمی‌دهند. من پنج سال است اینجا هستم. اینجا بهشت نیست. ما با یکدیگر جدال می‌کنیم، گریه می‌کنیم، اما همدیگر را کتک نمی‌زنیم. ما مراسم جشن تولد داریم، ما تعطیلات داریم. ما بر اساس مقدوراتمان سعی می‌کنیم دوست باشیم. بزرگ‌ترین معجزه آن است که ما بر سر یک میز می‌نشینیم و با یکدیگر حرف می‌زنیم. و در نهایت، احساس می‌کنم که دیگران به من نیاز دارند."

نظام بارکا این واقعیت طنز آلود را پذیرا شده است که انسان‌ها کامل نیستند. مقررات بسیار اندکند. نوشیدن [مشروبات الکلی] و خشونت ممنوع است، و همه‌ی الکلی‌ها یا معتادان پیش از نقل مکان به یک خانه[ی جمعی] باید در برنامه‌ی ترک اعتیاد شرکت کنند. اگر همچنان [مشروب] بنوشند یا مواد مخدر مصرف کنند باید اینجا را ترک کنند، نه به خاطر آنکه افراد شر و غیر قابل اصلاحی هستند، بلکه به خاطر آنکه این امر برای دیگران بسیار وسوسه انگیز خواهد بود. اگر یکی از ساکنان خانه را ترک کند و سال بعد بخواهد بازگردد، این ساکنان خانه هستند که در مورد پذیرش وی تصمیم می‌گیرند. ساکنان کارهای خانه را با کمک کارکنان بارکا انجام می‌دهند. ساکنان پیرتر ساکنان جوان‌تر را تحت نظر دارند. همه خود را مشغول نگاه می‌دارند، و اغلب کارهای کشاورزی، ساختمانی و تولیدی کوچک انجام می‌دهند.

مدل بارکا یک دهه است که در حال بسط بوده است. گسترش این مدل به یک امر جاری تبدیل شده است. خانه‌های "مادر" در حال تخم گذاری خانه‌های تازه هستند. سادووسکی در این مورد گفت: "وقتی ما شروع کردیم، مردم به ما می‌گفتند که خلق چنین احساس شمول گرایانه‌ای غیر ممکن است. بعد گفتند که فقط در حوزه‌ای محدود امکان پذیر است. حالا می‌گویند کاملاً امکان پذیر است. اما هیچ چیز اسرار آمیزی در این باره وجود ندارد. بدترین جنایتکار نمی‌تواند باور کند که امور بدین روال پیش برود چون هرگز با این نوع روابط مواجه نشده است. اما ما می‌توانیم همان طور که به امور احمقانه توجه می‌کنیم به امور زیبا و شگفت انگیز نیز توجه کنیم."

راه حل‌های واقعی برای مردم واقعی طراحی کنید

یکی از نشانه‌های کارآفرینان اجتماعی آن است که آن‌ها در مورد رفتار انسانی واقع گرا هستند. آن‌ها وقت زیادی را صرف تفکر در باب چگونگی سوق دادن مشتریانشان به استفاده از خدمات خود می‌کنند. دو ناسیمِنتو، بنیان گذار گاپا- باهیا، سال‌ها صرف متناسب کردن پیام خود جهت اطمینان یابی از تاثیر مطلوب آن بر مخاطبانش کرده است. این سازمان به محدود کردن گسترش ایدز در مناطق فقیر شمال شرقی برزیل پرداخته است.[303]

او به من گفت: "کار ما آن بود که روز اولی که به یک حلبی آباد وارد می‌شدیم به افراد بگوییم: 'اطلاع از ایدز بسیار اهمیت دارد. شما باید مواظب سلامتی خود باشید و غیره.' این صحبت از یک گوش وارد و از گوش دیگر خارج می‌شد. اکنون، وقتی به یک منطقه می‌رویم، برای شش ماه حرفی از ایدز نمی‌زنیم. ما متوجه شده‌ایم که

[303] See www.gapabahia.org.br; see also Shanon Walbran with Harley Henrique do Nascimento, "Six Steps to Headache-Free Volunteer Management," *Changemakers Journal* (August 1999). www.changemakers.net.

www.takbook.com

www.takbook.com

مردم اول باید در مورد بدن و شرایط خود اطلاعاتی کسب کنند. به این دلیل، ما با صحبت از معنی سیاه پوست بودن در جامعه‌ی خود شروع می‌کنیم. ما در مورد جنسیت صحبت می‌کنیم. ما تعهد و اطمینان ایجاد می‌کنیم. وقتی آن‌ها کارگاه‌های ایدز را شروع می‌کنند، از حقوق، بدن، سیاه پوستی، و شرایط خود به عنوان زن آگاه هستند- و این‌که چگونه همه‌ی این چیزها با ایدز قابل تهدید است. در غیر این صورت، آن‌ها می‌توانند بگویند، 'چرا باید سلامت بود؟ برای چی؟' "

یکی از مشکلات هند مدیریت زباله‌های بیمارستانی به شکلی مناسب و ایمن است. راه حلی که سال‌هاست از سوی سازمان‌های توسعه‌ی بین‌المللی عرضه شده آن بوده است که دولت هند وام‌هایی عظیم بگیرد و محل‌های سوزاندن این زباله‌ها را در سراسر کشور بسازد. راوی آگاروال، کارآفرین اجتماعی که سازمان "حلقه‌ی اتصال سمی"[304] را بنیان گذاشت برای پیشبرد یک راه حل واقع بینانه‌تر تلاش کرده است. سازمان او شبکه‌ی پیشگام هند برای مدیریت زباله‌های جامد و سمی است.[305]



هارلی هنریکز دو ناسیمِنتو

آگراوال می‌گوید: "در هند بیش از ۳۲۰۰۰ واحد مراقبت‌های بهداشتی اولیه وجود دارد. آن‌ها برای خرید کوره پول ندارند. و حتی اگر داشتند، اگر شما یک کوره که با نفت کار می‌کند در چنین واحدی قرار دهید، مردم محل سوخت آن را خواهند فروخت. کوره را *فراموش کنید*. شما باید به مردم یاد بدهید که نوک سوزن را قطع و آن را در محل با محلول پایه‌ی هیپوکلرایت ضد عفونی کنند. شما باید زباله‌ی خود را از زایدات ضد عفونی شده که باید در عمق زمین چال شوند جدا کنید. این کار امن و *ارزان* است. این کار مبتنی است بر اقدامات مدیریت - محور و کم هزینه تا اقدامات تکنولوژی- محور. اما هزینه‌ی اندک به معنی کیفیت پایین نیست."

جادویگا لوپاتا یک کارآفرین اجتماعی است که ملاقات جهانگردان از مزارع آلی را در لهستان ترتیب می‌دهد. او یک دفترچه در اختیار کشاورزان قرار داده و به آن‌ها کمک می‌کند خود را برای این تجربه آماده کنند. این دفترچه مثال قابل توجهی از چگونگی برقراری ارتباط صریح و روشن و با حساسیت به انتخاب مخاطب است. ذیلا گزیده‌هایی از آن را می‌خوانید:

> جهانگردان به اموری توجه می‌کنند که شما در مورد آن‌ها فکر نمی‌کنید و/ یا شما فکر می‌کنید بی ارزش هستند: مثل چوب، دستشویی بیرون از خانه، طویله، و اثاثیه‌ی کهنه. در نگاه شما این‌ها آت و آشغال هستند، یا فایده‌ای ندارند، اما در چشم جهانگردان این‌ها چیزهای روستایی زیبایی هستند.

[304] Toxics Link

[305] See Ravi Agarwal, "Shifting Environmental Risk: Obliterating the Human Face," *Changemakers Journal* (October 2000), www.changemakers.net; also www.toxicslink.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

دستشویی باید بیست و چهار ساعته بدون نیاز به رفتن به خانه‌ی کشاورز باز باشد. معنی ندارد که از دست شویی‌های قدیمی خلاص شده و آن‌ها را با دستشویی با آب لوله کشی جایگزین کنیم. برای بسیاری از جهانگردان خارجی این چیزها جالب و بر انگیزاننده‌ی کنجکاوی هستند. اگر دست شویی‌های قدیمی خوب ساخته شوند محیط زیست را آلوده نمی‌کنند و بوی آن‌ها را نیز با گذاشتن گزنه هر چند روز می‌توان از بین برد. مسئله‌ی مهم آن است که این دست شویی‌ها باید تمیز باشند.

به آن‌ها غذای جالب توجه و خوشمزه‌ای که در خانه گیرشان نمی‌آید بدهید. اگر آن را دوست داشته باشند باز خواهند گشت. برای افراد بسیاری از شهرهای بزرگ و آلوده این مثل داروست. بسیاری از میهمانان عاشق پنیر و خامه‌ی کلبه‌ای لهستانی می‌شوند.

این موضوع را به یاد داشته باشید: خودتان باشید. رفتار خود را برای جهانگردان تغییر ندهید. شما حق دارید که سرتان شلوغ باشد. اگر وقت ندارید کاری را انجام دهید چون باید به جمع آوری علوفه بپردازید، این را به سادگی بیان کنید. آن‌ها این را درک می‌کنند. جهانگردان می‌آیند و می‌روند. کار شما در مزرعه مهمترین ارجحیت شماست.

جهانگردان خارجی معمولاً نیاز دارند احساس کنند چیزهای زیادی دیده‌اند و کارهای زیادی انجام داده‌اند. آن‌ها می‌خواهند ساعت پنج بامداد بیدار شوند و به دیدن شیر دوشی گاوها، جمع آوری علوفه، و درست کردن پنیر و کره بروند. آن‌ها دوست دارند از این امور فیلم و عکس بگیرند.

مهمانان خارجی ممکن است شما را با علاقه و دانش خود در مورد لهستان حیرت زده کنند. آن‌ها می‌خواهند در مورد اینجا بشنوند و با مردم ملاقات کنند. آن‌ها به کشاورزی و محیط زیست علاقه مندند. برخی از آن‌ها شما را به همه جا دنبال کرده و هر کاری که شما بکنید خواهند نگریست. همه‌ی کشاورزان برای این امر وقت ندارند، اما برای برخی از آن‌ها این امر یک فرصت جهت ارتباطات انسانی است.

من در یک کارگاه بهداشت که توسط دو زن از مددجویان "تولد دوباره" سازماندهی شده بود شرکت کردم. کارگاه در یکی از کلاس‌های مدرسه در روسینها در ریو دو ژانیرو تشکیل شده بود. سی زن و دو مرد در آنجا حضور داشتند. عنوان بحث این بود: "راه‌های ارزان و آسان برای بهبود تغذیه‌ی خانواده‌ی شما."

ماریا دو لوردِس با توضیح این مطلب شروع کرد که اکثر افراد غذای مقوی را هر روز بدون اینکه بدانند دور می‌ریزند. او به گروه گفت: "ما می‌توانیم از غذاهای باقی مانده‌ای که معمولاً دور می‌ریزیم برای بهبود کیفیت غذای خود استفاده کنیم." سپس او وارد جزئیات شد. او گفت که برگ‌های سبز تیره از گل کلم، براکلی، چغندر، هویج، و سیب زمینی شیرین جدا شده و به دور ریخته می‌شوند، در حالی که مملو از ویتامین هستند. "شما می‌توانید از آن‌ها سبزی خشک درست کنید؛ آن‌ها را از یکدیگر جا کنید، بگذارید خشک شوند، آن‌ها را بسابید، و هر روز یک قاشق بخورید."

او شیشه‌های دهان گشادی را که سبزی خشک و نمونه‌های دستورالعمل آشپزی داشتند به گروه داد که یک به یک نگاه کنند. "این پودرها را در شیشه‌های تمیز و در دار نگاه دارید. می‌توانید آن را به سس خامه‌ای و خورشت‌های غلیظ اضافه کنید، و با آن‌ها برای نوزادان خود سوپ درست کنید. یا آن را به کیک‌های نمکی مثل نشاسته‌ی ذرت اضافه کنید."

فابیانا رودریگز بر غلات و سبوس تمرکز داشت و چیزهای دیگری برای مزه کردن به افراد می‌داد. او گفت: "کاملاً ارزان و آسان است. من خود بسیاری از این چیزها را در خانه استفاده کرده‌ام." من نگاهی به سرتاسر اتاق

www.takbook.com

www.takbook.com

انداختم. همه در بحث شرکت کرده بودند. همه داشتند در مورد دستورالعمل‌ها و مزه کردن نمونه‌های مجانی صحبت می‌کردند. باقی مانده‌های غذا خورده شد. لوردِس و فایانا مورد تشویق با کف قرار گرفتند. کارگاه پس از یک ساعت به پایان رسید.

تمرکز بر کیفیات انسانی

سازمان‌هایی که موفقیتشان بر کیفیت بالای اندرکنش انسانی متکی است توجه کافی به کیفیات نرم مثل به کارگیری، استخدام، و مدیریت کارکنان دارند. همان طور که دیده‌ایم اِرزیت زیکِرز به ویژگی‌های صوری یک کارمند احتمالی کمتر علاقه دارد تا این که آیا او می‌تواند همدلی، تفکر انعطاف پذیر و یک "شخصیت قوی" را به نمایش بگذارد. پرونده‌ی شغلی افراد این کیفیات را منعکس نمی‌کنند. آشوکا به دنبال استخدام کسانی است که کارآفرین‌اند، جوهره‌ی اخلاقی محکمی دارند، و خود را "نوآوران برای عموم می‌دانند."

در برزیل، دورا آندرید بنیانگذار اِدیسکا یک مدرسه‌ی رقص باله که فقط با دختران طبقات کم درآمد کار می‌کند می‌گوید: "شما نمی‌توانید به کسی آموزش دهید که با این بچه‌ها کار کند. ما مشکلاتی مثل سو استفاده، الکلی بودن و فقر را شاهدیم. بسیاری از معلمان رقص استعفا داده‌اند. چهار روانشناس یکی پس از دیگری با ما کار کرده‌اند. ما به کسانی نیاز داریم که باور داشته باشند تغییر امکان پذیر است. کسانی که با ما می‌مانند، می‌مانند چون این کار در *طبیعت* آن‌هاست."

شما چطور کسانی را پیدا می‌کنید که "باور دارند می‌توان تغییر ایجاد کرد؟" اغلب گفتن این‌که این نوع استعداد و توانایی کجاست دشوار است. کتی ماگونی، یکی از کمک کاران محبوب ارزیت زیکِرز قبلاً در یک نانوایی کار می‌کرد. بسیاری از کارآفرینان اجتماعی تا حد زیادی بر توصیه‌های زبانی اتکا دارند. به همین طریق است که "نشست دانشگاهی" مربیان نوشتن را برای کارگاه‌های خود به کار می‌گیرد. راه حل مشترک دیگر به کارگیری کسانی است که سوابق گسترده‌ای دارند و پس از آن باید نگاه کرد که چگونه کار خود را انجام می‌دهند.

بانک گرامین ظرفیت نیروهای خود را بر اساس مدارک دانشگاهی مورد بررسی قرار نمی‌دهد. در حقیقت، یکی از مهم‌ترین کیفیت‌هایی که بانک در استخدام افراد به دنبال آن است *فقدان هرگونه تجربه‌ی بانکداری* است. کارکنان بانک پس از استخدام به روستاها گسیل داشته می‌شوند تا برای شش ماه آموزش ببینند. وضعیت آن‌ها برای یک سال به صورت "تعلیقی" باقی می‌ماند. کارکنان زیکِرز یک دوره‌ی تعلیقی سه ماهه را طی می‌کنند. به همین ترتیب، موسسه‌ی "نشست دانشگاهی" از کارگاه‌های خود برای پیدا کردن و بررسی کارکنان محتمل خود استفاده می‌کند.

راضی نگاه داشتن افراد چالش دیگری است. اکثر سازمان‌های شهروندی نمی‌توانند با دستمزدهای بخش خصوصی رقابت کنند، و از این جهت باید عوامل جبرانی "روانشناختی" بیشتری عرضه کنند. فراتر از همه، آن‌ها باید به افراد این آزادی را بدهند که موثر واقع شوند و این حس را به آن‌ها منتقل کنند که آن‌ها دارند در چیزی بزرگ‌تر از خودشان مشارکت می‌کنند.[306]

مارکوس پو مدیر فنی موسسه‌ی خصوصی "حمایت از مصرف کننده در برزیل" یک سرپیچ حباب چراغ روی قفسه‌ی بالای میزش نگاه می‌دارد.[307] وقتی از پو در مورد آن پرسیدم، او به من نشان داد که کجا تماس‌ها دیده می‌شوند و چگونه اجزای سرپیچ با یک پیچ واحد به یکدیگر متصل شده است. او با جدیت گفت که این سرپیچ "کاملاً خطرناک" است. این سرپیچ برای سی سال در برزیل به طور گسترده مورد استفاده واقع می‌شده است. وقتی پو به موسسه‌ی "حمایت از مصرف کننده در برزیل" پیوست، به او این فرصت داده شد که نبردش را انتخاب کند. او تصمیم گرفت که یک گزارش مصرف کننده در مورد سرپیچ تهیه کند. در نتیجه، به گفته‌ی وی، دولت این نوع سرپیچ را در سال ۱۹۹۶ از بازار خارج کرد و ابزارهای الکتریکی خطرناک شبیه به آن را ممنوع

---

[306] See Rosabeth Moss Kanter, The Change Masters (New York: Touchstone, 1984), 18.
کنتر می‌نویسد: "تفاوت عملیاتی میان شرکت‌هایی که راکد می‌مانند و شرکت‌هایی که نوآوری دارند درجه‌ی اعطا یا باز ستاندن فرصت افراد برای استفاده از قدرت خود به طور موثر است."

[307] See www.idec.org.br.

www.takbook.com

www.takbook.com

کرد. پو گفت: "من این سرپیچ را همواره دور و برم نگاه می‌دارم، چون همواره به یادم می‌اندازد که من *می‌توانم* تغییری ایجاد کنم."

بسیاری از مشاغل فرصت اندکی برای بازخور مستقیم یا فوری فراهم می‌کنند. در این گونه موارد، سازمان‌ها باید فرایندهایی را طراحی کنند که به کارکنان جهت احیای انرژی خود کمک کنند. دو کارآفرین اجتماعی که چنین فرایندهایی را نهادینه کرده‌اند عبارتند از آندرزج کوربل و جاسک بوزک. این دو چهره‌هایی پیشگام در جنبش محیط زیست لهستان هستند. کوربل، بنیانگذار "مرکز زیست بوم عمیق" یک فرایند "حلقه‌ی جادویی" ایجاد کرده است که افراد در این حلقه سه روز را در یک جنگل می‌گذرانند. او در این مورد گفت: "بسیاری از افراد هرگز به هنگام شب در جنگل نبوده‌اند. جنگل در این زمان ساکت است. شما نمی‌توانید چیز زیادی ببینید. شما صدای حیوانات را می‌شنوید. بوی طبیعت به مشام شما می‌رسد. بعد ما چهار سنگ را در میان می‌گذاریم. هر یک به معنای یک احساس متفاوت است: خوشی، افسوس، عصبانیت، و ترس. و بعد از همه می‌پرسیم: 'شما چه چیزی به این محل می‌آورید؟' و آن‌ها از سنگ‌ها استفاده می‌کنند تا احساس خود را بیان کنند. "ما از این فرایند تا حدی انرژی فزاینده و قدرت کار با طبیعت را اخذ می‌کنیم."

بوزک، بنیانگذار باشگاه گاجا است که یک مبارزه‌ی ملی را در لهستان برای رودخانه‌ی ویستولا به راه انداخته است. این باشگاه به طور متناوب دیدارهایی در سکوت را از سرچشمه‌ی ویستولا برای کارکنان و داوطلبان سازمان دهی می‌کند. بوزک به من گفت: "ما این کار را انجام می‌دهیم تا دلیل اصلی یا دلیل غیر روشنفکرانه‌ی انجام این کار را کشف کنیم. ما بیست و چهار ساعت راه می‌رویم، می‌خوابیم و می‌خوریم اما بدون صحبت کردن. ما چرا این کار را می‌کنیم؟ شما برای جنگل یا رودخانه کار می‌کنید. اما کار کردن برای رودخانه چه معنایی دارد؟ بیشتر اوقات شما پای تلفن هستید یا دارید نمابر می‌فرستید. به همین ترتیب شما نیاز دارید با زمین که موجودی قوی است نیز تماس برقرار کنید."

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۷. این کشور باید تغییر کند

جاوید عبیدی، هندوستان: حقوق معلولیت

جاوید عبیدی برنامه‌ی اخبار تلویزیون را خاموش کرد. وضعیت سیاسی تغییری نکرده بود. مخالفان بعد از برخورد با دولت بر سر اتهامات رسوایی از پارلمان خارج شده و هنوز نمی‌خواستند به آن باز گردند. در حالی که این بازی در هند غیر معمول نبود، برنامه‌ی نمایندگان مجلس این بود که به اولین قانون حقوق مدنی معلولان رای دهند. این قانون تمام وقت و انرژی عبیدی را به مدت دو سال صرف خود کرده بود.

وقتی قانون معلولیت برای بحث در فصل بادهای موسمی به صحن پارلمان نیامد عبیدی دلسرد شد. اکنون فصل زمستان پارلمان نیز داشت به انجام می‌رسید. شب سه شنبه نوزده دسامبر ۱۹۹۵ بود. چند هفته بعد، سیاستمداران با انتخابات آتی درگیر می‌شدند. اگر طرح قانونی تا جمعه، یعنی آخرین جلسه، به صحن مجلس نمی‌آمد ترس عبیدی این بود که این طرح به یک برزخ سیاسی وارد می‌شد. در این حال همه‌ی تلاش‌های سخت او و همکارانش برای ایجاد فضای مناسب جهت تصویب طرح از میان می‌رفت.

در سال ۱۹۹۵، هند پس از نیم قرن استقلال هنوز فاقد یک سیاست در حوزه‌ی معلولیت بود. جمعیت معلولان هند که تعداد آن‌ها به شصت تا صد میلیون تخمین زده می‌شود از هیچ گونه حمایت در برابر تبعیض برخوردار نیست و در تصمیم گیری‌های دولت هیچ توجهی به آن‌ها نمی‌شود.[308]

معلولیت مشکلی است که در همه‌ی کشورها، فرهنگ‌ها، و همه‌ی اقشار اجتماعی به چشم می‌خورد. اما در کشورهای فقیر، مشکلات بیشترند. بر خلاف آمریکایی‌ها، اکثریت معلولان هند فاقد ابزارهای پایه‌ی کمکی مثل صندلی چرخدار یا یاریگرهای ارتباطی هستند. برای آن‌ها که استطاعت خرید صندلی چرخدار را دارند، مثل جاوید عبیدی، موانع همه جا به چشم می‌خورند: ساختمان‌ها، اتوبوس‌ها، خیابان‌ها، و پارک‌ها. یکی از استثنائات ایستگاه‌های قطار هستند. در این ایستگاه‌ها مجاری رفت و آمد متناسب با استفاده از چمدان و چرخ دستی ساخته شده‌اند و وضعیتی را به وجود آورده‌اند که عبیدی آن را "دسترسی تصادفی" می‌نامد.

اما موانع فیزیکی در مقایسه با موانع اجتماعی ملایم هستند. میلیون‌ها هندی معلولیت را انتقام ناشی از گناه‌های گذشته و عامل شرم می‌دانند. عبیدی می‌گوید: "صدها هزار خانوار وجود دارند که بچه‌های آن‌ها حقیقتاً از دیگران پنهان هستند." حتی هندی‌های طبقات ممتاز نمی‌توانند درک کنند که فرد معلول می‌تواند زندگی مستقلی داشته باشد. عبیدی می‌گوید: "معلولیت فی نفسه و خود به خود نفرین شدگی نیست. معلولیت در هند به یک نفرین تبدیل می‌شود چون به میلیون‌ها دست بستگی منتهی می‌شود. فردا اگر فکرها عوض شود، معلولیت حداکثر نوعی مانع برای پیشرفت است.

گفته می‌شود که بخت تنها در خدمت ذهن آماده است. این امر ممکن است توضیح دهد که چرا بخت تا این اندازه در خدمت جاوید عبیدی بوده است. او همه‌ی زندگی‌اش، یعنی سی و دو سال، خود را برای نقشی که برای خود در نظر گرفته آماده می‌کرده است. این نقش عبارت بود از مدیریت اجرایی مرکز ملی ارتقای اشتغال برای افراد معلول در دهلی.

اولین باری که عبیدی را دیدم، از تقابل میان نیمه‌های بالا و پایین بدن وی متعجب شدم. شانه‌ها و سینه‌ی او ستبر بودند، اما نیمه‌ی پایین بدن او کوچک مانده بود. پاهای او بدون حیات آویزان بودند. او سبیلی نسبتاً پر پشت داشت، با این نیت که چند سالی به ظاهر جوانش بیفزاید. منش او هدفمند و هشیار بود، و آپارتمانش خاکستری و ساده.

---

[308] جمعیت هند حدود یک میلیارد است. بر اساس تخمین سازمان بهداشت جهانی هفت تا ده درصد جمعیت دنیا دارای نوعی معلولیت هستند. عبیدی از تخمین محافظه کارانه تر شش در صد استفاده می‌کند.

www.takbook.com

www.takbook.com

متوجه شدم که چرخ و قاب صندلی چرخدارش با نوارهای پارچه به یکدیگر وصل نگاه داشته شده بودند. عبیدی توضیح داد که او زیاد به مسافرت می‌رود و چرخ‌هایش گیر می‌کنند. یک صندلی چرخدار نو هفتاد هزار روپیه یا حدود ۱۵۰۰ دلار مساوی با چهار ماه حقوق هزینه بر می‌دارد. او تصمیم برای خرید یک صندلی چرخدار تازه را برای یک سال به تعویق انداخته است.

عبیدی به هنگام نوشیدن چای و خوردن بیسکویت و سیب زمینی سرخ شده داستانش را برای من تعریف کرد. او به آرامی و با دقت سخن می‌گفت. او این طور آغاز کرد: "من یاد گرفته‌ام که با ناتوانی‌هایم به نحوی دلپذیر، کند، و نظام یافته دوست باشم. راستش را بگویم به یاد نمی‌آورم که هیچ نوع اندوه یا عصبانیتی در مورد معلولیتم داشته باشم. من باید مشکلی داشته باشم. من باید یک ژن یا چیزی کم داشته باشم."

عبیدی در سال ۱۹۶۵ در یک درمانگاه در علیگره در ایالت اوتار پرادش به دنیا آمد. وقتی پزشکان داشتند او را می‌شستند متوجه ورمی غریب بر روی قسمت پایین پشت او شدند. داستانی که به او گفته شد آن بود که پرستار نگاهی به او انداخت و گفت: "این بچه بیست روز دوام نخواهد آورد."

والدین او وی را به موسسه‌ی علوم پزشکی همه‌ی هند[309] بردند. در آن‌جا یک جراح عصب مشکل وی را باز بودن نخاع تشخیص داد که یک نقص مادرزادی است. در این شرایط استخوان، غشاء، و پوست روی نخاع شکل نمی‌گیرند و بافت‌های عصبی را بدون حفاظ باقی می‌گذارند. باز بودن نخاع می‌تواند به فلج در برخی از اعضای بدن منجر شود؛ اما جراحی در سال‌های اول زندگی اغلب درمان موفقی برای این مشکل است.

پزشکان در مورد عبیدی به اشتباه به والدینش گفتند که هیچ نیازی به دخالت فوری در وضعیت او نیست. خانواده به علیگره بر گشت و در دوره‌ی هشت ساله‌ی بعد هر شش ماه به دهلی می‌آمدند تا به بررسی وضعیت پزشکی جاوید بپردازند. در سن هشت سالگی، پای راست جاوید شروع به کشیدن کرد و پزشکان به این نتیجه رسیدند که زمان جراحی فرا رسیده است. وقتی جراح از اتاق عمل بیرون آمد، لبخندی بر لب نداشت. آن‌ها زمان زیادی صبر کرده بودند. عصب‌ها آسیب دیده بودند.

جاوید حتی با وضعیت لنگ لنگان به راه رفتن ادامه داده بود. وقتی ده ساله شد، به زمین افتاد و جراحی دیگری را متحمل شد. پس از آن او با عصای زیر بغلی راه می‌رفت. پس از اولین جراحی، سید اشتیاق عبیدی، پدر جاوید، نامه‌هایی به پزشکان در سراسر دنیا در مورد شرایط پسرش نوشته بود. اشتیاق پس از دریافت پاسخی نسبتاً تشویق آمیز از بیمارستان کودکان بوستون پس‌انداز بازنشستگی‌اش را نقد کرد، از دوستانش قرض گرفت و جاوید را به آن‌جا برد. عبیدی در این مورد می‌گوید: "مردم می‌گفتند او باید دیوانه باشد تا آن همه پول را صرف یک پسر کند."

اما اشتیاق هرگز کسی نبود که به حرف مردم اعتنا کند. او به هنگام جوانی از خانواده‌ی زمیندار و ثروتمندش گریخت تا به حزب کمونیست که آن زمان غیر قانونی بود بپیوندد. او گرچه یک مسلمان بود پس از جدایی پاکستان تصمیم گرفت در هند بماند. او در دانشگاه اسلامی علیگره ثبت نام کرد که مرکز فعالیت سیاسی مسلمانان بود و در آن‌جا به یک رهبر دانشجویی مبدل شد. اشتیاق با اصرار همسرش، زتا، سیاست را کنار گذاشت و به معلمی انگلیسی روی کرد. اما در دانشگاه همچنان با نفوذ بود.

در سال ۱۹۶۰ پنج سال پیش از تولد جاوید، نخست وزیر هند جواهر لعل نهرو از دانشگاه اسلامی علیگره بازدید کرد تا کتابخانه‌ی تازه‌ای را به این دانشگاه اختصاص دهد. اشتیاق در این مراسم در برابر عموم حزب کمونیست را رد کرد و به حزب کنگره پیوست. دو دهه بعد، نخست وزیر ایندیرا گاندی، دختر نهرو، اشتیاق را تا حدی به خاطر آن تصمیم به کار گرفت تا به عنوان یکی از دبیران حزب کنگره خدمت کند.

همان طور که امور در این عالم به طریقی نا شناخته واقع می‌شوند، سخنرانی اشتیاق در سال ۱۹۶۰ از طریق پسرش به یک سرمایه‌ی سیاسی برای معلولان هند تبدیل شد.

[309] All India Institute of Medical Sciences

www.takbook.com

www.takbook.com

***

در بوستون هیچ معجزه‌ای وجود نداشت. پزشکان عبیدی و پدرش را به بیمارستان ناحیه‌ی کوک در شیکاگو ارجاع دادند. در آن‌جا نیز همان تشخیص تکرار شد: این‌که آسیب نخاع قابل ترمیم نیست. اما این پزشکان افزودند که جاوید هنوز می‌تواند زندگی مستقلی داشته باشد. نکته‌ی اصلی *توانبخشی* بود.

اولین بار بود که جاوید در سن ده سالگی این کلمه را می‌شنید. و برای او کیفیتی جادویی داشت. جاوید به موسسه‌ی توانبخشی شیکاگو ارجاع داده شد. او در این موسسه به مدت دو ماه تحت فیزیوتراپی و آموزش انجام امور جاری زندگی به نحو مستقل قرار گرفت.

سفر به ایالات متحده تاثیری عمیق بر او داشت. یک رخداد به ویژه تاثیری همیشگی برجای گذاشت. عبیدی در این مورد می‌گوید: "من بیرون از موسسه‌ی توانبخشی شیکاگو بر روی عصاهای زیر بغلی خود ایستاده بودم. پدرم رفته بود یک تاکسی بگیرد و من دیدم که یک ون به سمت داخل می‌آید. من زنی را روی صندلی چرخدار دیدم که بیرون آمد. او از دست و پا فلج بود و سه لوله در برابر خویش داشت که با فوت کردن در آن‌ها صندلی چرخدار را کنترل می‌کرد. این صحنه برای یک بچه‌ی ده ساله شگفت آور بود. و بعد متوجه شدم که او مدیر این موسسه است."

تا سن پانزده سالگی، عبیدی از عصا برای راه رفتن استفاده می‌کرد. او راحت به این طرف و آن طرف می‌رفت اما گاه بر زمین می‌افتاد. پزشکان در علیگره به این نتیجه رسیدند که او بزودی از راه رفتن باز خواهد ایستاد. عبیدی گفت: "بدین ترتیب در یک روز خوب، یک صندلی چرخدار به او داده شد." او بر روی آن نشست و دیگر راه نرفت.

عبیدی اول با حرارت و سپس به خود آمده و با لحنی محتاطانه ادامه داد: "گفتن این موضوع که فردی باید برای ایمنی در صندلی چرخدار باشد در حالی که دارد راه می‌رود [مسخره است]. هر فردی که در حرفه‌ی پزشکی باشد و این حرف را شنیده به من گفته، 'تو باید امروز راه بروی.' مردم به آن حرف *می‌خندند*. اگر در کشوری دیگر بودم و مراقبت و توصیه‌ی درستی به من داده می‌شد، با این مشکلات مواجه نمی‌شدم."

برای پیشگیری از سو فهم نکته‌اش اضافه کرد: "من از آن‌چه اتفاق افتاده عصبانی و ناراحت نیستم. من به تجربه‌هایم نگاه می‌کنم تا صرفاً چیزهایی در مورد این کشور یاد بگیرم: امور چگونه بوده‌اند و چگونه هستند، و مهمتر از همه، چگونه باید باشند. اگر این واقعه برای من رخ داده، بر سر صدها هزار نفر دیگر چه آمده است، با علم به این که من صد بار نسبت به اکثریت معلولان در این جامعه از امتیازات خاص برخوردار بوده ام. نکته این است: *این کشور باید تغییر کند*."

عبیدی با تشویق یک دوست آمریکایی در دانشگاه رایت استیت واقع در دیتون اوهایو ثبت نام کرد. برنامه‌ی او آن بود که در رشته‌ی ارتباطات همگانی درس بخواند. عبیدی در ایالات متحده پیش از رفتن به دیتون به موسسه‌ی توانبخشی رفت تا به دوستان قدیمی سلامی عرض کند و یک جفت کفش اورتوپدی بگیرد. وقتی پزشکان نگاهی به صندلی چرخدار وی انداختند ترس برشان داشت. صندلی برای عبیدی بسیار بزرگ بود. پزشکان پس از معاینه دریافتند که مرد جوان به خاطر نوع نشستن انحنای شدید نخاع پیدا کرده و در یک دوره‌ی سه ساله به جراحی ترمیمی نیاز دارد.

عبیدی تصمیم در این مورد را کنار گذاشت و خود را در کارهای دانشگاه غرق کرد. او در فعالیت‌های اجرایی دانشجویی درگیر شد، برای نشریه‌ی دانشگاه نوشت، و رئیس انجمن دانشجویان بین‌المللی و باشگاه هندیان شد. پس از سال سوم، پزشکان بر جراحی نخاع اصرار ورزیدند. این جراحی مستلزم باز کردن پشت او و قرار دادن یک میله‌ی فلزی بود. دوره‌ی نقاهت سه ماه طول می‌کشید. پیشنهاد پزشکان این بود که عبیدی پس از عمل به هند بازگردد تا در طول تابستان به استراحت بپردازد.

www.takbook.com

www.takbook.com

عبیدی در مسیر پرواز در مورد خشکسالی در شمال هند مطلع شد. در وطن، او با برخی از دوستان همدانشگاهی تماس گرفت و تصمیم گرفت صندوقی را برای کمک به مردم تاسیس کند. پزشکان به او توصیه کرده بودند که فشاری به نخاع خود وارد نیاورد، اما او احساس می‌کرد حالش خوب است و بقیه‌ی تابستان را به جمع آوری اعانه پرداخت.

یک بعد از ظهر پس از بازگشت به ایالات متحده، شروع به استفراغ کرد و با آمبولانس به بیمارستان فرستاده شد. زخم‌های تحت فشار نزدیک به ستون فقرات عفونی شده بودند. پزشکان در شیکاگو خشکشان زده بود. عبیدی می‌گوید: "آن‌ها به من گفتند که همه‌ی پشت من از هم گسیخته شده است. آن‌ها گفتند که شش ماه طول می‌کشد تا بهبود یابم." عبیدی روی یک تشک پر شده از هوا قرار داده شد و دستور داده شد که هیچ کاری نکند.

صورت حساب بیمارستان چهل هزار دلار بود. ده‌ها همکلاس و استاد دانشگاه رایت استیت کمک‌هایی به او کردند تا صورت حساب را پرداخت کند. عبیدی در این مورد گفت: "فقط خدا می‌داند چند نفر در زنده ماندن من نقش داشته‌اند."

عبیدی پس از بازگشت به هند در سال ۱۹۸۹ علاقه‌مند بود فعالیت روزنامه نگاری خود را آغاز کند. او در مورد پیدا کردن کار مشکلی نداشت. او دارای مدرکی از یک دانشگاه آمریکایی، معدل چهار، و بسیاری بریده روزنامه از کارهای خود بود. دو ماه طول کشید تا او دریافت که شاید مردم نمی‌خواهند یک روزنامه نگار روی صندلی چرخدار را استخدام کنند. استخدام کنندگان همواره از او می‌پرسیدند: "شما چطور می‌خواهید به این طرف و آن طرف بروید؟" عبیدی چندین پاسخ در آستین داشت: "این‌که چطور به این طرف و آن طرف بروم مشکل من است. تکلیفی به من بدهید، برای آن زمان تحویل را تعیین کنید، و اگر به موقع کار را تحویل ندادم مرا اخراج کنید." و فرض او این بود که سر دبیران به او امکان نشان دادن خود را می‌دهند. اما او اشتباه می‌کرد.

او به من گفت: "اولین بار در عمرم بود که معلولیتم را به خوبی لمس می‌کردم. دریافتم که حتی نشستن در دهلی نو، پایتخت کشور و نه شهری کوچک، افراد را بدانجا می‌کشاند که مدیران روزنامه‌های مهم این را به من بگویند." با این حال او به پیشنهاد داستان‌های متفاوت به دبیران روزنامه‌ها و نشریات ادامه داد. و یک روز، وقتی با دبیر یک مجله که در دسترسی به سه سیاستمدار برای یک گزارش پیش از انتخابات مشکل داشت صحبت می‌کرد به او گفته شد: "اگر بتوانی مصاحبه‌ها را بگیری می‌توانی گزارش را بنویسی."

عبیدی برای انجام دو مصاحبه کارش را انجام داد. اما در مورد سومی یعنی وزیر دفاع هند مشکل پیدا کرد. تماس با دفتر وی به هیچ جا نرسید. بعد یک روز صبح عبیدی به خبری در یک برنامه‌ی خبری کوچک برخورد مبنی بر این‌که پسر وزیر دفاع از دانشگاهی در ایالات متحده بازگشته است و می‌خواهد ازدواج کند. او وانمود کرد که یکی از دوستان همکلاسی اوست. او هنوز کارت دانشجویی رایت استیت را داشت. آن کارت و کمی صحبت می‌توانستند او را از محافظان رد کنند.

عبیدی روز بعد خود را چهره به چهره در برابر وزیر دفاع یافت. او گفت: "من یک روزنامه نگار هستم که در کارم با مشکلاتی مواجه هستم. فقط سه سوال از شما دارم." در عرض ده دقیقه او مصاحبه‌اش را در دست داشت. یک باره او به یک ستاره در دنیای گزارشگری تبدیل شد. "مردم دیگر به صندلی چرخدار من نگاه نمی‌کردند. دیگر کسی از من نپرسید که چطور می‌خواهید این کار را انجام دهید. دیگر خیلی طول نکشید که من برای *تایمز هند* مطلب نوشتم."

در سال ۱۹۸۸، راجیو گاندی نخست وزیر هند هیئتی را برای بررسی موضوع معلولیت تعیین کرده بود. این هیئت توصیه کرد که هر گونه تلاش جدی برای برخورد با این مشکل باید با قانون گذاری جامع آغاز شود. اما پیش از آن‌که به توصیه‌ها عمل شود حزب کنگره‌ی راجیو گاندی قدرت را از دست داد. سپس در سال ۱۹۹۱ گاندی در زمانی که مشغول مبارزه‌ی انتخاباتی در جنوب هند بود توسط یک تروریست کشته شد. حزب کنگره سوار بر موج همدلی با رهبری نخست وزیر پی وی ناراسیمها رائو به قدرت بازگشت. اندکی بعد، سونیا گاندی،

www.takbook.com

www.takbook.com

بیوه‌ی ایتالیایی زاده‌ی راجیو گاندی (و رهبر آینده‌ی حزب کنگره) بنیاد راجیو گاندی را تاسیس کرد و معلولیت را به عنوان یکی از پنج حوزه‌ی مورد تاکید خود برگزید.

سونیا گاندی اعلام کرده بود که به دنبال عکس‌های نادر شوهر خود برای قرار دادن در یک کتاب یادبود برای اوست. اشتیاق، پدر عبیدی، که با راجیو کار کرده بود مجموعه‌ی شخصی خود را عرضه کرد و درخواست کرد که آیا خانواده‌اش می‌توانند در یک ملاقات تسلیت عرض کنند.

عبیدی یک بار نامه‌ای به راجیو گاندی نوشته و بر این‌که دولت توجه بیشتری به معلولان داشته باشد اصرار ورزیده بود. وقتی او با سونیا ملاقات کرد آن نامه را نیز متذکر شد. یک هفته بعد، خانم گاندی او را برای گفتگو در مورد مشکلات معلولان دعوت کرد. عبیدی گفت: "من هر چه می‌دانم مبتنی است بر تجربه‌ی زندگی خودم." او اشتباهات جراح، فقدان توانبخشی در هند، مشکلات دسترسی، و دشواری گرفتن کار برای معلولان را توضیح داد.

وقتی او صحبت‌هایش را تمام کرد خانم گاندی از وی پرسید که آیا او علاقه‌مند است واحد معلولیت بنیاد را اداره کند. فکر اولیه‌ی عبیدی این بود: "اوه، آدم حسابی. من نباید دهانم را باز می‌کردم." این به معنی پایان کار روزنامه نگاری او بود. اما بعد این طور استدلال کرد: یک روزنامه نگار کمتر چه تاثیری خواهد داشت؟ یک مدافع بیشتر برای معلولان بسیار تاثیر گذار خواهد بود.

عبیدی در مه ۱۹۹۲ به بنیاد راجیو گاندی پیوست و به زودی با سیلی از پیشنهادات روبرو شد. افراد وارد دفتر وی می‌شدند و تقاضای پول برای صندلی چرخدار، جراحی، یاریگر شنوایی، شغل، دارو، مشاوره‌ی حقوقی، و توصیه برای گرفتن کار می‌کردند. نیازها پایان ناپذیر می‌نمودند. عبیدی تصمیم گرفت که راهبرد وی باید پشتیبانی از کارهای نوآورانه در تعلیم و تربیت، حمل و نقل، جراحی، تجهیزات کمکی، و توانبخشی باشد.

طرحی که توجه وی را جلب کرد برنامه‌ی "قطار سریع‌السیر زندگی"[310] بود. در این طرح یک بیمارستان مستقر در قطار به دور افتاده‌ترین مناطق می‌رفت تا به جراحی‌های ترمیمی برای فلج اطفال، آب مروارید، و ناشنوایی بپردازد. عبیدی در کار با "قطار سریع‌السیر زندگی" به نقاطی از هند سفر کرد که برای رفتن به نزدیک‌ترین فرودگاه به آن‌ها ده ساعت رانندگی با اتومبیل لازم بود. او در این مورد می‌گفت: "کل تصور من از زندگی تغییر یافت." او متوجه شد که بیرون از شهرها عملاً هیچ خدمات و امکاناتی برای معلولان وجود نداشت، نه در مدارس، نه در واحدهای مراقبت بهداشتی، و نه در محیطهای کار که با میلیون‌ها نفر سروکار داشتند. او فهمید که تنها یک درصد از کودکان معلول در هند به آموزش دسترسی دارند.

"قطار سریع‌السیر زندگی" شگفت انگیز بود اما هر سال فقط می‌توانست به ۱۵۰۰ نفر خدمات ارائه کند. عبیدی گفت: "شما می‌توانید اردوهای بیمارستانی را برای همه‌ی عمرتان به راه بیندازید و تنها نوک کوه یخ را لمس کرده باشید. من متوجه شدم که ارائه‌ی خدمات راهی برای غلبه بر مشکل معلولیت در هند نیست." تغییر بنیادی باید با یک سیاست سازگار و ملی شروع می‌شد.

[310] Lifetime Express

www.takbook.com

www.takbook.com



جاوید عبیدی در یک مراسم شبانه برای ارتقای آگاهی از معلولیت، ۱۹۹۸

***

در مارس ۱۹۹۴، مرکز آمریکایی دهلی یک گردهمایی از راه دور را میزبانی کرد تا فعالان امور معلولیت در هند و ایالات متحده را از طریق ارتباط ماهواره‌ای در کنار هم قرار دهد. این گردهمایی با انتشار کتاب *بدون ترحم* اثر روزنامه نگاری به نام جوزف پی شاپیرو همراه شد. این کتاب تاریخ جنبش معلولیت در ایالات متحده را بیان می‌کند.[311] مشارکت کنندگان آمریکایی عبارت بودند از شاپیرو، جودی هویمان و جاستین دارت جونیور. دو نفر اخیر رهبران جنبش معلولیت در آمریکا هستند. هندیان با خواندن کتاب *بدون ترحم* خود را آماده کرده بودند. شاپیرو در این کتاب با فصاحت در مورد جدال‌های هویمان و دارت همراه با خیلی چیزهای دیگر قلم فرسایی کرده بود.

جودی هویمان در بروکلین نیویورک به دنیا آمد و فرزند بزرگـتر از سه فرزند در یک خانواده‌ی مهاجر آلمانی و یهودی بود. او در سن هجده ماهگی فلج اطفال گرفت که این امر او را از دست و پا فلج کرد. یکی از پزشکان توصیه کرد که جودی در یک موسسه گذاشته شود. اقوام و بستگان زمزمه کردند که والدین جودی باید گناه وحشتناکی کرده باشند تا به این بدبختی دچار شده باشند.

هویمان به عنوان یک دختر جوان در مدرسه‌ی ابتدایی محلی پذیرفته نشد با این توجیه مدیر مدرسه که او "خطر آتش سوزی" به همراه دارد. در سال ۱۹۶۱ مادرش برای او جنگید و حق رفتن وی به دبیرستان را به دست آورد. بدین ترتیب او سیاست شهر نیویورک را مبنی بر اینکه بچه‌های مدرسه‌ای روی صندلی چرخدار باید در خانه درس بخوانند تغییر داد.

هویمان از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد. او که گفتار درمانی خوانده بود امید داشت با بچه‌های مدرسه‌ی ابتدایی کار کند. او پس از گذراندن امتحانات مکتوب و شفاهی از گرفتن مجوز معلمی محروم شد چون هیئت امنای آموزشی شهر نیویورک استدلال می‌کرد معلولیت او مانع از کمک وی به کودکان برای تخلیه‌ی مدرسه در شرایط اضطراری است. هویمان از هیئت امنا شکایت کرد که کار به دادگاه کشید و به او مجوز معلمی داده شد. اما او هنوز نمی‌توانست کاری پیدا کند تا مدیر مدرسه‌ی ابتدایی خود وی در بروکلین او را استخدام کرد.

هویمان در سال ۱۹۷۰ یکی از بنیانگذاران موسسه‌ی "معلولیت در عمل" بود. این موسسه یکی از گروه‌های اولیه در دفاع از حقوق معلولان بود. در سال ۱۹۷۷، او یک تظاهرات نشسته را در سان فرانسیسکو رهبری کرد که

[311] See Joseph P. Shapiro, *No Pity: People with Disabilities Forging a New Civil Rights Movement* (New York: Times Books, 1994).

www.takbook.com

www.takbook.com

در طی آن معلولان یکی از طبقات دفتر محلی اداره‌ی بهداشت، آموزش، و رفاه را برای بیست و پنج روز اشغال کردند. این تظاهرات نشسته که یک حرکت پر قدرت و جالب توجه بود، به بیان شاپیرو، نقطه‌ی آغازین "به صحنه‌ی سیاسی آمدن جنبش حقوق معلولان" بود. این حرکت بدانجا منجر شد که دولت ایالات متحده اولین مقررات مربوط به عدم تبعیض علیه افراد به خاطر معلولیت را برای موسسات فدرال، یا پیمانکاران همکار با دولت فدرال یا موسسات دارای بودجه‌ی فدرال اِعمال کند.[312]

جاستین دارت در سال ۱۹۴۸، وقتی هجده ساله بود فلج اطفال گرفت. او نیز از اخذ مجوز معلمی به خاطر استفاده از صندلی چرخدار محروم شد. اما دارت که در دهه‌ی پنجاه میلادی به دانشگاه رفت، به گفته‌ی شاپیرو، "این واقعیت را پذیرفت که انتخاب‌های کمتری دارد."

دارت در سال ۱۹۶۷ وقتی از ویتنام جنوبی دیدار می‌کرد به یک موسسه در شهر جنگ زده‌ی سایگون که از کودکان دارای فلج اطفال نگه داری می‌کرد برده شد. دارت برای "دیدن جهنم" در آن‌جا آماده نبود: یک صد کودک با "شکم‌های ورم کرده و بازوها و پاهای چوب کبریتی" مثل "تصائیر داخائو و آشویتز با چشم‌هایی که از حدقه بیرون زده بودند روی مدفوع و ادرارشان دراز کشیده بودند و مگس بدن‌های آن‌ها را پوشانده بود." بچه‌ها را آن‌جا رها کرده بودند تا بمیرند و در قبرهای نامشخص دفن شوند. این تجربه "داغی" بر روی روح دارت گذاشته بود.

دارت در آن زمان بخشی از کاسبی خانوادگی خود را در ژاپن اداره می‌کرد. او کارش را رها کرد و با همسرش به یک مزرعه‌ی رها شده بر روی یکی از تپه‌های برفی در ژاپن نقل مکان کرد. این مزرعه نه آب لوله کشی شده، نه برق یا تلفن داشت و یک چهارم مایل (چهارصد متر) بالای یک جاده‌ی خاکی بود. وقتی باران می‌آمد و جاده گلی می‌شد، دارت سفرش را به شهر با خزیدن روی دست‌ها تا پایان راه گلی انجام می‌داد. در آن‌جا او می‌توانست بر روی یک واگن سوار شود.

تصمیم دارت مبنی بر زندگی بدین شکل از نیاز او و همسرش به همدلی با کودکان در ویتنام و داشتن زمان برای تامل در این مسئله ناشی می‌شد. وقتی دارت به ایالات متحده بازگشت، به سخنگوی حقوق معلولان تبدیل شد. او به جاهای مختلف سفر کرده و جلساتی را در هر پنجاه ایالت با هزینه‌ی شخصی خود برگزار کرد.

دارت به عنوان یک جمهوری‌خواه تگزاسی در دوره‌ی ریاست جمهوری ریگان به عضویت شورای ملی معلولان در آمد. او تلاش کرد اولین متن قانون معلولان آمریکایی را در کنگره به پیش ببرد. او در سال ۱۹۹۰، به عنوان رئیس کمیته‌ی ریاست جمهوری در حوزه‌ی اشتغال معلولان برای تصویب قانون جنگید.[313]

هویمان در طی گردهمایی از راه دور با فعالان هندی بر اهمیت قانون گذاری تاکید کرد. بنا به نظر او، این نکته برای دولت اساسی بود که تبعیض علیه معلولان را بپذیرد و این که دولت مسئول پایان دادن به آن است. دارت اضافه کرد که حکومت نمی‌تواند برابری ایجاد کند. برابری تنها با اِعمال "پاسداری همیشگی" از سوی مردمی که به دنبال آن هستند به دست می‌آید. او اشاره کرد که جرقه‌ی فعالیت خود وی با خواندن کتاب *تجربیات من با حقیقت* اثر گاندی زده شده است و یاد آور سهم هندیان در جنبش حقوق مدنی در ایالات متحده شد. همین جنبش از نظر او جنبش معلولیت ایالات متحده را بنیاد گذاشت.[314]

وقتی که گردهمایی از راه دور پایان یافت، هندیان به تامل پرداختند. عبیدی به یاد می‌آورد که گفت: "ما چرا چنین جنبشی نداریم؟ ما چرا تظاهرات نشسته نداریم؟ چرا به خیابان‌ها نمی‌رویم؟ بیایید کاری بکنیم!"

همه با نظر او موافق نبودند. اما دو هفته بعد، گروه کوچکی با یکدیگر ملاقات کرده و "گروه حقوق معلولان" یا اولین گروه مدافعه از حقوق معلولان در هند را شکل دادند. این گروه ملهم بود از صندوق دفاع و آموزش حقوق معلولیت که تحت مدیریت پاتریشا رایت، فعال امور معلولان در ایالات متحده کار می‌کرد. او از معلولان در

[312] Ibid., 64-70
[313] Ibid., 108-12.
[314] Javed Abidi, "No Pity," *Health for the Millions* (November- December 1995): 15-19.

www.takbook.com

www.takbook.com

واشنگتن دی سی دفاع می‌کرد و بحث را از تمرکز بر مراقبت پزشکی و خیریه به تمرکز بر حقوق بشر انتقال داد.[315]

عبیدی و دیگر فعالان امور معلولیت می‌دانستند که آن‌چه در هند وجود نداشت مدافعه‌ی پایدار، هماهنگ، و همه جانبه است. همین نوع مدافعه در ایالات متحده موثر واقع شده بود. "گروه حقوق معلولان" می‌توانست در این مدافعه پیشتاز باشد. این مدافعه باید غیر حزبی، عمدتاً متمرکز و با اتصالات و پیوندهای نه چندان محکم باقی می‌ماند. این فعالیت همچنین نباید خود را درگیر در جمع آوری پول و اعانه کند. گروه‌های معلولیت در هند در دوره‌ای بسیار طولانی در عین نیاز به کمک مالی از چالش دولت سرباز زده بودند. آن‌ها دیگر نمی‌خواستند به این مشی ادامه دهند.

"گروه حقوق معلولان" در طی یک سال و نیم از طریق فعالیت شدید، چراغ جنبش معلولیت را در هند روشن کرد. این گروه کار خود را با برقراری ارتباط با احزاب سیاسی، وزرا، و روزنامه نگاران آغاز کرد. عبیدی سیاستمداران را به نحوی حیرت‌انگیز آماده‌ی پرداختن به موضوعات مربوط به معلولان یافت. او می‌گوید: "برای اولین بار بود که افرادی در این سطح از دولت با گروهی از معلولان ملاقات می‌کردند. آن‌ها با رویی باز سعی می‌کردند مشکلات ما را بفهمند و بدانها توجه کنند."

سونیا گاندی یک متحد سر سخت بود. او شخصاً از نخست وزیر رائو خواست که به جریان انداختن طرح قانونی مربوط به معلولیت را تسریع کند. در دسامبر ۱۹۹۴، ۵۰۰ فعال معلول در یک راهپیمایی در خیابان پارلمان (سانساد مارگ) در دهلی شرکت کردند. این راهپیمایی پوشش رسانه‌ای ملی پیدا کرد.[316] این راهپیمایی موجب تظاهرات، سمینارها، مقالات، و مصاحبه‌های تلویزیونی بیشتری شد. گروه‌های مدافع حقوق معلولان در سراسر کشور شکل گرفتند و ائتلاف‌هایی را تشکیل دادند. شرایط برای اقدامات بیشتر آماده شده بود. تا اوت ۱۹۹۵، وزارت رفاه طرح اولیه‌ی یک قانون جامع معلولیت را آماده کرده بود.

پس از آن همه کار، در روز سه شنبه ۱۹ دسامبر ۱۹۹۵، سه روز باقی مانده از جلسات زمستانی پارلمان و وجود بن بست در کار دولت و مخالفان، عبیدی با خود فکر کرد: ما *اکنون* باید کاری انجام دهیم. او گوشی تلفن را برداشت و به یکی از همکاران در "گروه حقوق معلولان" زنگ زد. او گفت: "ما باید به فضای باز بیاییم. باید یک تظاهرات سازمان دهی کنیم."
پاسخ این بود: "با این تظاهرات چه می‌توان کرد؟ این یک بازی سیاسی است."
عبیدی اصرار ورزید: "ما باید کاری کنیم که حضورمان احساس شود. اگر شما یک خانه را آجر به آجر بسازید و ببینید که آتش گرفته است، آیا سر جای خود می‌نشینید و نظاره می‌کنید که تا آخر بسوزد؟"
عبیدی گفت: "حداقل بگذارید درخواست مجوز یک تظاهرات را تسلیم کنیم."
"این درخواست چه تفاوتی ایجاد می‌کند؟"
عبیدی گفت: "این کار می‌تواند تاثیر جدی داشته باشد."

[315] Shapiro, *No Pity*, 112-13.
[316] Arundati Roy, "Giving Visibility to the Disabled in India," *Changemakers Journal* (January 2001), www.changemakers.net.

www.takbook.com

www.takbook.com



تظاهرات برای درخواست تصویب قانون معلولیت، ۱۹۹۵ (عبیدی در وسط قرار دارد، و بازویش را بلند کرده است)

او تماس‌های تلفنی بیشتری برقرار کرد و مکرراً می‌گفت: "این اقدام *می‌تواند* تاثیر داشته باشد. کسی چه می‌داند؟ بگذارید بدون نبرد از صحنه کنار نرویم." پیش از به انتها رسیدن شب، سخن او از طریق شبکه به گوش افراد رسیده بود. صبح روز بعد چند صد معلول در برابر پارلمان گرد آمدند. تظاهرکنندگان موسمی به مطبوعات نیز خبر داده بودند. آن‌ها برنامه‌ی حمله داشتند.

آن‌چه هیچ کس پیش بینی نمی‌کرد واکنش رسانه‌ها بود. تا اواسط ساعات صبح تعداد روزنامه نگاران به اندازه‌ی تعداد معلولان در تظاهرات بود. با در پیش داشتن انتخابات، روزنامه نگاران به جد به دنبال یک داستان سیاسی خوب می‌گشتند. تظاهرکنندگان چنین داستانی را به آن‌ها تحویل دادند.

همان‌طور که طراحی شده بود، تظاهرکنندگان در پایان راهپیمایی روی زمین نشستند و از رفتن امتناع کردند مگر آن زمان که رهبر مخالفان، آتال بهاری واجپایی (که بعداً به نخست وزیری هند رسید)، با ملاقات با آن‌ها موافقت کند. سه ساعت گذشت. پس از آن واجپایی اعلام کرد که با آن‌ها ملاقات خواهد کرد که این تعجب همگان را بر انگیزاند.

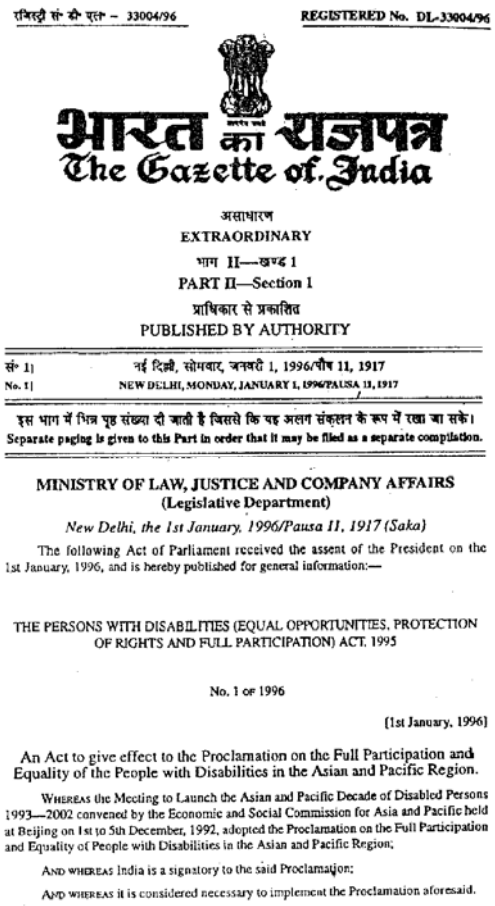
واجپایی در طی ملاقات پرسید: "چرا تصویب این قانون در شرایط حاضر اهمیت دارد؟"
فعالان از ده‌ها معلول هندی و شرایط آن‌ها سخن گفتند. آن‌ها از این‌که چقدر کار صرف قانون معلولیت شده حرف زدند. عبیدی بر این نکته پافشاری کرد که "این طرح غیر سیاسی است. این طرح برای همه‌ی هندیان است."

واجپایی گفت که در مورد این طرح خواهد اندیشید. تظاهرکنندگان از او تشکر کرده و محل را ترک کردند. عبیدی صبح روز بعد به دفترش در بنیاد راجیو گاندی بازگشت و تلاش کرد که موضوع را از سرش بیرون کند. در حدود ساعت سه بعد از ظهر، یکی از گزارشگران تماس گرفت: "آیا شایعات را شنیده‌اید؟ مخالفان دارند با دولت صحبت می‌کنند." خبر شبانه‌ی تلویزیون گزارش داد که احزاب مخالف با بازگشت به پارلمان در روز جمعه موافقت کرده‌اند، که آخرین روز جلسه‌ی زمستانی است. آن‌ها به پارلمان می‌آمدند تا با دولت در حوزه‌ی مسائل معلولیت همکاری کنند.

در روز جمعه، ۲۲ دسامبر ۱۹۹۵، دو مجلس هند قانون (فرصت‌های برابر، حفاظت از حقوق و مشارکت کامل) معلولان را تصویب کردند. ده روز بعد رئیس جمهور این قانون را توشیح کرد و ماه بعد این قانون در *نشریه‌ی رسمی هند* به چاپ رسید. این انتشار آخرین گام در فرایند تبدیل یک طرح به قانون بود.

www.takbook.com

www.takbook.com



रजिस्ट्री सं० डी० एल० – 33004/96 REGISTERED No. DL-33004/96

भारत का राजपत्र
The Gazette of India

असाधारण
EXTRAORDINARY
भाग II—खण्ड 1
PART II—Section 1
प्राधिकार से प्रकाशित
PUBLISHED BY AUTHORITY

सं० 1] नई दिल्ली, सोमवार, जनवरी 1, 1996/पौष 11, 1917
No. 1] NEW DELHI, MONDAY, JANUARY 1, 1996/PAUSA 11, 1917

इस भाग में भिन्न पृष्ठ संख्या दी जाती है जिससे कि यह अलग संकलन के रूप में रखा जा सके।
Separate paging is given to this Part in order that it may be filed as a separate compilation.

MINISTRY OF LAW, JUSTICE AND COMPANY AFFAIRS
(Legislative Department)

New Delhi, the 1st January, 1996/Pausa 11, 1917 (Saka)

The following Act of Parliament received the assent of the President on the 1st January, 1996, and is hereby published for general information:—

THE PERSONS WITH DISABILITIES (EQUAL OPPORTUNITIES, PROTECTION OF RIGHTS AND FULL PARTICIPATION) ACT, 1995

No. 1 OF 1996

[1st January, 1996]

An Act to give effect to the Proclamation on the Full Participation and Equality of the People with Disabilities in the Asian and Pacific Region.

WHEREAS the Meeting to Launch the Asian and Pacific Decade of Disabled Persons 1993—2002 convened by the Economic and Social Commission for Asia and Pacific held at Beijing on 1st to 5th December, 1992, adopted the Proclamation on the Full Participation and Equality of People with Disabilities in the Asian and Pacific Region;

AND WHEREAS India is a signatory to the said Proclamation;

AND WHEREAS it is considered necessary to implement the Proclamation aforesaid.

اعلام تصویب قانون معلولیت منتشر شده در *نشریه‌ی رسمی هند*

عبیدی در این مورد می‌گوید: "چیزی کمتر از یک معجزه نبود. هند کشوری است که تظاهرات صدها هزار نفر از مردم در آن غیر معمول نیست. در این مورد تنها چند صد نفر حضور یافتند. اما به خاطر آن‌که در خانه نماندند، اتفاقی که باید می‌افتاد افتاد."

قانون معلولان پر از نیات خیر است. اما چگونه می‌توان برای اجرای قانون فشار وارد آورد؟ چگونه می‌توان به پیش رفت؟ عبیدی از خودش پرسید: نقطه‌ی وارد کردن فشار کجاست؟

او با در نظر گرفتن این پرسش‌ها، موضوع را بر اشتغال تمرکز داد. قبل از قانون معلولیت، تاریخ اشتغال و معلولیت در هند دو نشانه‌ی مهم داشت. اولین آن‌ها متعلق به ۱۹۵۹ است که دولت هند اولین برنامه‌ی اشتغال برای معلولان را به اجرا در آورد. دومین آن‌ها به ۱۹۷۷ باز می‌گردد. در این سال، دولت ایندیرا گاندی سه درصد از مشاغل سطح پایین دولتی را به معلولان اختصاص داد.[317]

در یک دوره‌ی تقریباً چهل ساله، دولت حدود صد هزار معلول را صاحب شغل کرد.[318] عبیدی گفت: "اگر شما هر سال سه هزار تا سه هزار و پانصد نفر را صاحب شغل کنید، یک قرن طول می‌کشد تا وضعیت را تصحیح کنید." سهمیه‌ی سه درصدی پرسش دیگری را بر می‌انگیخت: آیا دولت می‌گفت که اگر شما معلول هستید، فقط برای

[317] Presentation by Javed Abidi at a Seminar on Employment Opportunities for People with Disabilities, Bombay, India, May 6, 1998. Organized by NCPEDP in association with Confederation of Indian Industry. Proceedings published by NCPEDP, October 1998, 25.
[318] Ibid.

www.takbook.com

www.takbook.com

کارمندی مناسب هستید؟ در بخش خصوصی به استثنای چند مدیر که تعدادی معلول را از سر مهربانی استخدام کردند هیچ فعالیتی وجود نداشت.

عبیدی پس از وارد کردن فشار برای یک قانون جامع احساس کرد که جنبش با تمرکز بر اشتغال می‌تواند حداکثر تاثیر را داشته باشد. او گفت: "مردمی که کار می‌کنند پول دارند. مالیات می‌پردازند. در جامعه دیده می‌شوند. آن‌ها می‌توانند کلیشه‌ها را واژگون سازند. در نهایت این دلارهای سبز هستند که اهمیت دارند. بنابراین شما به این همه انسان دوستی نیازی نخواهید داشت. به چه وسیله‌ی دیگری افراد می‌توانند خود اتکا شوند؟"

عبیدی در اواخر ۱۹۹۵ در حال گفتگو با مایا تامِس، رئیس واحد معلولیت سازمان اکشن اید،[319] یک سازمان توسعه‌ی بین‌المللی مستقر در لندن بود. آن دو به این تصمیم رسیدند که هند به یک سازمان مستقل جهت تمرکز بر ارتقای اشتغال معلولان نیاز دارد. آن‌ها برای آزمون وضعیت، جلسه‌ای را در بنیاد راجیو گاندی با دعوت از مقامات دولتی، فعالان امور معلولیت، و مدیران بالای شرکت‌های تجاری تشکیل دادند. واکنش بسیار تشویق کننده بود.

عبیدی گام بعدی را برداشت و مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان را تاسیس کرد. قرار بود که این مرکز ابتدائا از سوی بنیاد راجیو گاندی و اکشن اید تامین مالی شود. او این مرکز را ثبت کرد، یک دفتر برای آن پیدا کرد، یک مدیر اجرایی استخدام کرد، به استخدام کارکنان کمک کرد، و بعد با ناراحتی شاهد افول کار این سازمان بود تا مدیر اجرایی آن استعفا کرد.

پس از آن یک اجماع در بنیاد راجیو گاندی شکل گرفت که تنها عبیدی می‌تواند موفقیت این مرکز را باعث شود. اما عبیدی در آن دوره نمی‌توانست این نظر را بپذیرد که موقعیت تاثیر گذار خود را با در اختیار گرفتن یک سازمان لرزان در یک پس کوچه عوض کند. اما او با خود فکر کرد: "در دو حالت من لعنت شده خواهم بود. اگر بگویم بله، باید یک کشتی در حال غرق را نجات دهم. اگر بگویم نه، مردم فکر خواهند کرد که من به دنبال چالش نیستم."

در مه ۱۹۹۷، چند ماه قبل از آن‌که عبیدی تصمیم به اداره‌ی مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان بگیرد، او در یک هواپیمای شرکت هواپیمایی هند نشسته و منتظر بلند شدن هواپیما برای پرواز از بنگلور به سوی دهلی بود. در این حال یکی از مهمانداران از وی خواست که جایش را عوض کند. او معمولاً با هواپیماهای این شرکت پرواز می‌کرد. برای در دسترس قرار دادن صندلی چرخدار، او را معمولاً نزدیک به در هواپیما جای می‌دادند، گرچه نشاندن فردی معلول در مسیر خروج، نقض مقررات بین‌المللی حمل و نقل هوایی است. این بار، یکی از مهمانداران متوجه نقض مقررات شد و تصمیم گرفت مقررات را اِعمال کند.

عبیدی مقررات حمل و نقل هوایی را می‌دانست، اما او متن کامل قانون معلولان هند را نیز می‌دانست.
او به مهماندار گفت: "بسیار خوب. لطفاً یک صندلی متناسب با مسیر رفت و آمد در هواپیما به من بدهید [صندلی چرخداری که پهنای آن متناسب با راهروی هواپیما باشد]."
مهماندار پاسخ داد: "ما صندلی متناسب با مسیر رفت و آمد نداریم."
عبیدی گفت: "پس من چطور جایم را عوض کنم."
"کسی شما را بلند کرده و به آن‌جا خواهد برد."
عبیدی گفت: "من امتناع می‌کنم. اگر شما روال مناسب را در اختیار ندارید، در مورد قوانین صحبت نکنید. من به هیچ یک از افراد شما اجازه نمی‌دهم تا بدن مرا بلند کرده و انتقال دهد."
مهماندار گفت: "من نمی‌توانم این را اجازه دهم." و رفت تا با خلبان صحبت کند.
عبیدی منتظر ماند. او اذیت شده بود. اما احساس کرد که به او فرصتی برای آزمون قانونی که خود به خلق آن کمک کرده بود داده شده است. قانون معلولیت به صراحت بیان می‌کرد که نظام‌های حمل و نقل باید دسترس پذیر می‌بودند.

[319] ActionAID

www.takbook.com

www.takbook.com

مهماندار برگشت و به عبیدی گفت که خلبان به او گفته صندلی‌ها را جابه‌جا کند. عبیدی در جای خود باقی ماند. بحث ادامه پیدا کرد. مسافران دیگر کم کم کاسه‌ی صبرشان لبریز شد. عبیدی در این ماجرا یک پرونده‌ی قضایی می‌دید و در مورد شواهد فکر می‌کرد. او می‌دانست که کنترل کنندگان ترافیک هوایی با خلبان تماس می‌گرفتند و می‌گفتند: "شما چرا تکان نمی‌خورید؟" و خلبانان محتملاً می‌گفتند: "یک آدم دیوانه دارد جار و جدال درست می‌کند." همه‌ی این‌ها ضبط می‌شد.

سرانجام سر خلبان ظاهر شد. "من نمی‌توانم پرواز کنم مگر این‌که شما جابه‌جا شوید. ما باید شما را از هواپیما بیرون کنیم."

عبیدی موضوع را توضیح داد. و بعد گفت: "خوب، من جابه‌جا می‌شوم." او خودش را با بازوانش بالا کشید و به صندلی ردیف بعد رفت.

پس از فرود آمدن در دهلی، عبیدی فوراً شکایتی را تسلیم مدیریت فرودگاه کرد. او سپس نامه‌ای به مدیر کل شرکت هواپیمایی هند نوشت و او را از واقعه مطلع کرد. او اخطار کرد که اگر در طی هفت روز یک عذرخواهی دریافت نکند از شرکت هواپیمایی به خاطر نقض قانون معلولان شکایت خواهد کرد. هیچ عذرخواهی دریافت نشد.

عبیدی دریافت که اگر بخواهد وقت خود را صرف یک شکایت کند باید آن را در موردی صرف کند که اهمیت داشته باشد. او مطمئناً نمی‌خواست تنها به خاطر صندلی متناسب با راهرو شکایت کند. اما در دادگاه می‌توانست موضوعات دیگری را نیز پیش کشد، مثل این‌که او چگونه همیشه توسط باربران از پله‌ها به داخل هواپیما برده شده است. او به من گفت: "آن‌ها کاملاً برای این کار تربیت نشده بودند. اگر یکی از آن‌ها لیز بخورد کار من تمام است."

شرکت‌های هواپیمایی برای بار و خوراکی جات بالابرهای هیدرولیک دارند. چرا نباید افراد ناتوان و بیمار را نیز با همان‌ها بالا برد؟ شرکت‌های هواپیمایی همچنین پنجاه در صد تخفیف برای نابینایان در نظر گرفته‌اند. چرا این تخفیف به دیگر معلولان داده نشود؟

البته پس از آن این موضوع مطرح می‌شد که دولت هند توانایی به اجرا گذاردن قانون معلولان را نداشت. هجده ماه پس از تصویب قانون، دولت هنوز مدیر کلی برای امور معلولان تعیین نکرده بود، کسی که مسئول نظارت بر اجرای قانون مربوطه است.

عبیدی علیه شرکت هواپیمایی هند، وزارت حمل و نقل هوایی غیر نظامی، و وزارت رفاه شکایت کرد. این شکایت به عنوان یک ادعای مربوط به مصلحت عمومی به دیوان عالی هند فرستاده شد و سه ماه بعد در آن‌جا پذیرفته شد. عبیدی پس از مشاوره با یک دوست وکیل، تصمیم گرفت خود دعوا را در دادگاه مطرح کند.

در سپتامبر ۱۹۹۷، وقتی عبیدی برای اولین روز کار در دفتر مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان حضور یافت متوجه شد که برق قطع شده است و همه‌ی کارکنان در تاریکی نشسته‌اند.
او گفت: "چه خبر است؟ شما مولد برق ندارید؟"
"نه."
"پس وقتی برق ندارید چه کار می‌کنید؟"
کارکنان در سکوت به یکدیگر نگاه کردند.
عبیدی گفت: "من خیلی از این موضوع افسرده شدم. به اتومبیل خودم برگشتم و *به سرعت* به بنیاد رفتم."

اندکی بعد او یک تماس تلفنی غیر منتظره از آشوکا داشت. عبیدی در این مورد گفت: "معمولاً جوایز را به کسانی می‌دهند که معروف شده‌اند و به آن‌ها نیازی ندارند." اما کمک آشوکا زمانی به او داده شد که پس از ترک بنیاد راجیو گاندی خود را بالاخص تنها و آسیب پذیر احساس می‌کرد. او گفت: "آشوکا به من نشان داد که من فردی از یک گروه هستم که همه ایده‌های تازه‌ای برای تغییر داشتند."

www.takbook.com

www.takbook.com

قانون معلولان دارای جمله‌ای است که عبیدی آن را "عبارت طلایی" می‌نامد. این جمله بدین قرار است: "دولت‌ها و مقامات مربوطه‌ی محلی در چارچوب ظرفیت و توسعه‌ی اقتصادی محرک‌های لازم رای برای کارفرمایان بخش‌های عمومی و خصوصی فراهم می‌آورند تا اطمینان حاصل شود که حداقل پنج درصد از نیروی کار آن‌ها از افراد معلول تشکیل شده باشد."[320]

عبارت طلایی نه تنها تعهد دولت به استخدام معلولان را تقویت کرد، بلکه برای اولین بار بیان می‌کرد که دولت بدین نکته واقف است و بخش خصوصی را مکلف می‌کند افراد معلول را استخدام کند. چالش معلولان این بود که به این جملات در عالم واقع معنا بدهند.

با توجه به اندازه و تنوع هند با یک میلیارد جمعیت و هجده زبان به رسمیت شناخته شده، عبیدی بر این تصمیم بود که راهبرد شبکه محور را دنبال کند. او گفت: "من متوجه بودم که ما قرار نیست در سطح کشور دفاتری داشته باشیم." (مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان در سال ۲۰۰۲ هشت نفر کارمند داشت.) به جای آن، او به نحوی نظام یافته همکاری با مدیران مشاغل، مقامات رسمی، و گروه‌های معلولیت را در هر یک از سی و دو ایالت و نواحی هند آغاز کرد. برای انجام این کار، او همکارانی پر انرژی را به کار گرفت. این کار با مدیریت راما چاری زنی با مدرک کارشناسی ارشد در علم اقتصاد و هفت سال تجربه‌ی تدریس به کودکانی با معلولیت‌های جسمی و ذهنی انجام شد.

نخست، عبیدی و کارکنانش هند را به پنج منطقه‌ی جغرافیایی تقسیم کردند و گردهمایی‌هایی در مورد معلولیت و اشتغال در دهلی (شمال)، بنگلور (جنوب)، بمبئی (غرب)، کلکته (شرق) و گواهاتی (شمال شرق) سازمان دادند. پس از آن، آن‌ها سمینارهایی در سطح دولت سازمان دادند تا مشارکت کنندگان به طور خاص به مشکلات محلی بپردازند. سپس، آن‌ها با افرادی مشخص در حرفه‌های متفاوت (حقوق، معماری، تجارت، تعلیم و تربیت، و فن آوری اطلاعات) ارتباط برقرار کردند. از شبکه‌های آن‌ها برای نشر آرا و عقاید مربوط به امور معلولان استفاده می‌شد.

در نهایت برای پیوند دادن همه‌ی این فعالیت‌ها به یکدیگر در سطح ملی، عبیدی این هدف را در پیش گرفت که روز جهانی معلولیت، سوم دسامبر، را به نقطه‌ی محوری برای مشخص کردن اهداف و بزرگداشت موفقیت‌ها تبدیل کند. مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان در دسامبر ۱۹۹۷ جنرال موتورز و اکشن اید را واداشت که از یک برنامه به نام "گام بر داشتن به سوی آزادی" در دهلی حمایت مالی کنند. این برنامه هزاران فعال امور معلولان و نیز مقامات حکومتی برجسته را به خود جلب کرد.[321] مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان سال بعد گروه‌های درگیر در امور معلولیت و صاحبان مشاغل را در کنار یکدیگر در یک "گردهمایی معلولیت ملی" قرار داد. مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان در سال ۱۹۹۹ برنامه‌ای را با عنوان "معلولیت ۲۰۰۰" به راه انداخت که هدف از آن افزایش آگاهی نسبت به معلولیت، و ایجاد یک برنامه‌ی تازه جوایز ملی به نام جوایز هلن کلر از سوی مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان بود. این جوایز برای قدردانی به افراد و شرکت‌هایی داده می‌شد که در پیشرفت معلولان مشارکت داشته‌اند. عبیدی بازیکنان مشهور کریکت و ستاره‌های سینما را به عنوان "سفیران معلولیت" به کار گرفت، تبلیغات تلویزیونی پخش کرد و یک فیلم مستند به نام *اقلیت پنهان* تهیه کرد که در سطح ملی پخش و توزیع شد.

در همین حال، عبیدی یک مجموعه طرح‌های تحقیقاتی برای نشان دادن نیاز به تغییر به اجرا در آورد. مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان با همکاری اتحادیه‌ی ملی نابینایان اشتغال در بخش معلولیت هند را مورد بررسی قرار داد. این سازمان‌ها دریافتند که ۷۸ درصد از مقامات اجرایی و ۸۵ درصد از کارکنان معمولی در این بخش غیر معلول هستند.[322] عبیدی در این مورد می‌گوید: "این نتایج ویران کننده بود و این بخش را تکان داد."

---

[320] See Javed Abidi, ed., *Equity*, 1, no. 1 (April 1998) (newsletter of NCPEDP); see www.ncpedp.org.
[321] Ibid.
[322] NCPEDP and The National Association for the Blind, Delhi, *Role of NGOs Vis-à-vis the Employment Scenario in India with Reference to People with Disabilities* (Delhi: NCPEDP, 1998), 11-33.

www.takbook.com

www.takbook.com

پس از آن، مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان اشتغال درصد شرکت بزرگ هند را مورد بررسی قرار داد. نتایج دوباره تکان دهنده بود. فقط ۰/۲۸ درصد از کارکنان بخش خصوصی معلول بودند. این رقم برای شرکت‌های چند ملیتی پنج هزارم درصد بود که مایه خجالت واقع می‌شد. شرکت‌های بخش عمومی در بهترین حالت به رقم ۰/۵۴ درصد می‌رسیدند.[323] هیچ شرکتی حتی نزدیک به رقم پنج درصد که در عبارت طلایی ذکر شده بود نمی‌رسید. عبیدی گفت: "ما با آن مطالعه به حوزه‌ی عمومی وارد شدیم."

سپس او به حساس کردن مدیران مشاغل پرداخت. او یک همکاری را با کنفدراسیون صنایع هند آغاز کرد. این کنفدراسیون چهار هزار شرکت و موسسه را نمایندگی می‌کرد. برنامه‌ی اجتماعی کنفدراسیون صنایع هند شامل بود بر توجه به مسائل محیط زیست و زنان به علاوه‌ی اچ آی وی/ایدز، اما نه معلولیت. این باید تغییر پیدا می‌کرد.

سپس عبیدی با توجه به این نکته که بیست درصد از مشاغل در بخش سریعاً رو به رشد فن آوری پیشرفته در هند هیچ مانعی برای افرادی با شدیدترین معلولیت‌ها ایجاد نمی‌کرد نیروهایی مشترک با مدیران بخش تکنولوژی شکل داد تا به همراه مدیران شرکت‌های دارای تاسیسات در هند مثل آی بی ام، اَپل کامپیوتر، اوراکل، سیسکو، مایکروسافت، و هیولت پاکارد برنامه‌ی "دسترسی برابر" را راه اندازی کنند. هدف از این برنامه ارتقای دسترسی معلولان به صنعت فن آوری پیشرفته بود.

عبیدی در سال‌های ۱۹۹۸ و ۱۹۹۹ نتایج ارتباطات پیگیرانه و تاکتیک‌های فشار مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان را شاهد بود. دولت در نهایت یک مامور ارشد برای امور معلولان تعیین کرد (دو سال و نیم پس از تصویب قانون معلولیت).[324] سپس معاون دبیر کل کنفدراسیون صنعت هند در یک کنفرانس سازمان دهی شده توسط مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان اعلام کرد که معلولیت به فهرست برنامه‌ی اجتماعی این گروه جهت مذاکره با طرف‌های درگیر اضافه شده است. سپس آرمیتی دِسای، مدیر تازه‌ی هیئت امتیازات و کمک هزینه‌های دانشگاهی (که از حامیان اصلی خط تلفن کودکان نیز بوده است) اعلام کرد که این هیئت سیاست مورد شمول قرار دادن معلولان را به نحو جدی دنبال خواهد کرد.[325] در نهایت، حکم دیوان عالی در مورد شکایت عبیدی صادر شد که کاملاً به نفع او بود.[326]

دیوان حکمی خطاب به دولت هند و همه‌ی دولت‌های محلی و مناطق متحده‌ی کشور صادر کرد و از آن‌ها خواست که گام‌های لازم را برای اجرای قانون معلولیت بردارند.[327] در عین حال، شرکت هواپیمایی هند موافقت کرد که صندلی متناسب با راهروی هواپیما و دسترسی به بالابر را برای همه‌ی پروازها فراهم کند و دادگاه حکمی صادر کرد مبنی بر این‌که پنجاه درصد تخفیف به همه‌ی معلولانی که معلولیت جدی حرکتی دارند بسط داده شود. این مورد پیشینه‌ی مهمی ایجاد کرد: این که قانون معلولیت نباید به دست فراموشی سپرده شود.

ذهن عبیدی در سال ۲۰۰۰ با موضوع دیگری اشغال شد: سرشماری هند. او در اواخر ۱۹۹۹ نامه‌ای به هیئت سرشماری نوشته و کمک مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان را در حوزه‌ی معلولیت و سرشماری پیشنهاد کرده بود. نامه‌ای واصل شد مبنی بر این که هیئت از علاقه و توجه عبیدی "خرسند است" اما هیچ برنامه‌ای برای گنجاندن معلولیت در سرشماری ۲۰۰۱ وجود ندارد.[328] عبیدی نامه‌ای در اعتراض نوشت با این بیان که "از پاسخ

---

[323] Javed Abidi, ed., "Employment Practices of the Corporate Sector ('Super 100' Companies) with Reference to People with Disabilities," *Equity*, 2, no. 1 (April 1999): 3-5

[324] Javed Abidi, "Editor's Notes," *Equity*, 1, no. 3 (October 1998): 1.

[325] Javed Abidi, "Schemes to Assist Universities and Collleges to Facilitate Higher Education for Disabled Persons," *Equity*, 1, no. 3 (October 1998): 3-4.

[326] Supreme Court of India, Civil Appellate Jurisdiction, Writ Petition (Civil) No. 326 of 1997. Judgment issued December 17, 1998, text copy published in Javed Abidi, ed., *Equity*, 1, no. 4 (January 1999): 4-5; www.ncpedp.org.

[327] Supreme Court of India, Writ Petition (Civil) No. 326 of 1997. Court order dated October 24, 1997.

[328] Letter from M. K. Jain, Deputy Registrar General, Ministry of Home Affairs, Government of India, to Javed Abidi, December 12, 1999.

www.takbook.com

www.takbook.com

هیئت تکان خورده و ترس برش داشته است". او همچنین خواستار تشکیل جلسه‌ی "گروه حقوق معلولان" شد. نامه‌ی دیگری با امضای دوازده فعال امور معلولیت به مقامات بالای حکومتی نوشته شد.

NATIONAL CENTRE FOR
PROMOTION OF EMPLOYMENT
FOR DISABLED PEOPLE

25, Green Park Extn., Yusuf Sarai, New Delhi - 16. Tel: 91-11-6854304, 6867910
Fax: 91-11-6863030 E-mail: ncped@ncde.vsnl.net.in

NC/99-4/C

15th October, 1999

Dear Madam/Sir,

We have been reading various newspaper reports regarding the Census to be undertaken in 2001. We believe that you are planning to take up the issue of disability also this time. If this is so, we would definitely like to be associated with this exercise and offer whatever little help and expertise that we can.

We had written to the Delhi Government in this regard and they have also suggested that we should get in touch with you on this issue.

We look forward to hearing from you.

With kind regards,

Yours sincerely,

15/10

(Javed Abidi)
Executive Director

The Registrar General
And Census Commissioner of India
2/A, Mansingh Road
New Delhi – 110 011

DISABILITY 2000

اولین نامه به هیئت سرشماری

Telegram : "REGGENLIND"

No. 18/1/98 - 99

भारत सरकार
GOVERNMENT OF INDIA

गृह मंत्रालय
MINISTRY OF HOME AFFAIRS/GRIH MANTRALAYA

भारत के महा रजिस्ट्रार का कार्यालय
OFFICE OF THE REGISTRAR GENERAL, INDIA
Serial Statistics Division
Seva Bhawan, R. K. Puram

नई दिल्ली, दिनांक 7.12.99
New Delhi, the

To

Sh. Javed Afridi,
Executive Director,
National Centre for Promotion
of Employment for Disabled,
25, Green Park Extension,
Yusuf Sarai,
New Delhi-110016

Sub: Disability related enquiry at the Census 2001.

Sir,

Please refer to your letter No.NC/99-4/C dated 15th October, 1999 on the subject cited above. We are pleased to learn about your interest in the disability related issues. It may however be noted that this office is not contemplating to include the disability related item in the Schedule(s) for data collection to be used at the Census of 2001.

Yours faithfully,

7/12/99

(M.K. Jain)
Deputy Registrar General(SS)

پاسخ هیئت سرشماری

www.takbook.com

www.takbook.com

هند هر ده سال در طول یک قرن اقدام به سرشماری کرده است اما کشور هیچ داده‌ی کمی قابل اتکایی در مورد معلولان در اختیار نداشت. تخمین دولت این بود که دو درصد از جمعیت کشور معلول هستند. این تخمین چهل میلیون کمتر از تخمین مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان و پنجاه تا هشتاد میلیون کمتر از تخمین سازمان بهداشت جهانی بود. عبیدی در این مورد گفت: "وقتی پای برنامه ریزی و بودجه بندی به میان می‌آید ارقام اهمیت دارند. دولت اهمیتی به ارقام سازمان مل متحد نمی‌دهد و مطمئناً ارقام سازمان‌های غیر دولتی برایش مهم نیستند."

چند هفته بعد، عبیدی و دیگر اعضای گروه حقوق معلولان با مامور ارشد سرشماری ملاقات کردند. او بر این باور بود که جمع آوری اطلاعات در مورد معلولیت در یک سرشماری غیر ممکن است. او توضیح داد که سرشماری ۱۹۸۱ به معلولیت پرداخته بود اما تخمین ضعیفی به دست آمده بود.[329] اما فعالان معلولیت روش‌های جمع آوری اطلاعات را مورد مطالعه قرار داده بودند. آن‌ها اشاره کردند که پرسش سرشماری ۱۹۸۱ به نحو خامی مطرح شده و معلولیت ذهنی را نیز از قلم انداخته بود. این پرسش در مورد آن دسته از اعضای خانوار بود که "کاملاً نابینا، فلج یا عقب مانده" بودند. همچنین چهار هزار سازمان معلولیت در کشور وجود داشتند که می‌شد با آن‌ها صحبت کرد و ارتباطات بهتری با آن‌ها داشت.

مامور سرشماری عقب نشینی نکرد. بنابراین گروه حقوق بشر یک راهپیمایی محلی را سازمان دهی کرد. سپس این گروه خواهان یک روز اعتصاب غذا و اعتراضات ملی شد. دو روز مانده به اعتصاب غذا، وزیر امور داخله، اِل کِی عدوانی، عبیدی و چند تن از فعالان امور معلولان را دعوت کرد که در جلسه‌ای با حضور مامور سرشماری و دو تن از وزرا حضور پیدا کنند. این دو تن عبارت بودند از مانِکا گاندی، وزیر عدالت اجتماعی و پشتیبانی، و آرون شوری، وزیر برنامه و اجرای هند.

در ۲۲ آوریل ۲۰۰۰ من یک پیام الکترونیکی از عبیدی دریافت کردم. عنوان پیام این بود: "در مورد: شگفتی حیرت انگیز!!!" پیام این طور شروع می‌شد: "معلولیت به عنوان یک مقوله در سرشماری ۲۰۰۱ لحاظ خواهد شد. من هنوز گیج هستم. ..." او به تفصیل توضیح می‌داد که چگونه فعالان امور معلولیت وزرا را به این تصمیم رساندند. چند هفته بعد، هیئت سرشماری رسماً اعلام کرد که معلولیت را در سرشماری خواهد گنجاند.[330] تا آن زمان، عبیدی و کارکنانش مشغول سازمان دهی جلساتی در دهلی، بمبئی، کلکته، و مدرس بودند تا به سازمان‌های درگیر در امور معلولیت در هند جهت آمادگی برای سرشماری کمک کنند.

عبیدی در اواخر سال ۲۰۰۰ از فرصت دیگری برای ایجاد تحول استفاده کرد: او یک تماس تلفنی داشت از یک موسسه در دهلی که فیزیکدان مشهور استفان هاوکینگ را به هند دعوت کرده بود. هاوکینگ هم دعوت را پذیرفته بود. متاسفانه، هاوکینگ شدیداً از بیماری لو گِهریگ (بیماری عصبی سخت شدن بافتهای جانبی بواسطه‌ی از میان رفتن متزاید بافت‌های عصبی) رنج می‌برد و میزبانانش نمی‌دانستند چطور او را به این طرف و آن طرف ببرند. آن‌چه کار را سخت‌تر می‌کرد این بود که هاوکینگ می‌خواست به چهار محل تاریخی برود: قلعه‌ی سرخ، منار قطب، مقبره‌ی همایون، و جانتار منتار. هیچ یک از این محل‌ها با صندلی چرخدار قابل دسترسی نبود.

وقتی عبیدی از درخواست‌های هاوکینگ خبردار شد به گزارشگران گفت که دلش می‌خواهد پاهای فیزیکدان را ببوسد. عبیدی به آن‌ها گفت: "من کاملاً از دکتر هاوکینگ تشکر خواهم کرد اگر ایشان بخواهند به بخش‌های مختلف دهلی، مثل جانپاث، مقر کاناوت، قمارخانه‌ی عمومی، و هر کدام از ادارات دولتی یا مراکز خرید و هتل‌ها بروند و مقامات را شرمنده سازند."[331]

عبیدی با چند نفر تماس گرفت و دنبال وسیله‌ی نقلیه‌ای در دهلی گشت که دارای بالابر هیدرولیکی قوی باشد تا بتواند صندلی چرخدار و سنگین هاوکینگ را جابه‌جا کند. او سپس نامه‌ای به موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی هند

---

[329] Javed Abidi, ed., "How Disability Was Included in the Census 2001—A Chronology of Events," *Equity*, 3, no. 4 (January 2001): 4-6.
[330] Garimella Subramaniam, "All Disabilities to be Covered in Census 2001," *The Hindu* (Delhi), October 6, 2000.
[331] "Why Disability Activist Thinks Hawking's Good News?" *The Indian Express*, December 1, 2001.

www.takbook.com

www.takbook.com

که امکنه‌ی تاریخی را مدیریت می‌کند نوشت و از آن موسسه خواست که مسیرهای شیب‌دار چوبی و موقتی در آن امکنه برای دیدار هاوکینگ بسازند. به او اطلاع داده شد که چنین کاری قابل انجام نیست. این موسسه به جای آن پیشنهاد کرد که چهار نفر را در اختیار هاوکینگ بگذارد تا او و صندلی‌اش را بالا و پایین ببرند.

عبیدی به سرعت به دولت هند و وزارت عدالت اجتماعی و پشتیبانی در مورد پاسخ موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی اطلاع داد. او مطبوعات را نیز از این موضوع مطلع کرد. دیدار هاوکینگ توجه زیادی از سوی رسانه‌ها به خود جلب کرده بود. اگر قرار بود که فیزیکدان با کمک افراد به این سو و آن سو برده شود، این امر منبعی برای شرمندگی دولت هند می‌بود.

موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی به سرعت به فشار سیاسی تسلیم شد. در طی دو روز سطوح شیبدار برای صندلی چرخدار تحت نظر عبیدی ساخته شدند. وقتی هاوکینگ و همسرش از قطب منار دیدار کردند به روزنامه نگارانی که آن‌جا بودند گفتند: "ما امید داریم که این سطوح شیبدار پس از رفتن ما نیز باقی بمانند. و امید داریم که افراد دیگر معلول نیز این بخت را پیدا کنند که از این شکوه معماری دیدار کنند."[332]

چند روز بعد، مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان دیداری غیر منتظره از مقبره‌ی همایون داشت و متوجه شد که موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی سطوح شیبدار را برچیده است. عبیدی بلافاصله تظاهراتی را سازمان دهی کرد و ادعا نامه‌ای را مربوط به مصلحت عمومی تسلیم دادگاه عالی دهلی نمود. او در این ادعا نامه خواستار توقف برچیده شدن سطوح شیبدار شد. یک ماه بعد دوباره موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی تسلیم فشار شد و اعلام کرد که سطوح شیبدار دائمی خواهند بود. موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی فراتر از آن قول داد که سطوح شیبدار مربوط به صندلی چرخدار در دیگر اماکن استانی هند و مراکز میراث ملی از جمله تاج محل نصب خواهند شد.[333]



Get counted during census, disabled urged

The Times of India News Service

NEW DELHI: It was a battle, fought with grit, to ensure that the government collected separate

Hawking visit focuses on the disabled

The Times of India News Service

NEW DELHI: It's just a simple

speaking to reporters on Thursday, "The government has been so insensitive to the issue of accessibility for the disabled even after the Persons with Disabilities Act was passed by Parliament in December 1995."

In the context of accessibility to monuments, Abidi clarifies that it isn't as though the disabled want lifts installed and ramps constructed on

Barrier-free exam centres coming

By Our Staff Reporter

All disabilities to be covered in Census 2001

Public buildings not user-friendly for disabled

STATESMAN NEWS SERVICE

NEW DELHI, April 11. — Preliminary findings of a two-day "disability audit" have

Hotels to become disabled-friendly

By Our Staff Reporter

NEW DELHI, MAY 5. The Hotel Association of India (HAI) has come up, with a set of illustrative guidelines for disabled-friendly facilities to provided by hotels in the country.

Disabled protest unfriendly accessibility at restaurants

STATESMAN NEWS SERVICE

NEW DELHI, April 12. — The friendly joker of McDonald's had to confront an unhappy group today. Nearly 20 disabled people stood in silent

گزارش روزنامه‌ها در مورد معلولیت

[332] "Hawking Couple want Ramps to Stay On at Monuments," *The Times of India*, January 17, 2001.
[333] Lalit K. Jha, "ASI to Put up Ramps at Monuments," *The Hindu*, February 7, 2001.

www.takbook.com

www.takbook.com

عبیدی در سال‌های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ به مبارزه برای حساس کردن و استفاده از تاکتیک‌های فشار ادامه داد، و مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان به دریافت خبرهای خوبی یکی پس از دیگری مشغول بود. پس از مبارزه‌ای کاملا پر سر و صدا با مضمون "شنیدن از معلولیت" در رستوران‌های مکدانِلد، موزه‌ها، مراکز عمومی، و ساختمان‌های دولتی، وزارت عدالت اجتماعی و پشتیبانی یک تیم بررسی برای مرور همه‌ی ساختمان‌های دولتی جهت اطمینان یابی از قابلیت دسترسی آن‌ها تعیین کرد. سپس هیئت خدمات عمومی متحد اعلام کرد که امتحان خدمت مدنی در هند برای اولین بار در یک محیط قابل دسترسی برگزار خواهد شد. بلافاصله، ۳۶۰۰ معلول برای این امتحان ثبت نام کردند که یکی از پیش- نیازهای ضروری برای اشتغال در خدمت مدنی است.[334] سپس اتحادیه‌ی هتلداران هند اعلام کرد که راهنمایی تازه برای متناسب ساختن هتل‌ها با نیازهای معلولان به مهم‌ترین هتل‌های هند ارسال کرده است.[335]

عبیدی در اواخر ۲۰۰۲ چند برنامه‌ی تازه در نظر داشت: بررسی کیفیت آموزش شغلی برای معلولان؛ اختصاص یافتن درصد مشخصی از مشاغل در بخش خصوصی برای معلولان؛ نشان دادن این امر به شرکت‌ها که چگونه می‌توانند فرایندهای کار را دوباره طراحی کرده و تغییراتی در محیط کار به وجود آورند. این امر به آن‌ها این امکان را خواهد داد که معلولان بیشتری را بدون هزینه‌ی زیاد استخدام کنند.

عبیدی علاوه بر ریاست مرکز ملی ارتقای شغل برای معلولان و هماهنگ کننده‌ی گروه حقوق معلولان، شاخه‌ی هندی موسسه‌ی بین‌المللی حقوق معلولان را دوباره فعال کرده و به عنوان رئیس بخش جنوب آسیای این موسسه و معاون بخش آسیا- اقیانوس آرام آن انتخاب شد. او معمولاً تا ساعت سه یا چهار بامداد کار می‌کرد. او به فشار مداوم بر دولت برای انجام الزامات قانونی خود تحت قانون معلولان ادامه داد و در یک مقطع حتی تهدید به اعتصاب غذا کرد.

مشوق عبیدی در این کار پیشرفت در جبهه‌های گوناگون بود. در بخش خصوصی بالاخص در بخش صنعت، او شاهد این امر بود که شرکت‌های بیشتری تلاشی واقعی برای استخدام کارکنان معلول به خرج می‌دهند. معلولان دسترسی بیشتر و قابل ملاحظه‌ای به تحصیلات دانشگاهی نسبت به چند سال قبل داشتند. و هزاران معلول اکنون می‌توانستند به نحوی موفقیت آمیز برای مشاغل سطح بالا در خدمت مدنی به رقابت بپردازند.

عبیدی گفت که هنوز کارهای زیادی برای انجام وجود دارد. عبارت "پاسداری ابدی" در ذهن او جای گرفته بود. با این حال، هنگامی که او در مورد موفقیت‌ها در دوره‌ی کوتاهی از ۱۹۹۵، یعنی زمان تصویب قانون معلولیت، تا کنون فکر می‌کرد فوران هیجان زدگی را احساس می‌نمود. او گفت: "در بی حد و حصرترین رویاهایمان، هیچ کس حتی فکرش را هم نکرده بود که ما به این سرعت تا این مرحله پیش می‌آمدیم. صدای بخش معلولیت اکنون شنیده می‌شود."

[334] Rema Nagarajan, "UPSC Exam Centres to be Disabled Friendly," *The Hindustan Times*, April 26, 2001
[335] "Disabled May Find Hotels Accessible Soon," *The Hindustan Times*, May 7, 2001.

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۸. شش کیفیت کارآفرینان اجتماعی موفق

معمولاً فرض بر این است که کارآفرینان بسیار موفق به خود مطمئن‌تر و پر استقامت‌تر از دیگران هستند و کارآفرینان کمتر موفق نیز این خصوصیات را دارند. این امر ممکن است درست نباشد: یکی از وسوسه کننده‌ترین مقالاتی که من در تحقیقات خود بدان برخورد کردم رفتار کارآفرینان "بسیار موفق" را با کارآفرینان "معمولی" مقایسه می‌کرد و به این نتیجه می‌رسید که موفق‌ترین کارآفرینان بالضروره به خود مطمئن‌تر، پر استقامت‌تر، و با اطلاع‌تر نیستند. تفاوت‌های کلیدی میان کارآفرینان بیشتر باز می‌گشت به کیفیت *انگیزه‌های* آنان. موفق‌ترین کارآفرینان کسانی بودند که رسیدن به یک هدف بلند مدت را که برای آن‌ها عمیقاً معنی دار بود اراده کرده بودند. به همین ترتیب، آن‌ها در جست‌وجوی فرصت‌ها، پیش بینی موانع، دنبال کردن نتایج، و برنامه ریزی از پیش، نظام یافته‌تر برخورد می‌کرده‌اند. آن‌ها بیشتر دغدغه‌ی کیفیت و کارایی را داشته و به مردمی که به کار می‌گرفتند و با آن‌ها همکاری داشتند تعهد بیشتری احساس می‌کرده‌اند. و بالاخره، ملاحظات دراز مدت را بر دستاوردهای کوتاه مدت ترجیح می‌داده‌اند.[336]

تمایل به تصحیح خود

کارآفرینان بسیار موفق به خاطر انگیزه شان در حد بالایی خود تصحیح کننده‌اند. این نکته به نظر موضوعی ساده می‌آید، اما نمی‌توان آن را دست کم گرفت. وقتی یک قطار ایستگاه را ترک کرد بازگرداندن آن بسیار دشوار است. به ترکیبی از کله شقی، تواضع، و شجاعت نیاز داریم تا بایستیم و بگوییم، "این روش پیش نمی‌رود" یا "مفروضات ما غلط بوده‌اند،" بالاخص هنگامی که تامین بودجه‌ی شما وابسته به یک طرح از پیش تایید شده است. اما، تمایل کارآفرین به تصحیح خود از تمسک او به یک هدف ناشی می‌شود تا یک رهیافت یا طرح ویژه. به عنوان مثال، وقتی ورونیکا خوسا متوجه شد که مردم مامِلودی مراقبت خانگی تاتِنی را به عنوان خدمات اختصاصی به بیماران ایدزی نمی‌پذیرند زمان اندکی را برای شکل دادن دوباره به موسسه‌ی خود صرف و آن را به عنوان خدمات عمومی مراقبت خانگی عرضه کرد. هنگامی که جی بی شرام متوجه شد "نشست دانشگاهی" به توسعه‌ی نظام یافته‌تر جهت دست یابی به تاثیری قابل توجه نیاز دارد عذرهای خود را فراهم کرد و برنامه را در چند ایالت متوقف کرد.

سازمان‌های تغییر اجتماعی مثل مشاغل جوان معمولاً با تکامل راهبردها و "مدل‌های کاری" خود در مواجهه با مشکلات، فرصت‌های تازه، و شرایط متغیر بازار دچار تغییرات متعددی می‌شوند. اگر چنین نکنند، امکان این‌که سازمان به جایی برسد که تاثیر جدی داشته باشد اندک خواهد بود. تمایل کارآفرین به تصحیح خود (همراه با باز بودن در برابر بازار و جهت گیری به رشد طبیعی) برای این فرایند متداوم انطباق، حیاتی است.

نکته‌ی جالب این است که تمایل به تصحیح خود کیفیتی است که ظاهراً کارآفرینان جوان را از همکاران سالخورده‌تر و جا افتاده‌تر خود متمایز می‌کند. این کیفیت ظاهراً با گذشت زمان و با افزایش پیوستگی یا غل و زنجیر شدن کارآفرینان به ایده‌هایشان نقصان می‌یابد. فراتر از آن، کارآفرینان اغلب با رشد سازمان‌هایشان با بازار فاصله می‌گیرند. اطلاعات به نحوی فزاینده از مجاری مدیریتی غیر مستقیم به آن‌ها می‌رسد و مشکلات در مراحل بعدی برای آن‌ها رخ می‌نمایند. در آن مرحله، توقف قطار یا عوض کردن مسیر آن کوشش بیشتری را می‌طلبد، چون تصحیح مستلزم تلاش‌های پر هزینه و وقت بر برای بازآموزی هزاران نفر از مردم است.

بانک گرامین همین تجربه را اخیراً داشته است. محمد یونس در اواخر دهه‌ی نود از مجراهای مدیریتی متوجه شد که "ضعف‌های درونی" در نظام وام دهی بانک باعث مشکل بازپرداخت و مشکلاتی برای بسیاری از وام گیرندگان شده است. این امر سال‌ها وقت یونس و مدیرانش را گرفت تا به خوبی مشکلات را درک کرده و آن‌ها را تشخیص دهند، راه حل را پیدا کنند، راه حل را در عمل بیازمایند، و دوازده هزار پرسنل بانک را در این مورد آموزش دهند. یونس در سال ۲۰۰۲ به نحو صوری "بانک گرامین دو" را راه اندازی کرد. این بانک محصول

[336] David C. McClelland, "Characteristics of Successful Entrepreneurs," *Journal of Creative Behavior*, 21 (1987): 219-233.

www.takbook.com

www.takbook.com

تحت نظم و قاعده در آوردن برنامه‌ی وام بانک، و انتقال از رهیافت "یک- اندازه- متناسب- برای- همه" به نظام بانکی انعطاف پذیرتر بود. نظام بانکی انعطاف پذیرتر با این هدف طراحی شده بود که به نیازها و مشکلات وام گیرندگان پاسخگوتر باشد.[337]

هنوز باید منتظر ماند و دید که آیا "بانک گرامین دو" کارایی بیشتری نسبت به "بانک گرامین یک" خواهد داشت یا خیر. اما توجه به این امر ارزشمند است که این گونه رفتار کارآفرینانه در دیوانسالاری‌های بزرگی که در دنیای امروز قدرت را دست دارند کمتر دیده شده است. جوزف استیگلیتز، اقتصاد دان برنده‌ی جایزه‌ی نوبل، در کتاب خود به نام *جهانی شدن و مخالفانش* همین نکته را بیان می‌کند. این کتاب، تاریخی از شکست‌های صندوق بین‌المللی پول را به دست می‌دهد. این صندوق سریعاً سیاست‌های قبلاً تعیین شده‌ای را علی‌رغم شواهد زیاد مبنی بر این‌که آن سیاست‌ها به بی ثباتی اقتصادی در جهان و به رنج شدید انسان‌ها در جهان در حال توسعه منجر شده‌اند اتخاذ کرده است.[338]

استیگلیتز می‌پرسد: "چطور سازمانی با این دیوانسالاران دولتی خبره (و دستمزدهای بالا) می‌تواند این همه اشتباه را مرتکب شود؟ صندوق بین‌المللی پول در یادگیری از اشتباهات خود به شدت کند بوده است. این تا حدی ... ناشی از نقش پر قدرت ایدئولوژی و باور آن به خطا ناپذیری نهادی، و تا حدی ناشی از ساختار سلسله مراتب سازمانی آن است که به اطمینان یابی از سلطه‌ی دیدگاه‌های غالب آن در این نهاد عادت کرده است."[339]

تمایل به سهیم کردن دیگران در اعتبارات

گفته شده که هیچ حدی برای دستاوردهای انسان وجود ندارد، اگر برای افراد مهم نباشد که چه کسی اعتبار ناشی از یک کار را به خود اختصاص می‌دهد. برای کارآفرینان، تمایل به سهیم کردن دیگران در اعتبارات گامی در "مسیر بحرانی" به موفقیت است، صرفاً به خاطر آن‌که هر چه بیشتر اعتبارات به دیگران داده شود، افراد بیشتری خواستار کمک خواهند شد. اما این کیفیت نیز همانند تمایل به تصحیح خویش از دل انگیزه داشتن بیرون می‌آید. اگر کارآفرینی حقیقتاً بخواهد تحولی اتفاق بیفتد سهیم کردن دیگران در اعتبارات خود به خود در پی خواهد آمد. با این حال، اگر نیت واقعی این باشد که کسی به عنوان عامل تغییر *شناخته* شود، سهیم کردن دیگران در اعتبار علیه جریان کار عمل خواهد کرد.

فابیو رُزا به مقوله‌ی اول تعلق دارد. هر بار که من به "ایده‌های او" اشاره کردم او مرا یاد آور شد که این ایده‌ها به وی تعلق ندارند. ایده‌ها به اِنیو آمارال و آندره ووازین تعلق دارند و اعتبار به نِی آزودو و همکاران وفادارش ریکاردو ملو و فردیناندو سِن.

به همین ترتیب در هر مصاحبه‌ای که با جیرو بیلیموریا داشتم او نیمی از وقت را به این اختصاص می‌داد که سهم دیگران را در خط تلفن کودکان توضیح دهد. او در مورد این افراد صحبت می‌کرد: پراکاش فرناندز و مگانا ساوانت ("آن‌ها کارهای زیادی انجام می‌دهند") و آرمیتی دسای ("الهه‌ی بخش مددکاری اجتماعی هند در کره‌ی خاکی") و مانِکا گاندی ("اگر او با خط تلفن کودکان همکاری نمی‌کرد کار ما به این سرعت پیش نمی‌رفت") و آناند بوردیا و اِی پی سینگ و آشا داس، کارکنان ارشد دولتی که به شکل گیری خط تلفن کودکان کمک کردند، "و آقای کوهلی از خدمات مشاوره‌ی تاتا و آقای کاوارانا از شرکت تلکو و آقای بایرامچی- سه بار هنگامی که ما در حال ورشکستگی بودیم او به ما کمک کرد. ..." پس از مدتی دریافتم که او چگونه همه را در کنار یکدیگر قرار می‌داده بود.

تمایل به فاصله گیری از ساخت‌های مستقر

کارآفرینان اجتماعی می‌توانند با جهت دادن به سازمان‌های موجود موجب تغییر شوند (همان کاری که دریتون با سازمان حفاظت محیط زیست انجام داد و همان طور که خواننده خواهد دید، کاری که جیمز پی گرانت در یونیسف

---

[337] Muhammad Yunus, *Grameen Bank II: Designed to Open New Possibilities* (Dhaka: Grameen Bank, 2002).
[338] See Joseph E. Stiglitz, *Globalization and Its Discontents* (New York: W. W. Norton, 2002).
[339] Ibid. 230-31.

www.takbook.com

www.takbook.com

پی گرفت). اما در عموم موارد، بخش شهروندی همانجاست که کارآفرینان اجتماعی بیشترین امکان را برای آزمودن و بازاریابی ایده‌های تازه دارند. این نکته مسلم است که آزادی قابل توجهی در بخش تجاری وجود دارد. اما مشاغل تجاری به بازاریابی کالاها و خدماتی می‌پردازند که از طریق آن‌ها امکان کسب سود در یک دوره‌ی کوتاه مدت می‌رود. بسیاری از سازمان‌هایی که کالاها و خدمات ارزشمندی برای جامعه تولید می‌کنند سودآور نیستند یا سود آوری آن‌ها آنقدر طول می‌کشد که سرمایه گذاران تمایلی به صبر کردن برای رسیدن به سود در آن‌ها را ندارند.

گهگاه می‌توان به برخی از کارآفرینان اجتماعی در دولت و موسسات آموزشی عالی برخورد، اما در این موسسات ساخت‌های انگیزه دهی و محدودیت‌های نهادی به شکل مانع عمل می‌کنند. چرخه‌های انتخابات دو ساله یا چهار ساله و نیاز جاری به انتشار موانعی دل ناچسب برای افراد کنش محور با افق‌های دید چند دهه‌ای هستند.

این سخن بدین معنی نیست که دولت‌ها و دانشگاه‌ها نقش‌هایی جدی در نوآوری اجتماعی بازی نمی‌کنند. حوزه‌ی مالیه‌ی خرد با این سرعت بسط نمی‌یافت اگر این ایده از طریق دولت‌ها و دانشگاه‌ها در سراسر جهان تامین مالی، مطالعه، و منتشر نشده بود. اما، آن دسته از کارآفرینان اجتماعی که این ایده‌ها را مطرح کرده‌اند و در عین حال در دانشگاه‌ها درس می‌داده‌اند- مثل محمد یونس و جیرو بیلیموریا- معمولاً پا را از محدوده‌ی دانشگاه فراتر گذاشته‌اند تا سازمان‌های خود را تاسیس کنند. آن‌ها برای انجام این کار اغلب خطرات حرفه‌ای و مالی قابل توجهی را بر خود تحمیل می‌کردند. آن‌چه آن‌ها به دست می‌آورند آزادی عمل و فاصله گیری از جریان امور روزمره برای دیدن امور فراتر از جزم اندیشی در حوزه‌های کاری خود است. این نکته اهمیت جدی دارد، چون همه‌ی نوآوری‌ها توانایی فاصله گیری از گذشته را دارند.

تمایل به پا فراتر گذاشتن از مرزهای میان رشته‌ای علمی

استقلال از ساخت‌های مستقر نه فقط به کارآفرینان کمک می‌کند تا از مفروضات غالب آزاد باشند بلکه به آن‌ها این امکان را می‌دهد که منابع را در چارچوب‌های تازه ترکیب کنند. در واقع، یکی از کارکردهای ابتدایی کارآفرین اجتماعی خدمت به منزله‌ی نوعی کیمیاگر اجتماعی است: خلق ترکیب‌های اجتماعی تازه، کنار هم گذاری ایده‌ها، تجربیات، مهارت‌ها، و منابع افراد در هیئت و شکلی که جامعه به طور معمول این کار را انجام نمی‌دهد.

مردم نوعاً بر اساس منافع، کار، فرهنگ، و مجاورت خود را سازمان می‌دهند. دانشگاه‌ها به بخش‌های مختلف علمی، دولت‌ها به موسسات، و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی به صنایع و حوزه‌ها تقسیم می‌شوند. کارآفرینان اجتماعی با این شرایط بر اساس نیاز به درگیر شدن با جهان در کلیت‌اش مواجه می‌شوند. همان طور که جیرو بیلیموریا دریافت، اگر بیمارستان‌ها و پلیس همکاری نکنند اداره‌ی یک خدمات تلفنی اضطراری برای کودکان خیابانی مفهومی نخواهد داشت.

کارآفرینان اجتماعی در مواجهه با کلیت مشکلات با آمادگی از مرزهای رشته‌های علمی عبور می‌کنند، و افراد را از قلمروهای مختلف با تجربیات و مهارت‌های متفاوت در کنار هم قرار می‌دهند. این افراد با یکدیگر می‌توانند راه حل‌هایی عملی که از حیث کیفی تازه هستند پیدا کنند.

به عنوان مثال، آشوکا کار خود را با اطلاق یک مفهوم تجاری جا افتاده بر اهداف اجتماعی آغاز کرد. خط تلفن کودکان بچه‌های خیابانی، گروه‌های شهروندی، فعالیت‌های تجاری، و دولت را در یک فعالیت گرد هم می‌آورد. نتیجه‌ی کار شبکه‌ای است با دسترسی گسترده، اعتبار، آشنایی با محیط، و تاثیر گذاری.

"ترکیب خلاقانه"ی کارآفرینان اجتماعی می‌تواند نوعی پاسخ شهودی به تفرق و تخصصی شدن بیش از حد در جوامع مدرن صنعتی باشد. همان طور که "تولد دوباره"، "خط تلفن کودکان"، و "نشست دانشگاهی" نشان داده‌اند مردم نیازهای مختلفی در آن واحد دارند و مشکلات آن‌ها را نمی‌توان حل کرد مگر افراد بسیاری آگاهانه و با بصیرت در کنار هم کار کنند. همین امر می‌تواند دلیل این واقعیت باشد که بسیاری از کارآفرینان اجتماعی به دنبال در کنار هم گذاری کارکردهایی هستند که در غیر این صورت متفرق باقی می‌ماندند.

www.takbook.com

www.takbook.com

تمایل به کار بدون سر و صدا

بسیاری از کارآفرینان اجتماعی دهه‌ها را به تدریج صرف پیشبرد ایده‌های خود می‌کنند و بر مردم در گروه‌های کوچک یک به یک تاثیر می‌گذارند. فهم یا اندازه گیری تاثیر آن‌ها اغلب بسیار دشوار است. آن‌ها غالباً پس از سال‌ها کار در ناشناختگی نسبی به عموم معرفی می‌شوند.

جان وولمن را در نظر بگیرید. او کسی است که کویکرها را متقاعد کرد بردگان خود را آزاد کنند. وولمن بیش از همه به خاطر *یادداشت‌های* خود شناخته شده است. این نوشته‌ها نقش او را در نبرد علیه بردگی روشن می‌سازند. آمِلیا ام گامر در مطالعه‌ای در مورد کویکرهای اولیه در نیو جرزی می‌نویسد: "جان وولمن- وجوه شخصی این مرد تاثیرات اجتماعی و اخلاقی دور از دسترسی داشته است." اما تواضع وولمن مانع از آن شد که او در نوشته‌هایش "اشاره‌ای به وقایع مهمی که او بازیگر آن‌ها بوده است" داشته باشد.[340]

پس از مصاحبه با صدها نفر برای این کتاب به این نتیجه رسیدم که بیل دریتون مسئول ایجاد زمینه برای حمایت از کارآفرینی اجتماعی است. من در اینجا به حمایت مالی آشوکا از ۱۴۰۰ همکار خود اشاره نمی‌کنم. اکثر همکاران آشوکا که من با آن‌ها مصاحبه کردم گفتند که اعتبار، اطمینان، تماس‌ها، و ایده‌هایی که آن‌ها از مجرای آشوکا به دست آوردند گرانبهاتر از پول بوده است.

من در اینجا به نکته‌ای بس دشوارتر از ارزیابی ادراکات و تصورات همکاران آشوکا اشاره می‌کنم. در طی بیست و پنج سال اخیر، فرایند ساختن شبکه‌ی بین‌المللی آشوکا باعث صدها هزار گفتگو با کارآفرینان اجتماعی، فعالان سیاسی و اجتماعی، تامین کنندگان مالی، صاحبان تجارت و مشاغل، روزنامه نگاران، و افراد دیگر در سراسر جهان شده است. این ماراتن فرایند آموزشی که در سال‌های اولیه‌ی آشوکا عمدتاً توسط خود دریتون انجام می‌شد بسیاری از افراد را در چندین کشور به اندیشه‌ی متفاوت در مورد چگونگی تحول اجتماعی تشویق کرده است. آشوکا در این فرایند یک نظام ارزشی مبتنی بر به رسمیت شناسی و قدردانی از تلاش‌های فوق‌العاده‌ی انسانی را که برای حل مشکلات جدی ضرورت دارند بسط داده است. به خاطر نفوذ آشوکا، بسیاری از تامین کنندگان مالی در حوزه‌ی اجتماعی به هنگام تخصیص منابع به کیفیت‌های کارآفرینانه توجه می‌کنند.

من نمی‌توانم این ادعا را اثبات کنم. این ادعا ناشی از احساسی است که من از صدها مصاحبه در یک دوره‌ی پنج ساله در بنگلادش، برزیل، مجارستان، هند، لهستان، آفریقای جنوبی، و ایالات متحده به دست آورده‌ام. در واقع، دشواری نشان دادن این نوع تاثیر توضیح دهنده‌ی این مطلب است که چرا کارآفرینان اجتماعی توجه کمتری از دیگر بازیگران اجتماعی و سیاسی به خود جلب می‌کنند. بسیاری از کارآفرینان اجتماعی دارای قدرتی هستند که به خوبی شناخته نشده و به ندرت در گفتمان عمومی مورد بررسی واقع شده است. به سادگی می‌توان تصویر میلیاردری مثل تِد تِرنِر را که تصمیم خود برای اهدای یک میلیارد دلار را اعلام می‌کند یا رهبر فرهمندی مثل مارتین لوتر کینگ جونیور را که الهام بخش یک صد هزار نفر است به دست آورد.[341] اما تصور نیروی انباشته‌ی

---

[340] Amelia M. Gummere, "The Early Quakers in New Jersey," in *The Quakers in the American Colonies*, ed. Rufus M. Jones (London: Macmillan, 1911), 397-98.

[341] همچنین جالب است که به تامل در تلاش‌های پشت صحنه‌ای که لحظات تاریخی را ممکن ساخته‌اند بپردازیم. به عنوان مثال، مارتین لوتر کینگ جونیور خطابه‌ی خود با عنوان "من رویایی دارم" را در راهپیمایی در واشینگتن برای شغل و آزادی در ۲۸ اوت ۱۹۶۳ ارائه کرد. راهپیمایی در واشینگتن محصول ذهن آسا فیلیپ رندولف، سازمان دهنده‌ی بزرگ کارگران سیاه پوست، بود. (در حقیقت، کینگ ابتدائا از مشارکت در راهپیمایی سر باز زد.) این راه پیمایی توسط بایارد راستین سازمان دهی شد. او سعی می‌کرد که نامش چندان مطرح نشود چون همجنس گرا و در یک دوره عضو حزب کمونیست بود و به عنوان معترض جنگ جهانی دوم از سر وجدان زندانی شده بود. این راستین بود که مسیر، زمان بندی، و برنامه‌ی راه پیمایی را تعیین کرد. (وقتی راستین تصمیم گرفت که کینگ باید آخر از همه سخن رانی کند، طرفداران کینگ در گروه کنفرانس رهبری مسیحیان جنوب با تلخی معترض شدند.) راستین همچنین حمل و نقل و دسترسی رسانه‌ها را هماهنگ کرد و اقدامات دقیقی برای اطمینان از اینکه این راهپیمایی با خشونت مواجه نشده و ادامه پیدا کند انجام داد. رطوبت هوا، گرمای بالای هشتاد درجه‌ی فارنهایت، و یک چهارم میلیون نفر آدم که ده ساعت بر هم فشرده می شدند می‌توانست باعث خارج شدن شرایط از کنترل شود. راستین مسئولانی برای هر یک از ۱۵۰۰ اتوبوس و ۲۱ قطاری که تظاهر کنندگان را به راهپیمایی می‌آوردند تعیین کرد. او به هر یک از مسئولان دستورالعمل‌های تفصیلی در مورد اینکه چه باید بکنند و کجا باید بروند ارائه کرد. او گروهی از افراد را به عنوان "سر دسته‌های مدنی" بدون سلاح تعیین کرد که به عنوان نگهبانان غیر خشن خدمت کنند. این افراد توسط یک گروهبان پلیس نیویورک تعلیم دیده بودند. او همچنین اطمینان حاصل کرد که آب کافی و غذای ارزان و نیز دست شویی و کمک‌های اولیه در دسترس تظاهر کنندگان قرار دارد. جرویس اندرسن که زندگی نامه‌ی راستین را نوشته است از یکی از معتمدان

www.takbook.com

www.takbook.com

شخصی مثل دریتون که یک صد هزار مکالمه‌ی متوالی و مفید با گفتگوهای تکمیلی را در طی سی سال انجام داده دشوار است. با این حال، این فشار بی سر و صدا، مداوم، و متوقف ناشدنی نیرویی مهم برای تغییر در جهان بوده است.

فرد باید انگیزه‌ای بسیار خالص داشته باشد تا ایده‌ای را متداوماً برای دوره‌ای طولانی با توجه اندک عمومی به پیش ببرد. ژان مونه، معمار اتحاد اروپا، در *خاطرات* خود به این نکته توجه می‌دهد که "یک فرد می‌تواند در آن واحد بر یک هدف و بر خود تمرکز داشته باشد."[342] از نظر مونه، افراد دارای جاه طلبی در دو گروه قرار می‌گیرند: آن‌ها که می‌خواستند "کاری انجام دهند" و آن‌ها که می‌خواستند "کسی باشند."

او می‌گوید: "دغدغه‌ی اصلی بسیاری از افراد بسیار برجسته این است که مدلی عرضه کنند و نقشی را بازی کنند. آن‌ها برای جامعه مفید هستند، چون تصاویر بسیار اهمیت دارند و تثبیت یک شخصیت برای اداره‌ی امور نقشی اساسی دارد. اما به طور کلی مقوله‌ی دیگری از افراد امور را به حرکت وا می‌دارند، آن‌ها که زمان خود را صرف جست‌وجوی مکان‌ها و فرصت‌هایی می‌کنند تا بر روند امور تاثیر بگذارند. مکان‌ها همیشه آشکارترین حوزه‌ی تاثیر گذاری نیستند. فرصت‌ها نیز همان زمانی که مردم آن‌ها را انتظار دارند رخ نمی‌دهند. آن‌ها که فرصت‌ها را دنبال می‌کنند باید شهرت خواهی و توجه عمومی را کنار بگذارند."[343]

انگیزه‌ی قوی اخلاقی

آن چنان که جوزف اِی شومپیتر، اقتصاد دان، می‌گوید محرک کارآفرینان نه سود و منفعت بلکه "تمایل به یافتن یک سلسله‌ی قدرت شخصی، اراده به فتح یک نبرد رقابت آمیز، و سرخوشی آفرینش" است.[344] اگر چنین باشد، تمایز میان کارآفرینان اجتماعی و کارآفرینان تجاری از کجا ناشی می‌شود؟

با این پرسش، به بنیاد و پایه و اساس کارآفرینی اجتماعی یعنی اخلاق می‌رسیم. سخن گفتن در مورد کارآفرینی اجتماعی بدون در نظر گرفتن کیفیت اخلاقی انگیزه‌ی آنان بی معنی است. پرسش از چرایی در اینجا اهمیت دارد. در نهایت، کارآفرینان تجاری و اجتماعی تا حد زیادی از یک جنس هستند. آن‌ها در مورد مشکلات به روشی واحد می‌اندیشند. آن‌ها پرسش‌های یکسانی می‌پرسند. تفاوت در شخصیت یا توانایی نیست، بلکه در ماهیت چشم اندازهای آن‌هاست. پرسش این است: آیا کارآفرین رویای ساختن بزرگ‌ترین شرکت کفش ورزشی یا واکسینه کردن کودکان جهان را دارد؟

یک روز به فابیو رُزا یک پیام الکترونیکی فرستادم. پرسیدم: "شما چرا روی این گونه طرح‌هایی که دارید کار می‌کنید؟ شما چرا نمی‌خواهید درآمد زیادی داشته باشید؟"
من یک ماه برای پاسخ او صبر کردم.
او سخن خود را این گونه شروع کرد: "من حدس می‌زنم که تاخیر در پاسخ شما به خاطر آن بود که مسئولیت احساس کردم برای شما پاسخ خوبی بفرستم." [او در ادامه گفت:]

> من دارم تلاش می‌کنم بخش کوچکی از دنیا را که دوست دارم در آن‌جا زندگی کنم بسازم. یک پروژه هنگامی برای من معنی دارد که مفید بودن آن برای شادتر کردن مردم و توجه به محیط زیست، و ارائه‌ی امید برای آینده‌ی بهتر اثبات شود. این امر جوهره‌ی پروژه‌های من است.

راستین نقل می‌کند که به او گفته است: "دکتر کینگ همانند لینکلن پس از خطابه‌ی گتیسبورگ در تاریخ باقی خواهد ماند. اما اگر در آن روز خشونتی در می‌گرفت و رسانه‌ها آن را گزارش می‌دادند خطابه‌ی بزرگ کینگ تحت‌الشعاع قرار می‌گرفت. برنامه ریزی استادانه‌ی بایارد در آن راهپیمایی خطابه‌ی کینگ را ممکن و معنی دار ساخت." نگاه کنید به
Jervis Anderson, *Bayard Rustin: Troubles I've Seen* (Berkeley: University of California Press, 1998), 264.

[342] Jean Monnet, *Memoirs* (New York: Doubleday and Co., 1978), 229-30.

[343] Ibid. 519.

[344] As quoted in David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 19670, 11.

www.takbook.com

www.takbook.com

اگر نگاهی به گذشته بیاندازیم، من چندین بار دقیقاً همین سوال را از خود پرسیده‌ام، چون کارهای آسان‌تری برای انجام دادن وجود دارد. این تنها راهی است که من خود را خوشحال احساس می‌کنم. من همچنین باور دارم که استقامت و سازگاری، فضیلت هستند و من دوست دارم آن‌ها را داشته باشم.

کار کردن بر روی این پروژه‌هایی که من انجام می‌دهم به معنی زیستن در رویا همراه با داشتن جهانی تازه در ذهن است. طرح‌های من همیشه ایمان من به طریقه‌ی همنوای زندگی، بدون بدبختی، را احیا می‌کنند. با داشتن هوش، دانش و فرهنگ، ضرورتی ندارد که برای ساختن، محیط زیست را تخریب کنیم. وقتی مردم با یکدیگر کار می‌کنند قدرتمند هستند؛ در این حال میان مردم دوستی وجود دارد. در نهایت، صلح، همنوایی، آرامش و خوش بینی است که وجود دارد.

اگر در همه‌ی این‌ها یک محرک عمیق انسانی وجود داشته باشد، آن محرک آن است که طرح‌های من به کارهای عملی و قابل انجام ارتباط دارند. ما باید عمل کنیم و تحول به وجود آوریم. حتی اگر الهام، پدیده‌ای رمانتیک باشد، آرزوی نتایج مادی را دارد، یک واقعیت دوباره رنگ آمیزی شده.

و اما در مورد پول - من به پول احتیاج دارم. پول برای انجام طرح‌های من بسیار مهم است. اما پول تنها وقتی اهمیت دارد که به حل مشکلات مردم کمک کند و به ما یاری دهد دنیایی را که فوقا توصیف کردم بسازیم. طرح‌های من به مردم پیرامون من کمک می‌کنند ثروت کسب کنند و فایده‌ی آن به طریقی به خود من بر می‌گردد.

ساختن مدل‌هایی که مردم محروم و کنار گذاشته شده بتوانند از آن‌ها برای ایجاد یک زندگی پایدار و ارتقای شمول اجتماعی استفاده کنند چالشی خلاق و مستلزم فکر و اندیشه است.

خلق طرح‌ها، اجرای آن‌ها، موفق شدن، و دیدن تحقق رویاهای یک فرد عین سعادت است. پول فقط این کار را آسان‌تر می‌کند.

به خاطر همه‌ی این دلایل است که من به این روش کار می‌کنم. من برده‌ی رویاها، اندیشه‌ها و ایده‌هایم هستم. موضوع همین است.

این انگیزه و تحرک از کجا بر می‌خیزد؟ دریتون به هنگام مصاحبه‌ی همکاران و پرسش از گذشته‌ی آن‌ها گفته بود که در اکثر موارد او کسی را مثل یکی از والدین، عمو و دایی، یا پدر بزرگ و مادر بزرگ با "ارزش‌های قوی و برجسته" می‌یابد که تاثیری اولیه بر همکار مورد نظر داشته است. جودی جِنسِن که به مدت پنج سال نماینده‌ی آشوکا در مجارستان بود الگوی دیگری را گزارش داد: "من یک داستان مشابه را بارها و بارها شنیدم. کسی دردی شدید را تجربه کرده بود که به نحوی اثرش را بر او گذاشته بود. آن‌ها می‌گفتند، 'من باید این کار را می‌کردم. کار دیگری نبود که من انجام دهم.' "

من صحت این موضوع را در موارد دیگر نیز دیده‌ام. هم ورا کوردییرو و هم ورونیکا خوسا به نقطه‌ای رسیدند که دیگر نمی‌توانستند رنج دیگران را بدون عمل برای تغییر وضعیت تحمل کنند. بسیاری از همکاران آشوکا که در حوزه‌ی معلولیت کار می‌کنند، مثل ارزیت زیکِرز و جاوید عبیدی، دارای فرزند معلول بوده یا خود معلول بوده‌اند. لحظه‌ی تغییر دهنده برای اِلیسون پیپرس، پزشکی که انقلابی در ایمنی بیهوشی ایجاد کرد، مرگ دختر دوستش به خاطر خطای یک متخصص بیهوشی بود. محمد یونس اغلب به قحطی بنگلادش در سال ۱۹۷۴ اشاره می‌کند. در این واقعه هزاران نفر از گرسنگی مردند که این امر نقطه‌ی عطفی در زندگی او بود.

www.takbook.com

www.takbook.com

در عین آن‌که تاثیرات و نفوذها متفاوت بوده‌اند، یک الگو باقی می‌ماند. در برخی لحظات زندگی، به سر کارآفرینان اجتماعی می‌زند که باید یک مشکل خاص را حل کنند. معمولاً چیزی در درون آن‌ها برای دوره‌ای طولانی در حال شکل گرفتن بوده است، و در لحظه‌ای خاص که با یک حادثه جرقه‌ی آن زده می‌شود آمادگی شخصی، نیاز اجتماعی، و فرصت تاریخی با هم ادغام شده و فرد کنش قاطع خود را به صحنه می‌آورد. معادل انگلیسی کلمه‌ی "تصمیم" از کلمه‌ای لاتین به معنی "قطع کردن و برش دادن" گرفته شده است. کارآفرینان اجتماعی از این نقطه به بعد فرصت‌های دیگری را برای خود برش می‌دهند. با گذر زمان، ایده‌های آنان از هر چیز دیگری برایشان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. هر گونه تصمیم، مثل ازدواج، انتخاب محل زندگی، و انتخاب کتاب برای مطالعه، از منشور ایده‌هایشان گذر می‌کند. محتملاً توضیح این نکته که چرا برخی افراد، کارآفرین اجتماعی می‌شوند غیر ممکن است، اما تشخیص آن‌ها مطمئناً محتمل است. و جامعه با یافتن این افراد، تشویق آن‌ها، و کمک به آن‌ها در آن‌چه نیاز به انجام آن دارند منتفع خواهند شد.

www.takbook.com

www.takbook.com

۱۹. اخلاق باید با ظرفیت همگام شود

جیمز گرانت، ایالات متحده: انقلابی برای نجات کودکان

قرن بیستم در قرن‌های آینده عمدتاً نه به عنوان عصر تضادهای سیاسی یا ابداعات فنی، بلکه به عنوان عصری که جامعه‌ی انسانی شجاعت لازم را برای تفکر درباره‌ی رفاه کل نژاد انسانی به منزله‌ی یک هدف عملی پیدا کرد به یاد آورده خواهد شد.

آرنولد توینبی

هیچ یک از فهرست‌های مربوط به مهم‌ترین افراد این قرن در مجلات آمریکایی در سال ۱۹۹۹ نام جیمز پی گرانت را در بر نداشت. با در نظر گرفتن این مطلب که گرانت با همکاری دیگران تغییراتی را در بهداشت جهانی به وجود آورد که حداقل جان ۲۵ میلیون کودک را نجات داد این حذف گویاست.[345] گرانت به عنوان رئیس یونیسف از سال ۱۹۸۰ تا زمان مرگ در سال ۱۹۹۵ یک مبارزه‌ی بین‌المللی را ایجاد و هدایت کرد تا راه حل‌های بهداشتی ساده و کم هزینه را در دسترس کودکان در سراسر جهان قرار دهد.

عمدتاً به خاطر نتیجه‌ی "انقلاب زیستی کودکان" که گرانت در سال‌های ۱۹۸۱ و ۱۹۹۰ به راه انداخت نرخ ایمنی سازی کودکان از بیست به هشتاد درصد افزایش یافت.[346] تا سال ۱۹۹۲، تقریباً از چهار میلیون مورد مرگ سالانه‌ی کودکان به واسطه‌ی بیماری‌های قابل ایمنی سازی و از دست دادن شدید آب بدن به خاطر اسهال پیش گیری شد.[347] علاوه بر آن سه میلیون کودکی که احتمالاً با فلج اطفال معلول می‌شدند می‌توانند راه بروند و بدوند؛ میلیون‌ها نفر که احتمالاً به خاطر کمبود ویتامین آ کور می‌شدند می‌توانند ببینند؛ و ده‌ها میلیون نفر که مغزهایشان محتملاً به خاطر کمبود ید نقصان پیدا می‌کرد به نحو طبیعی رشد یافته‌اند.[348] این تحولات را می‌توان به مقیاس عظیم بصیرت، کاردانی، و سر سختی جیمز گرانت نسبت داد.[349]

---

[345] United Nations estimate, *Encyclopaedia Britannica*, 1995; *Yearbook*, entry for "James P. Grant."

[346] Maggie Black, *Children First: The Story of UNICEF, Past and Present* (New York: Oxford University Press, 1996), 33; see also UNICEF, *The State of the World's Children 1986* (New York: Oxford University Press, 1985), 5.

[347] UNICEF, *The State of the World's Children 1992* (New York: Oxford University Press, 1992), 5-11.

[348] Peter Adamson, "The Mad American," in Richard Jolly, ed., *Jim Grant: UNICEF Visionary* (Florence, Italy: UNICEF, 2002), 33.

[349] See Black, *Children First*, ziv-xv.

مگی بلک که به تفصیل کار یونیسف را مستند ساخته نوشته است: "یونیسف تحت رهبری گرانت به ابزاری برای تحقق اموری تبدیل شد که بسیار بزرگ‌تر و مهم‌تر از اندازه یا هویت مورد انتظار از یونیسف بود. برخی از این اتفاقات تصادفی بودند؛ برخی از آن‌ها به افرادی در سراسر دنیا باز می‌گردد که هدف گرانت را هدف خود قرار دادند و تلاش کردند رویای او را محقق سازند. ... اما بخش عمده‌ی آن به او بازمی‌گردد: به انرژی او، خوش بینی‌اش، تیز بینی‌اش، غیر معمول بودن او، فقدان اهمیت قائل شدن برای خود، ظرفیت وی برای فراتر رفتن و دور زدن موضوعات برای نگاه داشتن چشم خود و دیگران روی نتیجه، و انکار پذیرش این نکته که کارهای غیر قابل انجام، انجام ناشدنی‌اند."

www.takbook.com

www.takbook.com



جیمز پی گرانت

اگر شما از تقریباً همه‌ی افرادی که با گرانت در یونیسف کار کرده‌اند بخواهید که او را توصیف کنند با انبوهی از داستان‌ها در مورد "انرژی بی حد و حساب،" "فقدان کامل اهمیت دادن به خویش،" و "انکار مطلق پذیرش این امر که کاری نمی‌توان کرد" مواجه خواهید شد. ریچارد رید، یکی از همکاران وی که پانزده سال با گرانت کار کرده است می‌گوید: "جیم گرانت سازمان ملل متحد را انرژی بخشید. او فردی با ریشه‌های اصیل و نیرویی از نیروهای طبیعت بود." و پیتر آدامسون، که با گرانت در گزارش سالانه‌ی "وضعیت کودکان جهان" همکاری داشت او را به خاطر سرسختی محض در چشم اندازش "آمریکایی دیوانه" می‌نامد.

جیمی کارتر رئیس جمهور آمریکا در سال ۱۹۸۰ به دبیر کل سازمان ملل اصرار کرد که گرانت را به عنوان رئیس یونیسف منصوب کند. گرانت در سال ۱۹۸۲ خطابه‌ای با عنوان "چرا نیمه‌ی دیگر می‌میرند" نوشته‌ی جان رُود، پزشک اطفال آمریکایی، خواند که برنامه‌های بهداشت عمومی را در بنگلادش و هاییتی اجرا کرده بود. رُود نوشت که هر ساله در جهان در حال توسعه چهارده میلیون کودک زیر پنج سال می‌میرند. و اکثریت قابل توجه آن‌ها در خانه از اسهال، ذات‌الریه، سوء تغذیه، و بیماری‌های قابل ایمنی سازی فوت می‌کنند. او گفت که اکثر این مرگ‌ها با فنون ارزان و ساده‌ای که وجود دارند قابل پیش گیری هستند.

نظارت بر رشد از طریق وزن کردن کودک، روش کشف اولیه و موثری برای تشخیص سوء تغذیه بوده است. از حیث واکسن، پیشرفت‌هایی جدی در واکسن‌های مقاوم در برابر گرما و نیز تکنولوژی "زنجیره‌ی سرد" برای نشر موثر به عمل آمده است.[350] تخمین زده می‌شود که ایمن سازی می‌تواند از مرگ سه و نیم میلیون کودک عمدتاً از سرخجه جلوگیری کند.[351]

---

[350] Ibid., 42

یکی از راهبردهای یونیسف این بود که فواصل لازم برای مسافرت خانواده‌ها جهت دریافت واکسن را کاهش دهد و خدمات را در زمان‌هایی مناسب در دسترس قرار دهد.

UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 102.

[351] UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 3.

این گزارش توضیح می‌دهد که مردن از سرخجه برای یک کودک به چه معنی است: "نخست ... کودکی که اندکی سوء تغذیه دارد اشتهایش را از دست می‌دهد و مراحل ابتدایی یک تب کوچک را احساس می‌کند. پس از یک یا دو روز، تب بالاتر می‌رود، اشتها از میان می‌رود، سرفه آغاز می‌شود، و یک لکه‌ی قرمز روشن یکباره روی پوست ظاهر می‌شود. با گذشت زمان اسهال آغاز می‌شود، پوست خشک می‌شود، لکه‌ها گسترش می‌یابد تا آنجا که چشم‌ها عفونی شده و ورم می‌کند. تا هفته‌ی دوم، لکه‌ها از روی پوست بلند می‌شوند و زخمهای باز را روی پوست باقی می‌گذارند، و تا این زمان سرفه به طور مداوم ادامه پیدا کرده و اسهال باز نمی‌ایستد. در این وضعیت هیچ غذایی دریافت نمی‌شود و آب، نمک و مواد غذایی از بدن ضعیف شده دفع می‌شوند. آب بدن تا آنجا کم می‌شود که تشنگی غیر قابل تحمل است و بدن از سرفه رنج می‌برد. بدن تا آنجا ضعیف می‌شود که صاف کردن ریه برای آن دشوار می‌شود اما آن قدر نیرو دارد که سرفه کند و عضلات کوچک قلب را آسیب بزند. در این حال نیروی بدن رو به اضمحلال می‌رود. بدین طریق، سرخجه دو میلیون کودک را در سال ۱۹۸۵ کشت."؛ ۶

www.takbook.com

www.takbook.com

علاوه بر آن، محققان در دهه‌ی هفتاد میلادی معالجه‌ی ساده‌ای برای بیماری اسهال یعنی قاتل شماره یک کودکان و در ان زمان مسئول مرگ پنج میلیون کودک در سال پیدا کردند.[352] اسهال شدید که به کاهش جدی مایعات در بدن منجر می‌شود به سرعت به بدن کودک یک ضربه وارد می‌کند. اما محققان در بنگلادش دریافتند که افزودن گلوکز به محلول نمک و آب می‌تواند توانایی بدن را برای جذب مایعات و مواد معدنی تا ۲۵۰۰ درصد افزایش دهد. مجله‌ی پزشکی *لنست* در بریتانیا این یافته را "بالقوه مهم‌ترین پیشرفت پزشکی این قرن" می‌نامد.[353]

درمان ساده‌ی دادن مایعات از طریق دهان در خانه با افزودن هشت قاشق چایخوری شکر و یک قاشق چایخوری نمک به یک لیتر آب قابل انجام است. بسته‌های قبلاً قاطی شده‌ی نمک‌های خوراکی بازجذب مایعات که فقط باید با آب قاطی شده و نوشیده شوند کمتر از ده سنت ارزش دارند.[354] تخمین زده می‌شد که هفتاد درصد از مرگ کودکان به واسطه‌ی بیماری اسهال با درمان بازجذب مایعات از طریق دهان قابل پیش گیری بوده است. در اکثر موارد تنها دو بسته از مخلوط نمک و شکر برای نجات جان یک نفر کافی بود.[355]

تا اوایل دهه‌ی هشتاد میلادی بسط جهانی آموزش‌های پایه همراه با پیشرفت‌هایی در ارتباطات، نشر اطلاعات در سراسر جهان را ممکن ساخت.[356] اکثر کشورها دارای یک ساختار بهداشتی قادر به در اختیار گذاشتن بسته‌های نمک و شکر در دستان مادران بودند. چرا این کار انجام نمی‌شد؟ همان طور که پیتر آدامسون می‌گوید: "مثل این بود که داروی ارزان سرطان کشف شده باشد اما هیچ کس زحمت در دسترس قرار دادن ان را بر خود هموار نکند."

جیمز گرانت در یک خانواده‌ی آمریکایی در سال ۱۹۲۲ در شهر پکن چین به دنیا آمد. او در آن‌جا تا سن پانزده سالگی زندگی کرد و یاد گرفت زبان ماندارین را با سلاست و روانی صحبت کند. گرانت هنگامی که با دوچرخه در صبح‌های زمستان به مدرسه می‌رفت با مردمی برخورد می‌کرد که به واسطه‌ی خوابیدن در پیاده روها یخ زده بودند. او بعداً در طول زندگی‌اش به این نکته پرداخت که این رنج‌ها برای فقرا تا اواخر قرن بیستم امری پذیرفته شده بودند.

گرانت یک پزشک نبود اما بهداشت عمومی در خونش بود. پدر بزرگش یک پزشک تبشیری بود و پدرش، جان بی گرانت، رئیس بخش پاکیزگی و بهداشت عمومی در دانشکده‌ی پزشکی یونیون پکن در دهه‌ی بیست میلادی، که به یک پیشتاز شناخته شده در بهداشت عمومی تبدیل شد. جان گرانت بر فراهم کردن آموزش پزشکی پایه، و کم هزینه در مناطق روستایی متمرکز بود. کار او بر نظام‌های مراقبت بهداشتی اولیه در سراسر جهان تاثیر گذارد و به عنوان یک مدل برای "پزشکان پا برهنه" مطرح بود. مائو تسه دونگ این مدل را در سراسر چین گسترش داد.[357]

جیمز گرانت در هر مرحله از دوره‌ی کاری‌اش خلاقیت، کارآفرین گرایی، و سازگاری قابل توجه در هدف را به نمایش گذاشت. او پس از خدمت در برمه و چین در طی جنگ جهانی دوم در چین ماند تا با اداره‌ی کمک رسانی و بازپروری ملل متحد کار کند. او در تایوان به مدیریت هیئت مشترک در بازسازی روستایی رسید و اصلاحات

---

[352] UNICEF, *The State of the World's Children 1996* (New York: Oxford University Press, 1996), 58, www.unicef.org/sowc96.

[353] James P. Grant, *The State of the World's Children 1982-3* New York: Oxford University Press, 1982), 8-9.

توسعه‌ی نمک‌های بازجذب مایعات از طریق دهان با پیشگامی مرکز بین‌المللی تحقیقات بیماری اسهال در بنگلادش انجام شد. همچنین نگاه کنید به

The Rehydration Project, www.rehydrate.org.

[354] UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 90.

[355] Nyi Nyi, "Building Foundations for the Castles in the Air," in Jolly, ed., *Jim Grant*, 69-71.

[356] UNICEF, *The State of the World's Children 1996,* www.unicef.org/sowc96.

[357] See the J. B. Grant International Health Society web page, Johns Hopkins School of Public Health, www.jhsph.edu.

www.takbook.com

www.takbook.com

ارضی، اعتبار روستایی، تعلیم و تربیت و برنامه‌های بهداشتی غیر متمرکز را به پیش راند. این فعالیت‌ها زمینه را برای تحولات صنعتی تایوان آماده کرد.

گرانت پس از حضور در مدرسه‌ی حقوق هاروارد به مشاوره‌ی حقوقی اداره‌ی عملیات خارجی ایالات متحده در دهلی پرداخت. او در این مقام به عنوان واسطه به آتش بس موقت میان هند و پاکستان بر سر کشمیر یاری رساند. او در دهه‌ی شصت به عنوان مدیر سازمان توسعه‌ی بین‌المللی ایالات متحده (یو اس اید) در ترکیه نشان داد که چگونه انقلاب سبز را می‌توان تسریع کرد. او شورای توسعه‌ی ماوراء بحار را تاسیس کرد. این شورا یک اتاق فکر مستقر در واشینگتن دی سی بود که به تغییر مسیر سیاست کمک خارجی ایالات متحده به سوی نیازهای اساسی فقرا یاری رساند.

همه‌ی این‌ها خود به تنهایی دوره‌ی کاری قابل توجهی را نشان می‌دهند. اما در بافت و زمینه‌ی کار گرانت در یونیسف، این‌ها نوعی آمادگی برای فعالیتی دیگر قلمداد می‌شوند.

پس از خواندن مقاله‌ی رُود، گرانت با او تماس گرفت. در تابستان ۱۹۸۲، او با رُود در هاییتی برای دو هفته ملاقات کرد. او با رُود در مورد ایمن سازی، درمان باز جذب مایعات از طریق دهان، نظارت بر رشد، و شیر دهی مادر صحبت کرد. این‌ها عواملی بودند که پزشکان کودک به عنوان کلیدهای ادامه‌ی حیات یک کودک مطرح کرده بودند. وقتی گرانت به نیویورک برگشت کارکنان ارشد یونیسف و سازمان‌های بین‌المللی بهداشت را به جلسه‌ای دعوت کرد. پس از آن‌که رُود یافته‌هایش را عرضه کرد، گرانت حرف خودش را زد: او ادعا کرد که برای اولین بار در تاریخ، پیشرفت‌های علمی و شرایط اجتماعی امکان پاسخ دادن به نیازهای پایه‌ی بهداشتی کودکان جهان را فراهم آورده‌اند. او اعلام کرد: "اخلاق باید با ظرفیت همراه شود." چرا هنوز تعداد بیشماری از کودکان به خاطر بیماری‌های پیش گیری پذیر می‌مردند؟ مشکل فقدان نبوغ و ابتکار انسانی نبود. علت این امر فقدان بصیرت و اراده بود، بالاخص اراده‌ی سیاسی. گرانت اصرار داشت که یونیسف می‌توانست و می‌بایست این بصیرت و اراده را ارائه می‌کرد.

او سپس به تنظیم طرح خود پرداخت. او می‌خواست یونیسف "دنده را عوض کند." او می‌خواست این سازمان هدف نصف کردن میزان مرگ و میر و معلولیت کودکان جهان به خاطر بیماری را برای خود در نظر بگیرد و از طریق تلاشی انبوه و متمرکز روش‌های ارزان مثل ایمن سازی، درمان با جذب مایعات از طریق دهان، و نظارت بر رشد را در دسترس همه‌ی مادران و کودکان در همه‌ی کشورها قرار دهد.[358] آدامسون می‌گوید: "درک سرسختی پیشنهاد او تقریباً غیر ممکن است." یکی از مسئولان از اتاق جلسه به سرعت بیرون رفت.

یونیسف در آن زمان طرح‌های مراقبت بهداشتی در جوامعی مختلف در سراسر جهان در دست انجام داشت. برخی از این طرح‌ها به پنجاه و برخی به پنج هزار خانواده خدمات می‌دادند. بودجه این سازمان در حدود ۳۰۰ میلیون دلار بود یعنی بیست سنت برای هر کودک در جهان در حال توسعه. آدامسون گفت: "همه این نکته را در ذهن داشتند که مقیاس کار با منابع گره خورده بود. ما راه حل‌های کم هزینه و یک مشکل عظیم داشتیم. چطور می‌شد راه حل‌ها را در همان مقیاس مشکل به صحنه‌ی عمل بیاوریم؟ هیچ کس پیش از این در این مورد سوالی مطرح نکرده بود. مردم سر خود را از روی میز بلند نکرده بودند تا ببینند نظام سازمان ملل به چه کارهایی حقیقتاً قادر است. گرانت دیدگاهی کاملاً متفاوت در باب نتایج قابل کسب از این منابع داشت. کار او از حیث این‌که مردم را وادار کرده بود او را متحیر و بی عقل تصور کنند انقلابی بود."

گرانت در اواخر ۱۹۸۲ در میان غر و لندهای بی‌حد و حساب، انقلاب توسعه و بقای کودکان را در چارچوب یونیسف آغاز کرد. راهبرد او به عنوان ردشا شناخته شد: ر برای نظارت بر رشد جهت تشخیص نرسیدن غذای کافی به کودکان خردسال، د برای درمان با جذب مایعات از راه دهان جهت درمان اسهال کودکان، ش برای شیر دادن توسط مادر (که بواسطه‌ی کار مادران و بازاریابی شیر خشک به شدت کاهش یافته بود)، و الف برای ایمن

---

[358] گزارش این جلسه از مکالمات با جان رُود، پیتر آدامسون، و ریچارد جالی و از یک سخنرانی از آدامسون با عنوان "آمریکایی دیوانه" اخذ شده است.

www.takbook.com

www.takbook.com

سازی در برابر شش بیماری اساسی دوران کودکی: سل، فلج اطفال، اسهال، کزاز، سیاه سرفه، و سرخجه.[359] (آن‌ها غ و ب را نیز به حروف قبلی افزودند: غذای تکمیلی، و برنامه ریزی خانواده؛ و بعدا ت: تعلیم و تربیت دختران).[360]

یونیسف برای رسیدن به این هدف می‌بایست دچار تغییراتی جدی شود. این سازمان همواره تا حدی فعالیت‌های مدافعه آمیز برای حمایت از طرح‌هایش انجام داده بود. گرانت این رهیافت را وارونه کرد. او بر این باور بود که یونیسف باید طرح‌هایی را برای افزایش اعتماد به فعالیت‌های مدافعانه‌اش به اجرا در آورد. مزایای رقابتی یونیسف چه بودند؟ منزلت، تاثیر اخلاقی، اعتبار جهانی، و بی طرفی سیاسی. این سازمان باید به نحوی منحصر به فرد به گونه‌ای خود را مطرح می‌کرد که بتواند چشم انداز بهداشت کودکان را تنظیم و تعهد به آن را از هر گوشه‌ی جهان جلب کند.

گرانت برای شروع، انجمن بین‌المللی پزشکان کودک، بزرگ‌ترین گروه متخصصان مراقبت بهداشتی از کودکان در جهان، را با خود همراه کرد تا برنامه‌ی ردشا- غبت را تایید کنند. او حمایت افراد موثر در نهادهای مستقر پزشکی را به دست آورد: فرد قابل توجه در این مورد ویلیام فوگ، در آن دوره رئیس مراکز کنترل بیماری در ایالات متحده، بود که در راهبرد "مراقبت و مهار" پیشگام شد و در ریشه کن کردن آبله در دهه‌ی هفتاد نقش کلیدی داشت.[361]

اما گرانت با مقاومت قابل توجهی مواجه شد. داخل یونیسف، مقامات شکایت می‌کردند که چیز قابل توجهی در مورد مدافعه وجود ندارد. دیگران احساس می‌کردند که راهبرد گرانت نیرو و قوت یونیسف به عنوان یک موسسه‌ی عملیاتی و ریشه دار در مردم را تخریب می‌کند. آدامسون می‌گفت: "مثل این بود که انبوهی از ایده‌های انباشته‌ی کهنه‌ی بازار یک باره مورد نقض واقع شده باشند. و افرادی که تجربه‌ی واقعی آن‌ها در اداره‌ی طرح‌ها بود یک باره جای خود را در سازمان تغییر یافته ببینند. بسیاری از موقعیت‌ها با این تحول از جای خود به در شده بودند."

بیرون یونیسف، سرسخت‌ترین منتقد گرانت دبیر کل سازمان بهداشت جهانی، هافدان مالر، بود. او با "معالجات پزشکی" گزینشی مخالفت می‌کرد و به باز سازمان دهی جامع‌تر نظام‌های ارائه‌ی خدمات بهداشتی باور داشت.[362]

پاسخ گرانت این بود که ادعا کند ردشا- غبت باید به عنوان یک راهبرد ورودی، یک اسب تروا، برای ارتقای حقوق کودکان و مبارزه با فقر تلقی شود. او معتقد بود که ساختن حرکت سیاسی برای اهداف مربوط به کودکان اهمیت اساسی دارد و این کار نخست با تمرکز بر اهداف قابل دست یابی که همگان بر آن‌ها توافق دارند قابل انجام است. تا زمانی که جهان این واقعیت را نپذیرد که چهارده میلیون مرگ کودکان یا چهل هزار مرگ در روز بی

---

[359] علل کاهش شیر دهی مادران در کتاب زیر فهرست شده است:

Black, *Children First*, 74-77.

[360] این حروف در متن اصلی بدین قرارند:

GOBI (growth, oral rehydration therapy, breastfeeding, immunization) and three Fs: food supplements, family planning, female education

[361] ویلیام فوگ علاوه بر کار بر روی ریشه کن کردن آبله، به عنوان رئیس مراکز کنترل بیماری در ایالات متحده رموز علائم تشنج و علائم ری را آشکار کرد و اولین مواد مربوط به "رابطه‌ی جنسی ایمن" را در مورد ایدز انتشار داد. او در مرکز کارتر سمی تلاش‌هایی را برای ریشه کنی کوری رودخانه و کرم گینه‌ای انجام داد. برای توضیح مختصری از راهبرد "مراقبت و مهار" در مبارزه برای ریشه کنی آبله نگاه کنید به

www.laskerfoundation.org

همچنین نگاه کنید به

Douglas Brinkley, The Unfinished Presidency, Jimmy Carter's Journey Beyond the White House (New York: Viking, 1998)

این کتاب کار فوگ را در مرکز کارتر توضیح می دهد.

[362] Black, *Children First*, 34-37.

www.takbook.com

www.takbook.com

عدالتی و مایه‌ی ناخشنودی است چطور پیشرفت واقعی برای کودکان به دست می‌آید؟ او از مردم خواست که تصور کنند هر روز ۱۲۰ هواپیمای جت مملو از کودکان سقوط کند.

در نهایت، کاراترین دفاع گرانت در برابر منتقدانش کمال و درستی شخصیتی‌اش بود. آدامسون می‌گفت: "آرمان گرایی و تعهد جیم آن قدر آشکارا خالصانه بود که در همه‌ی آن سال‌ها من هرگز نشنیدم که کسی آن را مورد پرسش قرار دهد. جیم گرانت برای همه‌ی آن طرح‌های بزرگ شخصاً از برای خود اهمیتی قائل نبود. او برای همه‌ی مبارزات مطرح و مشهور هرگز نمی‌خواست که خود در مرکز توجه قرار گیرد. برای جیم تنها و همیشه هدف اهمیت داشت. من باور دارم که در نهایت همین نکته بود که بیش از همه چیز بسیاری را در کنار وی قرار داد."

یونیسف قبل از آمدن گرانت به عنوان موسسه‌ای غیر متمرکز و درگیر در دنیای عمل مشهور بود که قوت‌هایش در نظام سازمان ملل منحصر به فرد بود.[363] گرانت این قوت‌ها را مورد استفاده قرار داد. او انگیزه‌هایی را برای دفاتر کشورها به وجود آورد تا راهبردهای خود را برای تحرک بخشیدن به نیروهایشان در حول و حوش ردشا-غبت طراحی کنند. او رقابت را تشویق کرد و هر هفته تلکسی با عنوان *روشنایی*[364] ارسال می‌کرد تا دفاتر یونیسف در کشورها را از پیشرفت در کشورهای دیگر باخبر نگه دارد. او از تریبون اصلی مدافعه‌ی یونیسف، *وضعیت کودکان جهان*، برای گزارش و رتبه بندی دستاوردهای زنده نگاه داشتن کودکان در هر کشور استفاده می‌کرد.

او در حوزه‌ی مدیریت، سنت سازمان ملل متحد را با دادن تکلیف به افراد بر اساس بر توانایی و نه ارشدیت شکست. ریچارد جالی، معاون مدیر اجرایی سابق یونیسف در امور برنامه‌ها که چهارده سال با گرانت کار کرد می‌گوید: "جیم همواره از من در یک موقعیت خاص می‌پرسید، 'تکان دهنده‌ها و جابه‌جاکننده‌ها یا همان کارآفرینان این‌جا کیانند؟' " او به دنبال راه‌هایی برای به حد اکثر رساندن ظرفیت کارکنان خود بود. گرانت در بررسی‌های مدیریتی خود به ندرت انتقادات کلی از کارکنان را می‌پذیرفت. جالی اضافه کرد: "او همیشه می‌گفت، 'ما برای ساختن این فرد چه کرده‌ایم؟' او ممکن بود بارها به وجوه مثبت رجوع کند: چگونه بسازیم، چگونه تشویق کنیم، و چگونه با خود همراه کنیم."

او ارتباط نزدیک با دفاتر محلی را حفظ کرده و مرتباً با نمایندگان کشورها تماس گرفت تا جویای وضعیت در آن‌جا شود. کول گائم، معاون مدیر اجرایی یونیسف که پانزده سال با گرانت کار کرد می‌گوید: "او بر اطلاعات استثنایی متمرکز بود، این‌که کجا امور بسیار خوب یا بسیار بد پیش می‌روند."

گرانت واحد ارتباطات رسانه‌ای یونیسف را قوت بخشید و افرادی مثل مری بلافونته، لیو اولمان، و اودری هپبورن را به عنوان "سفرای خیرخواهی" به کار گرفت. او به دنبال روش‌هایی تازه برای کسب پول بود. به عنوان مثال یونیسف دارای یک قلمرو کاری در حوزه‌ی کارت تبریک و تشکر بود و این کار بر اساس سنت، یک انتصاب پشت کوهی شمرده می‌شد. گرانت یکی از کارآفرینان خود را در این حوزه به کار گمارد و این واحد به زودی ده‌ها میلیون دلار درآمد نامحدود به چنگ آورد. (تحت مدیریت گرانت، بودجه‌ی یونیسف از ۳۱۳ میلیون به یک میلیارد دلار رسید.)[365]

گرانت همچنین به دنبال کسب حمایت در مناطق غیر معمول بود. گائم می‌گوید: "او می‌دانست که سر اسقف بوگوتا هزار برابر بیشتر از وزیر بهداشت نفوذ داشت. اما چگونه می‌شد سر اسقف را در این کار با خود همراه کرد؟ او با پاپ تماس گرفت و از وی خواست تا پیامی بفرستد." او همکاری با صدها گروه شامل بر انجمن‌های

---

[363] Ibid. 39, 299.

[364] *Flash*

[365] Ibid. 299.

گرانت همچنین تعداد کشورهایی را که یونیسف در آن‌ها کار می‌کرد به دو برابر رساند. او تعداد کارکنان میدانی این سازمان را سه برابر کرد.

Carol Bellamy, "A Tribute," in Jolly, ed., *Jim Grant*, 16.

www.takbook.com

www.takbook.com

صلیب سرخ و هلال احمر، روتاری بین‌الملل، کلیسای کاتولیک، اِل آزار، و شورای بین‌المللی پرستاران را تحکیم کرد. (روتاری بین‌الملل از سال ۱۹۸۵ بیش از چهار صد میلیون دلار برای ریشه کن کردن فلج اطفال جمع آوری کرده است.)[366]

گرانت در سال ۱۹۸۴ راهی برای مدیریت تنش‌های رقابتی میان یونیسف و سازمان بهداشت جهانی پیدا کرد. یونیسف و سازمان بهداشت جهانی در یک گردهمایی در بلاجیوی ایتالیا که توسط دکتر جوناس ساک و رابرت مک‌نامارا سازمان یافته بوده موافقت کردند یک نیروی مشترک با عنوان "نیروی کار برای بقا و توسعه‌ی کودک" تشکیل دهند و امکانات و نیروی یونیسف، سازمان بهداشت جهانی، بنیاد راکفلر، بانک جهانی، و برنامه‌ی توسعه‌ی سازمان ملل متحد را در کنار هم قرار دهند. گرانت و مالر، دبیر کل سازمان بهداشت جهانی، از ویلیام فوگ خواستند که این نیروی کاری را تحت نظارت قرار دهد و این به سازوکاری کلیدی برای حل مسائل فنی، تقویت تعهد به این مبارزه، و دادن امکان به سازمان‌های تحت سازمان ملل متحد جهت کار با یکدیگر بدون خط قرمزهای معمول تبدیل شد.[367]

***

شاید بزرگ‌ترین امتیاز مدیر یونیسف دسترسی وی به روسای کشورها باشد. گرانت با استفاده از این امکان ارتباطی نظام یافته را با بالاترین سطوح سیاسی برقرار کرد و کودکان برنده‌ی این ارتباط بودند. او پیامی ساده برای انتقال داشت و جیب‌هایش را همیشه پر نگاه می‌داشت. او هرگز در صحنه‌ی عمومی بدون بسته‌های مایعات جذب آب از طریق دهان ظاهر نمی‌شد. وقتی او در کنار یک نخست وزیر نشسته بود یکی از بسته‌ها را از جیب بیرون می‌آورد و می‌گفت: "آیا می‌دانید که این بسته کمتر از یک فنجان چای قیمت دارد و می‌تواند جان صدها هزار کودک را در کشور شما نجات دهد؟" رولف گری‌یر که به عنوان نماینده‌ی یونیسف در برمه، بنگلادش، و اندونزی خدمت کرد می‌گوید: "او با یک نخست وزیر یا شاه می‌نشست و شروع می‌کرد به صحبت در مورد اسهال. و بسیاری از همکاران وی با این موضوع مشکل داشتند، بالاخص اگر می‌شنیدید که او برای پنجمین بار با همان نخست وزیر یا شاه صحبت کرده و هر بار در مورد اسهال حرف زده است. آن‌ها ممکن بود بگویند، 'خدای من، دوباره شروع کرد.' اما او می‌دانست که شما باید این پیام را مکرراً بفرستید که هیچ رازی در حفظ جان کودکان وجود ندارد. او می‌دانست که شما باید برخودداری از تکرار خویش غلبه کنید."

او امور را شخصی می‌کرد. جان رُود می‌گوید: "او در صحبت با یک نخست وزیر ممکن بود بگوید، 'شما نوه دارید. آیا آن‌ها ایمن سازی شده‌اند؟ آیا نوه‌ی شما کارت رشد دارد؟' " او همچنین به این توضیحات وجه بصری می‌داد. او پوسترهای عمومی یونیسف را با تصاویری از سران دولت‌ها در حال دادن قطره‌های دهانی برای مقابله با فلج اطفال به نوزادان به همراه داشت. او همیشه رقابت را تشویق می‌کرد. گائم گفت: "او در ترکیه ممکن بود به رئیس دولت بگوید: 'شما می‌دانید که در کلمبیا دارند همین کار را می‌کنند. ...' "

گرانت در سال ۱۹۸۴، وقتی رئیس جمهور کلمبیا، بلیساریو بتانکور را قانع کرد یک برنامه‌ی ملی ایمن سازی را پشتیبانی کند اولین موفقیت جدی خود را به دست آورد. بتانکور خود در یک خانواده‌ی پر جمعیت بزرگ شده بود و تعدادی از خواهران و برادرانش در سال‌های اولیه‌ی زندگی مرده بودند.[368] در این کشور سه روز ایمن سازی ملی اعلام شد. رسانه‌ها این برنامه را تبلیغ کردند و صد هزار داوطلب از کلیسا، پلیس، ارتش، اتحادیه‌ها، نظام آموزش عمومی، پیشاهنگان پسر، و صلیب سرخ هشتصد هزار کودک را واکسن زدند.[369]

---

[366] See the Global Polio Eradication Campaign, www.polioeradication.org.

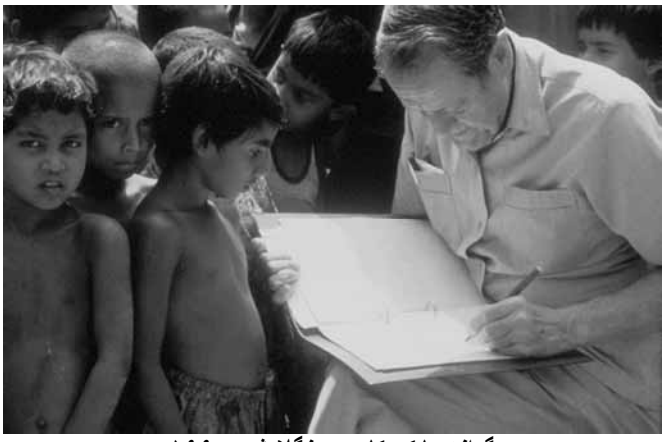
[367] مکاتبه با ویلیام فوگ

[368] Richard Jolly, "Jim Grant: The Man Behind the Vision," in Jolly, ed., *Jim Grant*, 51.

[369] Black, *Children First*, 44.

www.takbook.com

www.takbook.com



گرانت با کودکان در بنگلادش، ۱۹۹۰

از آن‌جا فعالیت‌های کوچک‌تری به بورکینا فاسو، سنگال، و بخشی از هند و نیجریه گسترش یافتند. گرانت برای حرکت بزرگ بعدی بر ترکیه متمرکز شد. او به عنوان نماینده‌ی سازمان توسعه‌ی بین‌المللی ایالات متحده سال‌ها قبل خدمت کرده و با نخست وزیر ترکیه، تورگوت اوزال دوستی داشت. در آن زمان نرخ ایمن سازی در ترکیه زیر بیست درصد بود هدف این بود که در سپتامبر ۱۹۸۵ پنج میلیون کودک ایمن سازی شوند. این برنامه در رادیو و تلویزیون تبلیغ شد و دویست هزار معلم مدرسه، پنجاه و چهار هزار امام جماعت و چهل هزار مختار (کدخدای روستا) آن را به میان مردم بردند. مگی بلک در کتاب *نخست کودکان: داستان یونیسف، گذشته و حال* نوشت: "واکسن‌ها از یخچال‌های مغازه‌ها و فروشگاه‌های کوچک با اتومبیل، کامیون یا روی اسب و پای پیاده انتقال داده شدند. در انتهای دور اول در نوامبر و با آمدن زمستان، ۸۴ درصد از گروه مورد نظر ایمن سازی شده بود."[370]

تا سال ۱۹۸۵، گرانت با سی و نه رئیس دولت ملاقات کرده بود و فشار برای ایمنی سازی به خاورمیانه، شمال آفریقا، هند، چین، و آمریکای لاتین در حال گسترش بود.[371] گرانت مدام در حال مسافرت بود. او در سراسر جهان لباس داشت و به ندرت با بیش از یک کیف دستی سوار هواپیما می‌شد. ریچارد رید که فعالیت ایمن سازی در ترکیه را سازمان دهی کرد به یاد می‌آورد که گرانت "نیمی از بیابان را می‌دوید،" "در اتومبیل‌های جیپ تله تکست تهیه می‌کرد،" تا ساعت سه نیمه شب "موافقت‌های نخست وزیران را هماهنگ می‌کرد،" و بعد ساعت شش صبح همان روز از تختخواب بیرون می‌پرید "مدادی را روی نقشه به هنگام صبحانه جابه‌جا می‌کرد، و در حالی که می‌خندید اصرار می‌کرد که 'این کار قابل انجام است. این کار قابل انجام است.' "[372]

تا سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ نرخ‌های میانگین ایمن سازی در جهان در حال توسعه از بیست به چهل درصد افزایش یافت. تقاضای جهانی واکسن در سال ۱۹۸۵ سه برابر این نیاز در سال ۱۹۸۳ بود.[373] استفاده از درمان با جذب مایعات از طریق دهان از تقریباً صفر به بیست درصد از خانواده‌های جهان رسیده بود.[374]

***

در اوایل سال ۱۹۸۵، خوزه ناپلئون دوارته، رئیس جمهور ال سالوادور با خاویر پرز د کوییلار، دبیر کل سازمان ملل متحد در نیویورک ملاقات کرد. در آن زمان، جنگ داخلی در ال سالوادور به شدت در جریان بود. کوییلار گرانت را به جلسه دعوت کرده بود و پس از پایان یافتن کارهای رسمی، کوییلار از گرانت خواست که

---

[370] Ibid. 45.

[371] Ibid. 36.
[372] Richrad Reid, "Stopping Wars for Children," in Jolly, ed., *Jim Grant*, 90.
[373] UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 1-6.
[374] Ibid. 20.

www.takbook.com

www.takbook.com

اگر می‌خواهد توضیح خود را مطرح کند.[375] همان طور که ریچارد جالی به یاد می‌آورد: "جیم گفت، 'خوب، رئیس جمهور دوارته، من خیلی خوشحالم که اینجا هستم و ما در مورد جنگ صحبت کرده‌ایم، اما آیا شما آگاه هستید کودکان بیشتری از همه‌ی افراد کشته شده در جنگ از سرخجه و بیماری‌های پیش گیری پذیر می‌میرند؟'

"رئیس جمهور دوارته می‌گوید، 'نه، من از این موضوع آگاه نبودم. اما در این مورد چه می‌توان کرد؟'
"جیم می‌گوید، 'خوب شما نیاز دارید همه‌ی کودکان را ایمن سازی کنید و این کار به علت جریان جنگ دشوار است. بسیاری از درمانگاه‌ها بسته شده‌اند. آن‌ها نمی‌توانند فعالیت داشته باشند. آقای رئیس جمهور، چرا شما یک روز یکشنبه را آتش بس اعلام نمی‌کنید تا بتوان همه‌ی کودکان را ایمن سازی کرد؟'
"رئیس جمهور دوارته می‌گوید، 'آقای گرانت، اگر این کار را می‌کردم بلافاصله از کار برکنار می‌شدم.'
جالی گفت: "این‌جاست که استقامت و جاه طلبی جیم به میدان می‌آید."
"جیم می‌گوید، 'البته، احتراماً، آقای رئیس جمهور، خود شما بهتر از من سیاست را می‌شناسید، اما آیا واقعاً به این موضوع اطمینان دارید؟ شما می‌دانید که برای این کار حمایت زیادی وجود خواهد داشت. این امر نمایانگر دلسوزی شما برای همه‌ی کودکان خواهد بود.' "

از آن مکالمه مذاکراتی بیرون آمد که به "روزهای آرامش" انجامید. این اولین باری بود که جنگ متوقف شد تا مراقبت‌های معمول پیش گیرانه برای کودکان انجام شود. در آن سال تقریباً یک چهارم میلیون نفر در ال سالوادور ایمن سازی شدند.[376] آتش بس سال بعد تکرار شد و به امری معمول تبدیل گردید. "روزهای آرامش" به جنگ‌های داخلی دیگر مثل لبنان، اوگاندا، سودان، و یوگسلاوی سابق بسط یافتند.[377]

اگر سازمانی با هزاران کارمند یک کار ثابت را در دوره‌ای طولانی انجام دهد در یک نقطه دچار رکود و خستگی می‌شود. گرانت اغلب می‌گفت که آسان‌ترین روش برای حفظ انگیزه در میان کارکنان رسیدن به ایده‌های تازه هر از چند سالی است. تشخیص یک رهیافت ساده و کارا و چسبیدن به آن بسیار سخت‌تر است. اما پیدا کردن راه‌های نو جهت تزریق انرژی تازه به فعالیت‌های جاری اهمیت دارد. بنابراین، گرانت به این نتیجه رسید که یونیسف و همکارانش به یک هدف بزرگ برای تمرکز بر آن نیاز دارند. او نیازی به اختراع چنین هدفی نیاز نداشت. مجمع بهداشت جهانی در سال ۱۹۷۷ یک هدف جهانی برای ایمن سازی بین‌المللی کودکان تا سال ۱۹۹۰ اعلام کرد. گرانت متوجه شد که کلید موفقیت تعریف ایمن سازی جهانی کودکان به گونه‌ای است که هدف، هم معنی دار و هم قابل دست یابی باشد. هیچ کشوری تا به حال به هدف صد درصد ایمنی سازی دست نیافته است. اما، هنگامی که پوشش ایمنی سازی به هشتاد درصد برسد، تاثیر آن ایجاد اختلال در "الگوهای انتقال بیماری" خواهد بود تا آن‌جا که حفاظت برای کودکان ایمن ناشده را فراهم خواهد کرد.[378]

با پیروی از این منطق، یونیسف و سازمان بهداشت جهانی ایمن سازی جهانی کودکان را به معنای هشتاد درصد پوشش ایمن سازی برای هر یک از شش بیماری پایه‌ی کودکان تعریف کردند. در سال ۱۹۸۵، گرانت برای اخذ تعهد مقامات ارشد به ایمن سازی جهانی کودکان به شدت فعالیت کرد. همان سال، مجمع عمومی سازمان ملل متحد همراه با ۷۴ دولت و ۴۰۰ سازمان شهروندی قطعنامه‌ای را در حمایت از ایمن سازی جهانی کودکان به تصویب رساند.[379] در عین حال، نرخ‌های ایمنی سازی همچنان در جهان در حال توسعه رو به افزایش بود. تا سال ۱۹۸۶، نرخ‌های میانگین به چهل تا شصت درصد رسید.[380] با نزدیک شدن به زمان وعده داده شده، تلاش برای ایمن سازی جهانی کودکان شدت یافت. یونیسف تخمین می‌زند که تنها در طی دهه‌ی نود میلادی ششصد میلیون ملاقات میان کودکان و سازمان‌های ارائه کننده‌ی خدمات بهداشتی واقع شد. گرانت این امر را "بزرگ‌ترین بسیج در زمان صلح" در جهان نامید.

---

[375] آن چنان که ریچارد جالی به یاد می‌آورد.

[376] UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 10.
[377] Black, *Children First*, 46.
[378] UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 6.
[379] Nyi, "Building Foundations for the Castles in the Air," 70.
[380] Ibid., 81

www.takbook.com

www.takbook.com

تا اواخر دهه‌ی نود میلادی و پس از یک دهه رکود جهانی، بحران وام‌ها، و اقدامات ریاضت آمیز، یونیسف و سازمان بهداشت جهانی اعلام کردند که هفتاد و دو کشور به ایمن سازی جهانی کودکان دست یافته‌اند، و پوشش جهانی ایمن سازی به هشتاد درصد رسیده است. در مورد ارقام اعلام شده توسط برخی کشورها شک و تردیدهایی وجود داشت. آدامسون در این مورد گفت: "بسیاری از مقامات ارقام را بالاتر می‌گفتند تا روسای خود را راضی کنند. وقتی هند اعلام کرد که به رقم هشتاد درصد دست یافته است، رقم زیر هفتاد درصد احتمالاً حقیقت داشت. اما مطلب این بود که وقتی این برنامه آغاز شد، رقم مربوط به هند بیست درصد بود."

گرانت با نگاه با آینده به دنبال استفاده از این موفقیت در انقلاب بقای کودکان به عنوان یک سرمایه و گسترش دادن آن بود. مدافعان کودکان سال‌ها به دنبال ایجاد یک قرارداد بین‌المللی برای تضمین حقوق کودکان بودند. پرسش بزرگ آن بود که چگونه توجه حکومت‌ها را به این موضوع جلب کرد. گرانت این ایده را در سر می‌پرورانید که یک نشست جهانی برای کودکان در مقر سازمان ملل متحد در نیویورک برگزار و در این نشست همه‌ی سران دنیا را دعوت کند. چگونه بهتر از این می‌شد کودکان را بر فراز فهرست موضوعات جهانی قرار داد و به دولت‌ها فشار آورد تا به اهداف قابل سنجش تا سال ۲۰۰۰ گردن بگذارند؟



ایمن سازی در طی "روزهای آرامش"، ال سالوادور، ۱۹۸۵

وقتی ایده‌ی نشست جهانی کودکان برای اولین بار ارائه شد، به عنوان "رویا پردازی" رد شد.[381] سازمان ملل قبل از ۱۹۹۰ هرگز چنین گردهمایی‌ای را برگزار نکرده بود. نه تنها هیچ سابقه‌ای از این امر وجود نداشت، بلکه مقررات سازمان ملل در حقیقت درخواست نشستی را مشخصاً برای حضور سران منع می‌کرد. بسیاری از مقامات واهمه داشتند که سازمان ملل در این کار خود را در معرض انتقاد و خرده گیری قرار خواهد داد، بالاخص اگر فقط تعداد اندکی از سران حضور پیدا کنند. ماه‌ها پیش از زمان نشست، مقامات ارشد یونیسف نگران بودند که تنها پنج یا شش رئیس دولت حضور پیدا خواهند کرد. گرانت تلاش کرد با تبدیل این موضوع به شرط بندی نگرانی را کاهش دهد. جالی گفت: "افراد می‌گفتند ده، پانزده، هشت. جیم شرط را برد. حتی او حدس زده بود فقط پنجاه و سه."

در نهایت، هفتاد و یک رئیس دولت حضور پیدا کردند، که این امر نشست جهانی برای کودکان را به بزرگ‌ترین گردهمایی سران جهان تا آن روز برای بحث از یک موضوع واحد تبدیل کرد. بیش از صد کشور تعهد کردند که به اهداف نشست دست پیدا کنند و صد و پنجاه کشور طرح‌هایی ملی برای عمل تهیه کردند. این طرح‌ها شامل می‌شدند بر اهدافی قابل سنجش و زمان بندی شده در ارتباط با بهداشت، تعلیم و تربیت و حمایت از کودکان. (این

[381] Black, *Children First*, 25.

www.takbook.com

www.takbook.com

نشست امکانات تازه‌ای برای فعالان و کارآفرینان اجتماعی جهت کار مستقیم با دولت‌ها، مشاغل، و سازمان‌های چند جانبه در طی دهه‌ی نود میلادی فراهم آورد.) امروز همه‌ی کشورها به جز دو کشور یعنی ایالات متحده و سومالی کنوانسیون حقوق کودک را امضا و تصویب کرده‌اند. این امر کنوانسیون فوق را به پذیرفته‌ترین قرارداد مربوط به حقوق انسان‌ها تبدیل کرده است.

گرانت پس از نشست مذکور بر تلاش‌های خود جهت اطمینان یابی از این‌که برنامه‌های عمل به فراتر از نیات خیر گام بگذارند افزود. او و نمایندگان یونیسف در کشورها میان ۱۹۹۰ و ۱۹۹۴ بیش از صد جلسه با سران دولت‌ها جهت پیش برد اهداف نشست کودکان برقرار کردند.[382] گرانت با خود مجموعه‌ای از نمودارهای رنگی را با خود می‌برد که نشان می‌دادند کشورها از حیث برنامه‌های عمل خود در چه وضعیتی قرار دارند: کجا روی مسیر وعده داده شده هستند (سبز)، کجا از مسیر خارج شده‌اند (زرد) و کجا مشکل دارند (قرمز). گرانت هرگز کشوری را ترک نمی‌کرد مگر آن‌که نامه‌ای نوشته و وعده‌های گرفته شده از مقامات را متذکر شود و نیز توضیح دهد کدام عمل بر زندگی کودکان تاثیر خواهد گذارد.

یکی از اهداف نشست از میان بردن مشکلات ناشی از کمبود ید تا سال ۲۰۰۰ بود. در سال ۱۹۹۰، ۱.۶ میلیارد یعنی سی درصد از جمعیت جهان در معرض عقب ماندگی جسمی و ذهنی به واسطه‌ی کمبود ید بودند. تخمین زده می‌شد که چهل و سه میلیون نفر به خاطر فقدان ید اسیب مغزی را تجربه کرده‌اند.[383] گرانت علاوه بر حمل بسته‌های محلول مایعاتی که از طریق دهان جذب می‌شوند یک بسته‌ی نمک آزمون نیز به همراه داشت. او از این بسته برای آگاهی بخشی در مورد این مشکل جدی استفاده می‌کرد. این مشکل تنها با افزودن ید به نمک با هزینه‌ی پنج سنت برای هر نفر در هر سال قابل حل بود.[384] جان رُود در این مورد گفت: "در صیافت‌های دولتی شام، هر وقت جیم می‌گفت، 'لطفاً نمک را بدهید،' همه‌ی کارکنان وی نفس عمیقی می‌کشیدند چون می‌دانستند که او اکنون محلول آزمایشی‌اش را بیرون می‌آورد تا ببیند که آیا این نمک ید دارد یا خیر." و اگر نتیجه‌ی آزمایش منفی بود او محلول را بالا گرفته و به افراد محترم آن جمع می‌گفت: "آیا می‌دانید که با افزودن ید به نمک سیزده شماره به نتیجه‌ی آزمون هوش خود اضافه می‌کنید؟"[385] (در طی دهه‌ی نود میلادی، میزان خانواده‌های جهان سوم که نمک ید دار مصرف می‌کردند از بیست به هفتاد درصد رسید.[386])

گرانت چند هفته قبل از مرگ به واسطه‌ی سرطان در ژانویه‌ی ۱۹۹۵ از مقام خود در یونیسف استعفا کرد. ویلیام فوگ می‌گفت: "او حتی در هفته‌های پایانی عمر هنوز در ساعت ده شب از روی تخت بیمارستان به من تلفن می‌کرد چون ایده‌ی دیگری داشت و می‌خواست آن را به کسی بگوید تا آن را دنبال کند. شما به تعداد زیادی از این قبیل افراد برای تغییر جهان نیاز ندارید." گرانت هفته‌ی پیش از مرگ مشغول مذاکره با دولت ایالات متحده برای تصویب کنوانسیون حقوق کودک بود.

انتقاد اصلی به انقلاب بقای کودکان آن بود که این کار پایدار نیست، اما آن انتقاد چندان دوامی نیاورد. درست است که پس رفت‌های متعددی وجود داشته است. در سال‌های اخیر، در حدود یک پنجم کشورهای جهان شاهد افت ایمنی سازی به زیر هشتاد درصد بوده‌اند. تا سال ۲۰۰۲، نرخ‌ها در کشورهای بسیار فقیر به میانگین ۵۶ درصد افت کرده است.[387] هنوز سالانه سه تا چهار میلیون نفر از بیماری‌هایی می‌میرند که برای آن‌ها واکسن وجود دارد.[388] و هرساله سه میلیون نفر شامل بر ۱.۹ میلیون نفر کودک زیر پنج سال از مشکلات ناشی از اسهال می‌میرند، مرگ‌هایی که با محلول‌های خوراکی یا همان نجات دهنده‌های ده سنتی قابل پیش گیری هستند.[389] اما منتقدان گرانت نتوانستند این موضوع را درک کنند که "تاثیرات مضاعف و ناخواسته‌ی" تلاش برای ایمن سازی

---

[382] Ibid. 276.
[383] See www.unicef.org/programme/nutrition/focus/micronut/iodine.htm.
[384] UNICEF, *State of the World's Children 1993* (New York: Oxford University Press, 1993), 34.
[385] See www.unicef.org/programme/nutrition/focus/micronut/iodine.htm.
بنا به گزارش یونیسف، کمبود ید می‌تواند به حرکت نزولی منحنی زنگی شکل (هوش) در میان افراد تا حد سیزده نمره منجر شود.
[386] Ibid.
[387] "Indifference Toward Vaccinating the Poor," *New York Times*, editorial, January 21, 2002.
[388] Children's Vaccine Initiative, www.who.int.
[389] Andrea Gerlin, "A Simple Solution," *Time Magazine* (European Edition) October 8, 2006.

www.takbook.com

www.takbook.com

جهانی کودکان می‌تواند به پیشرفت نظام‌های خدمات بهداشت اولیه در بسیاری از کشورها منجر شود.[390] امروزه، در مقایسه با سطوح دهه‌ی نود میلادی، برنامه‌های ایمن سازی و مایعات خوراکی هر ساله جان دو تا سه میلیون نفر را نجات می‌دهند و از میلیون‌ها معلولیت جلوگیری می‌کنند. در سال ۱۹۸۸، ۳۵۰۰۰۰ مورد فلج اطفال در جهان وجود داشت. این رقم در سال ۲۰۰۲ به ۴۹۸ رسید. از سال ۱۹۸۸، پنج میلیون نفر از فلج شدن نجات یافته‌اند. (تا سال ۲۰۰۵، تعداد موارد فلج کودکان به ۲۲۹۶ مورد افزایش یافته است.)[391] مهم‌ترین دستاوردها در سال‌های اخیر از ایمن سازی در برابر سرخجه حاصل شده‌اند. میان سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۵، نرخ مرگ ناشی از سرخجه در جهان شصت درصد کاهش یافت، از ۸۷۳۰۰۰ به ۳۴۳۰۰۰. این کاهش شامل است بر هفتاد و پنج درصد افت در آفریقا که در این قاره میزان مرگ ناشی از سرخجه از ۵۰۶۰۰۰ به ۱۲۶۰۰۰ در همین دوره کاهش یافته است.[392] آیا می‌توان تصور کرد که نجات میلیون‌ها کودک از این مرگ هول آور به چه معنی است؟

میراث گرانت فراتر از جان‌های نجات داده شده است. گرانت ظرفیت عظیم زندانی شده‌ی نظام سازمان ملل را به نمایش گذاشت. او نه فقط نشان داد یونیسف می‌تواند منابع خود را در مقیاسی وسیع به کار گیرد، بلکه فرایندی را به جریان انداخت که معیارهای جهانی بهداشت کودکان را بالا برد. مرگ و معلولیت که روزی نه چندان دور غیر قابل اجتناب به شمار می‌آمدند امروز غیر قابل پذیرش تلقی می‌شوند.

در سال ۱۹۹۹، بنیاد بیل و ملیندا گیتز تاسیس اتحاد جهانی برای واکسن و ایمن سازی را هدف خود قرار دادند. (این موسسه را در زبان فارسی می‌توان اتحاد اجوا[393] خواند.) این موسسه کنسرسیومی است شامل بر یونیسف، و سازمان بهداشت جهانی به علاوه‌ی دولت‌ها، شرکت‌های داروسازی، و گروه‌های شهروندی. هدف از این کنسرسیوم تقویت برنامه‌های ایمن سازی در سطح جهان است. اتحاد اجوا که صندوق واکسن آن ابتدائا کمکی ۷۵۰ میلیون دلاری از بنیاد گیتز دریافت کرد به دنبال اطمینان یابی از دریافت واکسن‌های تازه توسط هشتاد درصد از کودکان در جهان در حال توسعه است. اتحادیه‌ی اجوا از سال ۲۰۰۰، پانزده میلیون کودک بیشتر را قادر به دسترسی به واکسن‌های پایه کرده است و از مجرای آن ۹۹ میلیون کودک بیشتر به واکسن‌های تازه برای بیماری‌هایی مثل هپاتیت بی، ذات‌الریه‌ی هموفیلی بی و تب زرد دسترسی یافته‌اند.[394]

فوگ که به تاسیس اجوا یاری رساند می‌گوید: "جیم گرانت در نشان دادن آن‌چه امکان پذیر است موفق شد. وقتی شما به هشتاد درصد پوشش برسید، اگر به زیر این رقم برگردید همه خواهند دانست که شما عقب گرد داشته‌اید و شما باید توجیه کنید که چرا عقب گرد داشته‌اید. اگر هرگز به این سطح نرسیده باشید با هفتاد یا شصت درصد راضی خواهید بود. جیم گرانت قاعده‌ی بازی را عوض کرد. شما باید این پرسش را بپرسید: اگر او به این کار نمی‌پرداخت، چه اتفاقی می‌افتاد؟"

---

[390] Black, *Children First*, 60.
[391] Data from the World Health Organization, www.who.int/immunization_monitoring/en/globalsummary/GS_OProfile.pdf and www.who.int/mediacenter/factsheets/fs288/en/indes.html, accessed on May 7, 2007
[392] Data from the World Health Organization, www.who.int/mediacentre/news/releases/2007/pr02/en/index.html, accessed on May 7, 2007
[393] Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI)
[394] See www.gavialliance.org

www.takbook.com

www.takbook.com

۲۰. نسخه برداری طرح اولیه

آشوکا در دوره‌ی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۳ از هشت به چهل و شش کشور بسط یافت و تعداد همکاران آشوکا از دویست به هزار و چهارصد نفر افزایش یافت. همان طور که همکاران سازمان‌های خود را شکل دادند و چشم انداز کار خود را گسترش دادند آشکار شد که آن‌ها از دامنه‌ی گسترده‌ای از حمایت برخوردار شده‌اند. آشوکا متوجه شد که بسیاری از خدماتی که کارآفرینان تجاری بر آن‌ها تکیه دارند مثل مشاوره‌ی حقوقی، مشاوره‌ی اداری، روابط عمومی، و مجموعه‌ای از ساز و کارهای تامین مالی، در دسترس همکاران آن قرار ندارند. بنابراین، آشوکا با بودجه‌ی نه چندان زیاد خود تلاش کرد به برخی از نیازها با افزودن "خطوط تولید" پاسخ دهد. بسیاری از این خطوط تولید توسط کارکنانی به راه انداخته شد که آشوکا آن‌ها را "کارآفرینان درونی" می‌نامید.

به عنوان مثال، یکی از کارکنان جوان به نام دایانا ولز که تازه از دانشگاه براون فارغ‌التحصیل شده بود برنامه‌ی "خدمات حمایت از همکاران" را در سال ۱۹۸۸ به راه انداخت تا به درخواست‌های همکاران در مورد ارجاع تماس‌ها، کمک فنی، و توصیه‌های رسانه‌ای پاسخ داده شود. (ولز در سال ۲۰۰۶ به مقام جانشین رئیس در آشوکا رسید.) در سال ۱۹۹۳، نماینده‌ی آشوکا در شمال هند، فردی پر انرژی و قبلاً روزنامه نگار به نام سوشمیتا قاش مجله‌ای با موضوع کارآفرینان اجتماعی با عنوان *ایجاد کنندگان تحول*[395] به راه انداخت. این مجله بعداً به یک وب سایت[396] برای کارآفرینان اجتماعی مجهز شد که ایده‌ها و منابعی را برای "کمک به هر کسی که می‌خواهد تحول ایجاد کند" ارائه می‌دهد. این وب سایت از روش شناسی موزائیکی آشوکا استفاده کرده و به ترسیم عوامل ایجاد کننده‌ی مشکلات و اصول نوآوری که راه حل‌های عملی برای بسیاری از آن‌ها اراده می‌دهند پرداخت. این وب سایت یک "رقابت مبتنی بر همکاری" را در دنیای مجازی به راه انداخته است که مدلی با منابع گشوده را برای جمع آوری "طرح‌های اولیه‌ی کنش اجتماعی" از بیش از هزار مشارکت کننده (در ۹۴ کشور) عرضه می‌کند. مشارکت کنندگان این برنامه خود به کار در حوزه‌هایی مثل مسکن (با قیمت‌های مناسب)، مراقبت‌های بهداشتی، دسترسی به آب پاکیزه، حل اختلاف و محافظت از محیط زیست مشغول هستند. (قاش در سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵ رئیس آشوکا بود و اکنون دارای عنوان "رئیس افتخاری" است.)

دریتون در سال ۱۹۹۴ یکی از همکاران برزیلی آشوکا به نام والدِمار دِ اولیویرا نِتو را استخدام کرد تا یک برنامه‌ی جهانی همکاری را با هدف نظام دادن به ایده‌های همکاران و کمک به آن‌ها در کار با یکدیگر و بهره گیری از تجربیات همدیگر به راه اندازد. آشوکا در سال ۱۹۹۵ یک صندوق انگیزشی اینترنت برای تشویق همکاران به حضور سریع در دنیای مجازی تاسیس کرد. همچنین در این سال، برنامه‌ای با عنوان "دیگ چالش" برای تحریک همکاری در میان همکاران راه اندازی شد.

آشوکا در سال ۱۹۹۶، آناماریا شیندلر را برای راه اندازی مرکز کارآفرینی اجتماعی به عنوان فعالیتی مشترک با دفتر مک‌کینزی و شرکا در سائو پولوی برزیل استخدام کرد. آناماریا جامعه شناس و از اهالی سائوپولو بود. مرکز کارآفرینی اجتماعی بدین شکل طراحی شده بود تا حرفه‌ی کارآفرینی اجتماعی را از طریق مشاوره، آموزش، و اقدامات ویژه تقویت کند. این اقدامات شامل بود بر "رقابت‌های طرح شغلی" برای بخش شهروندی در سطح ملی. شیندلر که ارتباط مک‌کینزی و "تولد دوباره" را در حوزه‌ی مشاوره و نیز همکاری‌های دیگر برقرار ساخته بود چارچوبی را به وجود آورد که از طریق آن همکاران آشوکا با مک‌کینزی و دیگر شرکت‌ها ارتباط برقرار می‌کردند. او می‌گفت: "راز موفقیت این همکاری اتخاذ و ترجمه‌ی زبان گفتگو بود." (شیندلر در سال ۲۰۰۶ جانشین رئیس آشوکا شد.)

عمومی‌ترین چالشی که همه‌ی همکاران آشوکا با آن مواجه شدند دست یابی به پایداری مالی در بلند مدت بود. تقریباً همه‌ی همکاران بخش عمده‌ای از وقت خود را منحصراً به اندیشه در باب امور ملی اختصاص می‌دادند، زمانی که باید صرف اندیشه در مورد محصول، خدمت، تحویل، کارکنان، بازاریابی، و مانند آن‌ها می‌شد. آشوکا

[395] *Changemakers*
[396] www.changemakers.net

www.takbook.com

www.takbook.com

در سال ۱۹۹۶ درِک براون، یکی از فارغ‌التحصیلان مدرسه‌ی تجارت استنفورد، با تجربه‌ی کار در امور توسعه در آسیا و اتحاد جماهیر شوروی سابق را استخدام و به تایلند اعزام کرد تا برنامه‌ی "اقدام پایه‌ی شهروندی" را راه اندازی کند. اهداف این برنامه عبارت بودند از (۱) پیدا کردن همکارانی که بنیادهایی با ثبات و غیر متمرکز از حمایت محلی ایجاد کرده‌اند (و در نتیجه وابستگی خود به دولت و کمک بین‌المللی را کاهش داده‌اند) و (۲) تحلیل استراتژی‌ها، مضبوط کردن آن‌ها، و ارتقای آن‌ها از طریق برنامه‌ی "رقابت‌های پایه‌ی شهروندی." (آشوکا کتابی را به پایان رسانده است که در آن ۱۵۰ استراتژی بسیج منابع فهرست شده است. بسیاری از این راهبردها به کسب درآمد از طریق بازار مربوط می‌شوند.)

آشوکا در دوره‌ی ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۳ برنامه‌ی "اقدام پایه‌ی شهروندی" را به بنگلادش، برزیل، مجارستان، هند، مکزیک، لهستان، آفریقای جنوبی، و ونزوئلا بسط داد. آناماریا شیندلر تا سال ۲۰۰۳ برنامه‌ی "رقابت‌های پایه‌ی شهروندی" را به هند و پرو بسط داده و همکاری تازه‌ی آشوکا- مک‌کینزی را در آرژانتین، کلمبیا، فرانسه، آلمان، مکزیک، آفریقای جنوبی، و ونزوئلا آغاز کرده بود. مدیر آموزش بین‌المللی آشوکا در اروپای مرکزی، ریزارد پرازکیی، برنامه‌ای را برای پیوند دانشگاه‌ها و جامعه در لهستان و هند به راه انداخت تا همکاران آشوکا دانشجویان و استادان را در معرض کارآفرینی اجتماعی قرار دهند. لزلی کراچفیلد، یکی از فارغ‌التحصیلان مدرسه‌ی تجارت هاروارد که قبلاً همراه با افرادی دیگر مجله‌ای را برای کارآفرینان اجتماعی راه انداخته بود در سال ۲۰۰۲ برنامه‌ی "شتاب برای کارآفرینی اجتماعی" را در آشوکا راه اندازی کرد. بر اساس این برنامه، به همکاران آشوکا کمک می‌شد تا سازمان خود را بهبود بخشیده و تاثیری جدی داشته باشند. برنامه‌ی "شتاب" همکاران را در ارتباط با شرکت‌ها یا گروه‌های حرفه‌ای قرار می‌دهد. این شرکت‌ها یا گروه‌ها به ارائه‌ی خدمات در حوزه‌های مشاوره‌ی مدیریت، توصیه‌های رسانه‌ای و ارتباطات، و کمک حقوقی به همکاران آشوکا می‌پردازند. موسسات همکار این برنامه عبارت‌اند از مک‌کینزی و شرکا، و "هیل و نولتون" که هر دوی این شرکت‌ها دفاتری در سراسر جهان دارند و با آشوکا کار می‌کنند، و "لاثام و واتکینز" و "طرح بین‌المللی وکلای ارشد" که به همکاران مستقر در ایالات متحده و کانادا کمک‌هایی ارائه کرده‌اند.

از نگاه آشوکا، هیچ شکی وجود نداشت که دانش مربوط به حل مشکلات در سراسر جهان سریعاً در حال انباشته شدن بود. این دانش در دولت، دانشگاه‌ها، یا شرکت‌های بزرگ توسعه یافت نمی‌شد. موثرترین راهبردهای تحول اجتماعی در دست کارآفرینان اجتماعی قرار داشتند. این افراد پراکنده، بی ارتباط و دارای بودجه‌هایی اندک بودند. در اوایل دهه‌ی نود میلادی که آشوکا اولین گردهمایی موزاییکی خود را در داکا تشکیل داد و دریافت که همکاران درگیر با امور جوانان همین رهیافت‌ها را به کار می‌گرفته‌اند (مثل "دادن مسئولیت به کودکان")، این سازمان در حال جست‌وجوی روش‌هایی برای سرمایه گذاری بر روی دانش و تجربه‌ی جمعی در میان همکاران خود بوده است.

آشوکا تا اواخر دهه‌ی نود میلادی به تعداد کافی همکار با تجربه و خبره در کشورهای مختلف در اختیار داشت تا اقدامات موزاییکی خود را به جریان بیندازد. ایده آن بود که (۱) الگوهای عمومی توضیح دهنده‌ی چگونگی موفقیت صدها همکار آشوکا تشخیص داده شوند؛ (۲) از میان آن الگوها، تعداد محدودی که راه‌های تازه‌ای را پیش پای افراد درگیر در آن قلمرو می‌گذارند انتخاب شوند؛ و (۳) آن اصول در میان همکاران و فعالان درگیر بسط داده شوند.

ساختن موزاییک‌ها برای دریتون جزئی مهم از ماموریت آشوکا تلقی می‌شد و هدف از آن، پیشبرد حرفه‌ی کارآفرینی اجتماعی بود. دریتون در حقیقت باور داشت که "بزرگ‌ترین هدیه‌ی" آشوکا به همکارانش و به کل جامعه در نهایت از تلاش آن برای تشخیص و بازاریابی "ایده‌های الگو گذار" به دست می‌آمد. این ایده‌ها از کار و تجربه‌ی همکاران حاصل شده‌اند. استدلال او آن بود که فرایند "تشخیص ایده‌های بزرگی که می‌توانند چگونگی برخورد جهان با مشکلاتش را تغییر دهند" و سپس "بیرون رفتن و تبدیل نظام یافته‌ی این ایده‌ها به واقعیت تازه" حرفه‌ی اصلی کارآفرینی اجتماعی است. او در این باب می‌گوید: "این فرایند، *کارآفرینی گروهی* ایجاد می‌کند، نه فقط کار کردن افراد با یکدیگر. این کار بر کارآفرینی فردی اتکا دارد اما کار هر یک از کارآفرینان منفرد و مهارت‌هایشان را ارتقا داده و فضا را برای سطحی بالاتر از تاثیر باز می‌کند."

www.takbook.com

www.takbook.com

بدین ترتیب آشوکا در اواخر دهه‌ی نود میلادی برنامه‌ی "یادگیری خلاق" خود را جهت تحلیل و بازاریابی راهبردهای صدها همکار خود آغاز کرد. این همکاران نشان می‌دادند که چگونه جامعه می‌تواند عملکرد بهتری در کمک به کودکان و نوجوانان در رشد و یادگیری موفقیت آمیز داشته باشد. برنامه‌ی ابداعات محیط زیستی آشوکا در فرایندهایی مشابه با فعالیت‌های صدها همکار جهت تغییر روش برخورد جامعه با "نقطه‌ی تلاقی" میان انسان‌ها و محیط زیست درگیر است. برنامه‌ی "همکاری کامل شهروندی اقتصادی" بر انباشته کردن بصیرت‌های راهبردی ارائه شده از سوی یک هزار همکار متمرکز است. این همکاران مشغول به اقتباس یا ساختن ساختارهای قانونی و اقتصادی هستند تا به همه‌ی افراد اعم از کشاورزان خرده پا، ساکنان حلبی آبادها، کارگران روزمزد و کارآفرینان حوزه‌های خرد، این امکان را بدهند که از نظر اقتصادی موفقیت پیدا کنند. دریتون در این مورد می‌گفت: "هر ساله، نسبت همکاران در مراحل بلوغ زندگی کاری آن‌ها رو به افزایش است. و ما اکنون این فرصت را داریم که این ایده‌ها را که همزمان در سراسر جهان سر بر آورده‌اند به رشته در آوریم و آن‌چه را که حقیقتاً قابل انتقال است از دل این ماتریس بیرون کشیم.

"هدف ما در هر یک از این برنامه‌ها تغییر الگوی پایه در این قلمرو است. آزمون ما در هر مورد این است: آیا ما در سطح جهان به تقویت اصولی که پیشرفت‌های تازه و مهمی را برای همه‌ی فعالان در بر داشته باشد پرداخته‌ایم؟ آیا ما نقطه‌ی جوجیتسو [نقطه‌ی امکان حداکثر فشار] را *می‌بینیم*؟ اگر ما در حقیقت اصول تقویت کننده را در سطح جهان تشخیص داده باشیم، و اگر بتوانیم پنج درصد از بازیگران در کشورهای کلیدی را به اتخاذ این اصول بکشانیم، می‌توانیم کل این قلمرو را ارتقا دهیم."

جَرد دایموند، یک دانشمند علوم تجربی، در کتاب خود با عنوان *اسلحه‌ها، میکرب و فولاد* بدین نکته اشاره می‌کند که دانش از یک جامعه به جامعه‌ی دیگر به طرق گوناگون انتقال می‌یابد، که برخی از آن‌ها بسیار کارآمد و برخی دیگر ناکارآمد هستند. ناکارآمدترین روش انتقال دانش، "نشر ایده" است. به بیان وی "وقتی که شما اندکی بیش از ایده‌ی اصلی را دریافت می‌کنید، باید جزئیات را بازسازی کنید." موثرترین روش، "نسخه برداری طرح اولیه" است، یعنی "وقتی که شما یک نسخه‌ی اصلی موجود و تفصیلی را نسخه برداری کرده یا دستکاری می‌کنید." تمدن‌های باستانی که به "طرح‌های اولیه‌ی" زبان از دیگر فرهنگ‌ها دسترسی داشتند زبان نوشتاری را هزاران سال سریع‌تر از آن‌ها که باید این طرح‌ها را از ابتدا ابداع می‌کردند توسعه بخشیدند.[397]

قدرت "نسخه برداری از نمونه‌ی اصلی" در سال‌های اخیر در قلمرو اجتماعی نشان داده شده است. جنبش معلولیت در هند پیشرفت خود را با نسخه برداری از نمونه‌ی آمریکایی به نحو قابل توجهی سرعت بخشیده است. جنبش حمایت از مصرف کننده در برزیل نیز از نمونه‌ی آمریکایی با موفقیت زیاد نسخه برداری کرده و پیشرفت کرده است. مالیه‌ی خرد در دهه‌ی نود میلادی به تقریباً تمام نقاط جهان گسترش یافت، چون فعالان پیشگام آن تلاش‌هایی هماهنگ برای توزیع این نمونه‌ی اصلی و روش‌های آن و نه صرفاً مفهوم آن صورت دادند.[398]

علی‌رغم این مثال‌ها، نسخه برداری از نمونه‌های اصلی در حوزه‌ی مشکلات اجتماعی هنوز به هنجار تبدیل نشده است. میلیون‌ها نفر در بخش شهروندی در گردهمایی‌ها شرکت می‌کنند، به فهرست‌های پیام الکترونیکی می‌پیوندند، و مجله‌ها را مشترک می‌شوند، اما بخش عمده‌ی "انتقال دانش" در این بخش هنوز از طریق نشر ایده‌ها صورت می‌گیرد. تمرکز بیشتر بر نسخه برداری از نمونه‌ی اصلی می‌تواند موجب نوآوری اجتماعی سریع‌تر و اقتباس بهتر آن‌ها در مشکلات تازه شود. برنامه‌ها و اقدامات ویژه‌ی آشوکا به سمت حوزه‌ای غنی برای تحقیق و آزمون‌های تجربی در بخش شهروندی اشاره دارند. البته، پیش از امکان پذیر شدن نسخه برداری از نمونه‌ی اصلی لازم است خود نمونه‌های اصلی خلق شوند. در این مسیر باید مدل‌ها یا فرایندهایی که به طور گسترده قابل نسخه برداری یا اقتباس باشند تشخیص داده شده و ثبت و ضبط شوند.

---

[397] Jared Diamond, *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: W. W. Norton, 1997), 224-25.

[398] See www.grameen.info.com, Grameen Bank International Training.

www.takbook.com

www.takbook.com

پرسش بزرگ این است: آیا نسخه برداری نمونه‌ی اصلی می‌تواند نوآوری اجتماعی را سازمان یافته‌تر سازد، قابل اتکاتر یا حتی *علمی‌تر*؟ البته در علم، فقط آزمونی قابل اعتماد است که دیگر دانشمندان با تبعیت از روش‌های علمی به همان نتایج برسند. قرار نیست که یک نتیجه‌ی آزمون تجربی به فرهنگ، فرهمندی یا ارتباطات سیاسی محقق بستگی داشته باشد. اما در حوزه‌ی اجتماعی، موفقیت به کیفیات شخصی نسبت داده می‌شود و رفتارها و اعمال به بافت و سیاق آن‌ها ربط داده می‌شوند.

اما همین جاست که تمایز میان کارآفرینان اجتماعی پیشگام که می‌خواهند ایده‌هایشان همه جا گسترده شود و می‌خواهند حوزه‌ی کاری خود را باز تعریف کنند و دیگر کارآفرینان اجتماعی که نیازی نمی‌بینند ایده‌هایشان به کل جامعه بسط داده شود مفید واقع می‌شود. آن دسته از کارآفرینان اجتماعی که بر گسترش ایده‌های خود به همه جا مصر هستند باید در گذر زمان آن وجوهی از کار خود را که بر درگیری شخصی آن‌ها اتکا دارد یا فقط برای مکان‌ها یا موقعیت‌های خاص طراحی شده‌اند حذف کنند. اگر تعلیم یک رهیافت بسیار دشوار، نشر آن بسیار گران، از نظر سیاسی بسیار مورد جدال، یا به یک بافت و سیاق حساس باشد، باید آن را ساده‌تر، ارزان‌تر، کمتر حزبی، یا عموماً قابل اطلاق‌تر کرد. در غیر این صورت، جامعه را تغییر نخواهد داد. این *نیاز* کارآفرین اجتماعی است که به تاثیر بیشتری دست یابد. این تاثیر به سال‌ها آزمون و تطبیق منتهی می‌شود که در نهایت از دل آن یک نمونه‌ی اصلی بیرون می‌آید.

نمونه‌ی اصلی مالیه‌ی خرد بانک گرامین از دل ده‌ها آزمون برنامه‌ی وام دهی آن، عمدتاً میان سال‌های ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۶ بیرون آمد. اگر محمد یونس پس از باز کردن شعبه‌ی سوم، یا دهم، یا حتی صدم به خود گفته بود، "کافی است،" مالیه‌ی خرد به رهیافتی با حضور و کاربرد جهانی تکامل نمی‌یافت.

اکنون اجازه دهید کاربرد احتمالی این ایده را در نظر بگیریم. مشکل آسم در ایالات متحده. بیش از پانزده میلیون آمریکایی از آسم رنج می‌برند. تعداد افرادی که به این بیماری مبتلا شده‌اند در میان سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ دو برابر شد. بیشترین کسانی که دچار این بیماری شده‌اند کودکان در محله‌های فقیر شهری بوده‌اند. در برانکس در شهر نیویورک، نرخ مرگ ناشی از آسم سه برابر بیشتر از میانگین ملی است و نرخ‌های بستری شدن تقریباً پنج برابر بیشتر است.[399] متخصصان امور بهداشتی نمی‌دانند که چرا وقوع آسم افزایش یافته است. اما آن‌ها می‌دانند که آسم با آلودگی هوا، دود سیگار، و حساسیت به کرم‌های گرد و غبار و سوسک تشدید می‌شود.

این مشکل سطوح بیشماری دارد. در نهایت دولت مسئول تضمین کیفیت هوا، اجباری کردن معیارهای مسکن، و تضمین دسترسی کودکان فقیر به داروی آسم است. اما از چشم انداز متخصصان پزشکی و والدین، مهم‌ترین اطلاع در مورد آسم این است که تقریباً همواره بهتر است در خانه تحت کنترل قرار گیرد. با مدیریت مناسب این بیماری توسط والدین، اعزام کودکان دارای آسم به بخش اضطراری بیمارستان‌ها نود درصد کاهش می‌یابد.[400] متاسفانه، این بیماری به خوبی مدیریت نشده است. همان طور که اسکات شرودر، متخصص اطفال و آسم در مرکز پزشکی مونته فیوره در برانکس در مقاله‌ای در مجله‌ی *ماهانه‌ی آتلانتیک* توضیح داده است: "وقتی بچه‌ها حمله‌ی آسم دارند مادران به شماره تلفن ۹۱۱ زنگ می‌زنند و یک آمبولانس می‌گیرند که آن‌ها را به بخش اضطراری می‌برد. بچه در این حال بستری شده و شرایط وی تحت کنترل قرار می‌گیرد. به او دارو داده می‌شود و مرخص می‌گردد. چند ماه بعد بچه باز می‌گردد."[401]

آیا این موضوع آشنا به نظر می‌آید؟ این همان مشکلی است که ورا کوردییرو در بیمارستان لاگوا با آن مواجه شد. والدین در برانکس درست مثل ریو دو ژانیرو باید یاد می‌گرفتند که چگونه سلامت کودکان خویش را تحت کنترل خود قرار دهند. در واقع، مدیریت آسم به نحو ایده‌ال با ما بعد بستری شدن و مدل پی گیری "تولد دوباره" انطباق

---

[399] Ellen Ruppel Shell, "Does Civilization Cause Asthma?" The Atlantic Monthly (May 2000): 90.
See Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1998).
William Drayton, "The Citizen Sector Transformed," in Alex Nicholls (ed), Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change (Oxford, U. K.: Oxford University Press, 2006), 45-55.
[400] Ibid. 100.
[401] Ibid. 92.

www.takbook.com

www.takbook.com

پیدا می‌کرد.[402] در شهر نیویورک، تعدادی از بیمارستان‌ها برنامه‌هایی را برای ارائه‌ی چنین کمک‌های بعدی به خانواده‌ها آغاز کرده‌اند. همان طور که دیدیم، "تولد دوباره" در مورد جزئیات این نوع مداخله از سال ۱۹۹۱ مشغول به کار بوده است. فراتر از آن، این سازمان دریافته است که چطور این مدل را به شانزده ایالت برزیل بسط دهد. پرسش در اینجا این است: آیا "تولد دوباره دارای یک نمونه‌ی اصلی هست که در برانکس نیز قابل اتخاذ باشد؟ آیا بیمارستان‌های برانکس می‌توانند از دشواری اختراع دوباره‌ی همه‌ی جزئیات پرهیز کنند؟ چطور می‌توان نمونه‌ی اصلی را در دسترس قرار داد؟

آشوکا در سال ۲۰۰۰ با کمک آوینا و گروه جِنسیس برنامه‌ی آمریکای شمالی خود را راه اندازی کرد. به دنبال این اقدام همکارانی در ایالات متحده و بعدا در کانادا انتخاب شدند. آشوکا در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ برنامه‌های تازه‌ای را در ترکیه و مصر راه اندازی کرد. این برنامه‌ها اولین مرحله از راهبرد بسط برنامه‌ها به جوامع اسلامی در خاور میانه، شمال آفریقا، و آسیای مرکزی بودند. از آن زمان، این سازمان به اروپای غربی گسترش یافته، کار خود را در خاور میانه عمق بخشیده و فرایند کمک به کارآفرینان اجتماعی در چین و ژاپن را آغاز کرده است.

آشوکا همچنین یک راهبرد سازمانی بلند مدت را جهت بهبود برنامه ریزی و همکاری بین‌المللی با عنوان راهبرد "الماس" اتخاذ کرده است. این راهبرد بر اساس نظریه‌ی استراتژیست مدیریت، مایکل پورتر شکل گرفته است.[403] هدف از این راهبرد استفاده از حلقات اتصال بین‌المللی و میان- بخشی در مناطق خاصی از جهان است که بخش شهروندی آن بزرگ، متنوع، و پیچیده است، جایی که فرصت‌های زیادی برای کارآفرینان اجتماعی جهت خلق همکاری‌های متقابلاً مفید با مشاغل، دولت‌ها، و یکدیگر وجود دارد، و جایی که آن‌ها چشم انداز نشر آزاد دانش را به نحوی کارا و گسترده از مجرای موسسات آموزشی و رسانه‌ها در اختیار دارند.

کاربرد این راهبرد و اداره‌ی آشوکا به عنوان یک کل متلائم با منابع محدود (بودجه‌ی جهانی آشوکا در سال ۲۰۰۶ در حدود بیست و شش میلیون دلار بود) یک چالش مدیریتی پیچیده است. پس از دریتون، این کار به دایانا ولز و آناماریا شیندلر، جانشینان رئیس آشوکا، و سوشمیتا قاش، رئیس افتخاری آن سپرده می‌شود. دیگر رهبران ارشد سازمان عبارتند از: والریا بودینیچ، که برنامه‌ی شهروندی کامل اقتصادی را رهبری می‌کند؛ سوزان دیویس، که آکادمی جهانی کارآفرینی اجتماعی را رهبری کرده و بر گسترش سازمان در خاور میانه، شمال آفریقا، و آسیای مرکزی نظارت دارد؛ اولیویر کیسِر که آشوکای فرانسه را راه اندازی کرد و اکنون بر ساختن شبکه‌ای از اهل مشاغل که به حمایت از کارآفرینان اجتماعی می‌پردازند متمرکز است؛ کارول گرادزینز که نقشی محوری در هماهنگ کردن کار آشوکا در سطح جهان دارد؛ لیزا نیتز که ریاست برنامه‌ی "کارآفرین به کارآفرین" را در اختیار دارد؛ لوسی پرکینز که فعالیت‌های آشوکا را در سطح جهان هدایت کرده و اکنون بر گسترش آن در اروپا نظارت دارد؛ بورلی شوارتز که مسئولیت فعالیت‌های بازاریابی را بر عهده دارد؛ و گِرچن زاکِر که برنامه‌ی جوانان را هدایت می‌کند. برنامه‌ی جوانان یکی از سازمان‌های متحد آشوکاست که توسط دریتون تاسیس شده و به حمایت از آن دسته از دانش آموزان دبیرستانی که می‌خواهند سازمانی برای بهبود مدارس یا جامعه‌ی محلی خود تاسیس کنند اقدام می‌کند. (دریتون که برنامه‌ی "آمریکا را به کار مشغول سازیم" و "سبزهای جامعه‌ی محلی" را نیز تاسیس کرد هنوز مدیر اجرایی ارشد در آشوکاست. برنامه‌ی اول به دنبال پیشبرد راهبردهایی است که "به نحو ساختاری نیاز اقتصاد به نیروی کار" را افزایش می‌دهد. برنامه‌ی دوم به دنبال "سرعت بخشیدن به توسعه‌ی فضاهای سبز مشترک درون مناطق مسکونی شهری در ایالات متحده است.")

یکی از موضوعاتی که آشوکا در طی سال‌ها با آن مواجه شده جابجایی زیاد نیروها بالاخص در میان کارکنان جوان است. آشوکا مایل است افراد نیرومند از نظر فکری را که جای پایی هم در بخش تجاری و هم در بخش اجتماعی دارند استخدام کند. این کارکنان که از همکاران آشوکا الهام می‌گیرند سازمان را پس از چند سال ترک

---

[402] این پی گیری می‌تواند به تقلیل بستری شدن به واسطه‌ی دیگر بیماری‌ها نیز منجر شود. نگاه کنید به
Lawrence K. Altman, "Follow- Up Calls Aid Heart- Failure Cases," *New York Times*, November 19, 2002.

[403] See Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1998).
William Drayton, "The Citizen Sector Transformed," in Alex Nicholls (ed), Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change (Oxford, U. K.: Oxford University Press, 2006), 45-55.

www.takbook.com

www.takbook.com

می‌کنند تا سازمان یا شرکت خود را تاسیس کنند یا پیشنهادهای بهتر از نظر درآمد را می‌پذیرند. علاوه بر آن، برخی از همکاران آشوکا در انطباق با فرهنگ سریعاً در حال تغییر و متحرک و نیز درون- کارآفرینی سازمان مشکل دارند. این فرهنگ مستلزم سطح بالایی از هدایت فردی و اقدامات منفردانه است. برخی نیز از کار تحت نظر دریتون خسته می‌شوند که هنوز فردی سرسخت و کله شق است و از همه‌ی کارکنان انتظار دارد که همان تعهد و انرژی همکاران آشوکا در سراسر جهان و اختصاص دادن عمیق خود به ماموریت را به سازمان بیاورند.

از یک چشم انداز مدیریتی، چالش فراگیر و مطرح برقراری ارتباطات، پاسخگویی، و نظام‌های بازآموزی جهت تحقق چشم انداز دریتون برای آشوکاست. بر اساس این چشم انداز، آشوکا باید دارای یک ساختار جهانی "پیوسته، غیر متمرکز، صمیمی، و درون- کارآفرینانه" باشد تا بتواند به ارائه‌ی خدمات به همکاران و موسسات آن‌ها ادامه دهد، به قلمروهای تازه بسط پیدا کند، ایده‌های همکاران را نظام دهد، کیفیت بالا را حفظ کند، و فرصت‌های تازه را بریابد. همه‌ی این کارها باید با هزینه‌ی اندک انجام شود.

درک براون، معاون سابق آشوکا در این مورد می‌گوید: "بیل معمار شگفت انگیز ایده‌ها و موسسات است. او الگوها و همکاری‌هایی را در میان اجزای یک پدیده می‌بیند که اکثر ما فقط اجزای پراکنده‌ی آن را مشاهده می‌کنیم. شاید مهمتر از همه آن باشد که او قدرت این الگوها و چگونگی انگیزش کنش انسانی توسط آن‌ها را تشخیص می‌دهد. اما، برای دست یابی به این نوع از پیوستگی جهانی، افراد به آن دسته از فرایندهای فرهنگی نیرومند نیاز دارند که حسی مشترک از هویت و هدف را ایجاد کند. اگر آشوکا بخواهد همان سازمانی باشد که بیل و اعضای هیئت امنا می‌خواهند پس از انتهای رهبری بیل باقی بماند این فرایند نهادینه سازی مطلقاً ضرورت دارد." برای رسیدن به این هدف، ولز و شیندلر به دنبال ایجاد یک فرهنگ باز و سبک مدیریتی خاصی هستند که کارکنان را بیش از همه چیز به تفکر در مورد خود به عنوان ایجاد کنندگان تحول با انگیزه‌ی اخلاقی تشویق کند.

آشوکا به تعمیق همکاری خود با کارآفرینان تجاری پیشگام جهت ایجاد پیوند میان بخش‌های شهروندی و تجاری ادامه می‌دهد. این سازمان بخش عمده‌ی منابع مالی خود را از همین بخش تجاری به دست می‌آورد. عدم پیوستگی موجود مانع از پرداختن جوامع در سطح جهان به دامنه‌ی گسترده‌ای از مشکلات اجتماعی، اقتصادی، و زیست محیطی می‌شود. آشوکا به دنبال نشان دادن این امر است که چگونه کارآفرینان تجاری و اجتماعی می‌توانند به نیازهای زیست محیطی و انسانی بزرگ مقیاس با پیوند دادن نقاط قوت، دانش، و مجاری توزیعی خود عکس‌العمل نشان دهند. یکی از اقدامات تازه‌ی سازمان، کمک به همکاران در کار با شرکت‌های بزرگ جهت شکل دادن به فعالیت‌های تجاری- اجتماعی دو گانه و سود آور است. این فعالیت‌ها باید کالاها و خدمات اساسی را - مثل مسکن و آبیاری - در دسترس افراد محروم با قیمت‌های معقول قرار دهند. آشوکا فرصت‌های رشد قابل توجهی در این حوزه می‌بیند.

سوشمیتا قاش در این باب می‌گوید: "ما می‌خواهیم دو دنیای کارآفرینی اجتماعی و کارآفرینی تجاری را در بالاترین سطوح در کنار یکدیگر قرار دهیم. آنگاه که مدیران تجاری "دکمه بسته" و کارآفرینان اجتماعی "بدون توجه به سر و وضع خود" متوجه شدند که کار با یکدیگر سود آور و موثر است آن‌ها، به قول دریتون، "سدهای سبکی و دیگر موانع ساخته شده در طی قرن‌ها را کنار می‌گذارند." این امر روشن است که قلمرو کارآفرینی اجتماعی نیاز به تقویت روابط خود با دولت‌ها و دانشگاه‌ها نیز دارد. اما دریتون معتقد بود که بهبود پیوندها با بخش تجاری در حال حاضر نتیجه بخش‌تر است چون این دو بخش از نظر ساختاری برای کار با یکدیگر جفت و جور شده‌اند و نیاز به راه حل‌های دوگانه بسیار شدید است. او اضافه کرد: "بخش تازه‌ی رقابتی و کارآفرینانه‌ی شهروندی به اندازه‌ی کافی بالغ شده است تا آن حد که اکنون امید بخش‌ترین نیرویی است که تاریخ را به جلو می‌راند. در عین حال، این بخش مشغول به شکل دادن الگوهایی است که کارایی آن را در دراز مدت تعریف خواهند کرد. اکنون موضوع بسیار مهم اطمینان یابی از این امر است که این الگوها هوشمند باشند."

www.takbook.com

www.takbook.com

نتیجه گیری

ظهور بخش شهروندی

آشوکا بر اساس جوهره‌ی خویش یک ایده‌ی شجاعانه و در عین حال کاملاً ساده را به پیش برده است: کارآفرینان اجتماعی یا همان افراد خلاق و سرسخت با انگیزه‌های متوقف ناشدنی، برای به پیش بردن خلاقیتی که جامعه جهت برخورد با جدی‌ترین مشکلاتش بدان محتاج است مورد نیاز هستند.[404]

این ایده در بخش شهروندی به خوبی مورد پذیرش واقع شده است. علاوه بر صدها دانشگاه که به نحو فزاینده‌ای کارآفرینان اجتماعی را مورد مطالعه قرار می‌دهند مجموعه‌ای از سازمان‌ها در سراسر جهان برای تامین مالی و کمک به آن‌ها شکل گرفته‌اند. یکی از اولین سازمان‌ها در این حوزه اکوئینگ گرین، سازمانی مستقر در نیویورک است که توسط یک سرمایه گذار به نام اِد کوهن با دنبال کردن مدل آشوکا بنیاد گذاشته شد. این سازمان از سال ۱۹۹۱، برای ۴۱۵ کارآفرینان اجتماعی جوان در ایالات متحده سرمایه‌ی اولیه را فراهم آورده است.[405] سازمان نیو پرافیت مستقر در بوستون به کارآفرینان اجتماعی یاری می‌کند تا کار خویش را ارتقا بخشیده و بر تاثیر خود بیفزایند. این سازمان همراه با همکار پرآوازه‌ی خود، شرکت مشاوره‌ی مدیریت مانیتور گروپ، معادل حدود چهل میلیون دلار سرمایه گذاری مالی و مشاوره‌ی مجانی و خدمات راهبردی به هجده سازمان ارائه کرده است. این کمک‌ها با این هدف انجام شدند که به سازمان‌ها در دست یابی به نرخ‌های رشد سالانه‌ای بیش از چهل درصد یاری شود.

در انگلستان، مرحوم مایکل یانگ، یک نوآور اجتماعی مشهور، مدرسه‌ی کارآفرینان اجتماعی را در سال ۱۹۹۷ تاسیس کرد تا به پرورش استعدادهای کارآفرینی در بیرون از بخش شهروندی بپردازد.[406]

بنیاد اِسکال از سال ۲۰۰۳ پنجاه و پنج میلیون دلار را به برنامه‌های مرتبط با ساختن و شکل دادن به حوزه‌ی کارآفرینی اجتماعی هدایت کرده است. بنیاد اسکال توسط جفری اسکال رئیس و یکی از بنیانگذاران‌ای بی تاسیس شد. اقدامات این بنیاد شامل است بر یک مجموعه فیلم مستند با عنوان "قهرمانان تازه،" مرکزی برای پیشبرد درک کارآفرینی اجتماعی که در ارتباط با مدرسه‌ی تجارت سعید در دانشگاه آکسفورد کار می‌کند، یک گردهمایی بین‌المللی سالانه، "تریبون جهانی اسکال،" و یک جایزه‌ی چند میلیون دلاری که متحول کنندگان پیشگام را با حضور هنرمندان هالیوودی بزرگ می‌دارد. به عنوان نمونه برخی از مراسم با حضور رابرت ردفورد و بن کینگزلی برگزار شده‌اند.

در سوئیس، کلاوس شواب بنیانگذار "تریبون جهانی اقتصاد" و همسرش هیلده شواب "بنیاد شواب برای کارآفرینی اجتماعی" را در سال ۱۹۹۹ تاسیس کردند تا به حمایت از "جامعه‌ی جهانی کارآفرینان اجتماعی برجسته" بپردازند.

بنیاد شواب با مدیریت پاملا هارتیگان، مقام ارشد سابق در سازمان بهداشت جهانی، برای هفتاد و دو کارآفرین اجتماعی از نقاط مختلف جهان اعتبار بین‌المللی، دسترسی به منابع، و فرصت پیوند با شبکه‌ای از سازمان‌ها و

---

[404] See David C. McClelland, "Characteristics of Successful Entrepreneurs," *Journal of Creative Behavior*, 21 (1987): 232-33.

مک‌کله‌لاند می‌نویسد: "ما تجربه‌ی زیادی در فراهم کردن پول و دیگر منابع برای افراد بدون انگیزه یا دیگر شایستگی‌های لازم برای استفاده‌ی موثر از آن‌ها فراهم کرده‌ایم. این امر نتایجی فاجعه بار داشته که بسیاری را بدین سو کشانده که فکر کنند کمک به این مناطق توسعه نیافته حقیقتاً غیر ممکن است. بیایید با مشکل به طریقی دیگر مواجه شویم و به جای منابع با افراد آغاز کنیم."

[405] برخی دیگر از سازمان‌ها که کمک خود را به کارآفرینان اجتماعی نشانه رفته‌اند شامل‌اند بر
New Profit, Inc., www.newprofit.com; Acumen Fund, www.acumenfund.org; New Schools Venture Fund, www.newschool.org; and Social Venture Partners, www.svpseattle.org.

[406] See www.sse.org.uk.

www.takbook.com

www.takbook.com

افراد کلیدی را به ارمغان آورده است. این بنیاد علاوه بر گرد هم آوردن کارآفرینان اجتماعی در نشستی سالانه در ژنو از کارآفرینان اجتماعی، از آن‌ها برای حضور در نشست‌های منطقه‌ای تریبون جهانی اقتصاد و گردهمایی مهم آن در داووس سوئیس دعوت به عمل می‌آورد. در این نشست‌ها و گردهمایی‌ها، کارآفرینان اجتماعی می‌توانند با مدیران اجرایی شرکت‌ها، مقامات ارشد دولت‌ها، مدیران اجرایی بنیادها، و مدیران موسسات چند جانبه دیدار کنند. به عنوام مثال در تریبون جهانی اقتصاد در سال ۲۰۰۳، جیرو بیلیموریا با روبرتو بلوا، معاون دبیر کل اتحادیه‌ی مخابرات بین‌المللی دیدار کرد. این ملاقات به همکاری هر دو در سازمان تازه‌ای با نام خط تلفن بین‌المللی کودکان منجر شد. بنیاد شواب همچنین مجموعه‌ای از رقابت‌های ملی را برای بزرگداشت کارآفرینان اجتماعی در بیش از بیست کشور به راه انداخته است.

با افزایش درک عمومی از نقش کارآفرینان اجتماعی، بسیاری از شباهت‌های ذاتی میان بخش‌های شهروندی و تجاری نیز آشکارتر شده‌اند. دریتون دهه‌هاست برای انتقال این نکته به دیگران تلاش کرده است. به عنوان مثال، اکنون آشکار شده است که هر دو بخش به "بازاریابی" کالاها و خدمات می‌پردازند. هر دو بخش وجه عملیاتی دارند و در محیطهایی که از نظر سیاسی و فرهنگی پشتیبان آن‌ها هستند به نحو قابل توجهی نوآور هستند.

این تمایز که بخش تجاری کار خود را از مجرای حقوقی "انتفاعی" انجام می‌دهد و گروه‌های شهروندی کار خود را از مجاری "غیر انتفاعی" پی می‌گیرند این واقعیت را که هر دو بخش به دنبال خلق "ارزش" در جامعه هستند به حاشیه می‌برد. همچنین هر دو بخش توسط دولت تحت قاعده و قانون قرار می‌گیرند. در مقابل، قوت ابتدایی حکومت توانایی عملیاتی آن نیست، بلکه توانایی نمایندگی آن از کل جمعیت و پیشبرد شرایطی است که انصاف و فعالیت مولد در دیگر بخش‌ها ارتقا پیدا کند.

توازی تاریخی دیگر آن است که هر دو بخش تجاری و شهروندی به صورت نتیجه‌ی مستقیم اصلاحات مهم اجتماعی ظاهر شدند. بخش مستقل تجاری از دل تحولاتی بیرون آمد که در اروپا در طی قرن هفدهم جای پای خود را محکم کردند و سامان‌های کهنه راه را برای فشارهای رشد جمعیت، شهری شدن، پیشرفت‌های علمی و فنی، بهبود حمل و نقل، انباشت ثروت، و اندیشه‌های تازه‌ی فلسفی، دینی و سیاسی باز کردند. با افول "موانع ورود" مثل انحصارات سلطنتی، احکام کلیسا، خوانین فئودال، و اصناف، فعالیت تجاری برای بخش‌های بزرگی از جامعه امکان پذیر شد.[407]

در طی قرن‌ها با تقسیم جامعه به بخش‌های عمومی و خصوصی، کارآفرینان خود را به عنوان بازیگران کلیدی تمایز بخشیدند.[408] جوامع قوانینی برای تشویق آن‌ها (مثل تمهیداتی برای مسئولیت محدود و مالکیت مشترک سهام) وضع کردند و خدماتی را برای شکل دادن به تلاش‌های آن‌ها آغاز کرده یا بسط دادند (مثل بانک، سپرده گذاری بانکی، نوشتن چک، اعتبار نهادی و بیمه).[409] این فرایند ساختن بخش‌ها تا زمان حاضر ادامه داشته است و پدیده‌های دیگری به میدان آمده‌اند مثل مبادلات صوری سهام، مقررات ضد انحصار، مشاوره‌ی مدیریت، هیئت‌های وثیقه گذاری و مبادله، و اخیراً مدارس تجارت، سرمایه گذاری با ریسک بالا، و روزنامه نگاری تخصصی تجاری.

---

[407] See "Society: A 'Set of Sets,' " in Frenand Bruadel, *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century, Vol.II, The Wheels of Commerce* (Berkeley: University of California Press, 1992), 458-599.
برای یک بررسی مختصر (و لذت بخش) از نیروهای اجتماعی و سیاسی موجد نظام بازار و سرمایه داری، همچنین نگاه کنید به
"The Economic Revolution," in Robert L. Heilbroner, *The Worldly Philosophers: The Lives, Times & Ideas of the Great Economic Thinkers* (New York: Simon & Schuster, 1961), 6-27.

[408] See David C. McClelland, The Achieving Society (New York: Free Press, 1967), 205. See also Peter F. Drucker, "The Age of Social Transformation," The Atlantic Monthly (November 1994): 53-80.
دراکر می‌گوید که تعابیر "بخش عمومی" و "بخش خصوصی" در اواسط قرن بیستم ظاهر شدند.

[409] Braudel, *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century, Vol.II, The Wheels of Commerce*, 438-50.
این تحلیل همچنین بر ارجاع عمومی به مطالب زیر متکی است:
Encyclopedia Britannica, 2001 CD-ROM Edition, including sections entitled: "The Development of Banking Systems," "Commercial Transactions," "From Commercial to Industrial Capitalism," and "History of the Limited Liability Company."

www.takbook.com

www.takbook.com

ظهور تجارت رقابتی و آزاد دنیا را به وجوه گوناگونی تغییر داده است تا آن‌جا که درک آن دشوار است. بر طبق نظر ویلیام جی باومل، یک محقق برجسته‌ی اقتصاد و مولف کتاب *ماشین نوآوری اقتصاد آزاد: تحلیل معجزه‌ی رشد سرمایه داری*، از زمان رم باستان تا انقلاب صنعتی برای یک و نیم هزاره، رشد بهره وری و درآمد سرانه در اروپا (با تخمینی ناپخته) تقریباً صفر بود.[410] در مقابل، در طی قرن هجدهم، درآمدهای سرانه در اروپا بیست تا سی درصد افزایش یافتند؛ در طی قرن نوزدهم، این ارقام دویست تا سیصد درصد افزایش یافتند؛ در طی قرن بیستم، تخمین محتاطانه آن است که درآمدهای سرانه در اقتصادهای بازار آزاد هفتصد تا هشتصد درصد افزایش یافتند.[411] (البته این ارقام نمایانگر روندهای رشد دراز مدت هستند و شکاف‌های درآمدی و ثروت را بازگو نمی‌کنند.)

آن‌چه تغییر کرد آن بود که رقابت در بازار آزاد از راه رسید. باومل به من گفت: "به دلیل وجود رقابت، بقا در بازار کار نه فقط به این معنی بود که افراد متداوماً به ابداعات تازه دست یابند، بلکه آن‌ها را سریع‌تر از رقبا به کار بیندازند." و این چیزی تازه بود. بسیاری از جوامع در گذشته نوآور بوده‌اند، اما ابداعات به تحولات عمده‌ی اقتصادی و اجتماعی منجر نشده بودند. چین در قرون وسطی کاغذ، چاپ، باروت، چتر، قطب نما، و چرخ ریسندگی را اختراع کرده بود اما دولت چین مانع از نوآوری بود یا آن‌ها را به خود اختصاص می‌داد و نمی‌گذاشت آن‌ها در دسترس عموم قرار گیرند.[412]

در مقابل، مشاغل در اقتصادهای بازار مجبور بودند منابعی را به تحقیق و توسعه[413] و بازاریابی اختصاص دهند تا از جریان مداوم ابداعات عملی با ظرفیت فروش گسترده اطمینان حاصل کنند. این فرایند هم از پیشرفت‌های فنی منتفع شد و هم آن را شتاب بخشید.

در بخش اجتماعی، پویایی متفاوتی وجود دارد. سازمان‌های مذهبی و حامیان ثروتمند به نحو تاریخی مسئول ارائه‌ی کالاهای اجتماعی بودند. اما رشد سریع اقتصادی دو قرن گذشته به حکومت‌ها این امکان را داد که بر ثروت بخش خصوصی مالیات ببندند تا کالاهای عمومی مثل مجاری آب، مدارس، تیمارستان‌ها، برق رسانی روستایی و مانند آن‌ها را تامین مالی کنند. با برآمدن دولت رفاه در قرن بیستم، برآوردن نیازهای اجتماعی نه فقط *مسئولیت* دولت بلکه *کارکرد عملیاتی* اولیه‌ی آن به شمار رفت. اما دولت از فشارهای وارد بر مشاغل جهت بهبود مداوم محصولات خویش بر کنار ماند.

دولت‌ها اغلب نتوانستند به نیازهای شهروندان پاسخ دهند. آن‌ها اغلب فقط پس از فشار مداوم وارده توسط شهروندانِ سازمان دهی شده و افشاگران عکس‌العمل نشان می‌دادند، بالاخص وقتی موضوع به محدود کردن انحصارات شرکت‌ها و انحصارات، و نهادینه کردن معیارهای عادلانه‌ی کار مربوط می‌شد. در صورت امکان، شهروندان با تاسیس سازمان‌های اجتماعی و مستقر در کلیسا، اتحادیه‌های کارگری، سازمان‌های حقوق زنان، گروه‌های خدمات ویژه مثل سپاه رستاخیز و الکلی‌های بی نام و نشان،[414] و مانند آن‌ها امور را در دست خویش می‌گرفتند. اما کارآفرینان اجتماعی گذشته اغلب با محدودیت‌های گرفتار کننده‌ی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی رو به رو می‌شدند و هر گونه پاداش، به رسمیت شناخته شدن و کمک که همکاران آن‌ها در بخش تجاری از آن‌ها برخوردار بودند از آن‌ها دریغ می‌شد. آن‌ها اغلب برای تلاش‌هایشان مورد تعقیب واقع می‌شدند.

---

[410] William J. Baumel, *The Free- Market Innovation Machine* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002), 3.

[411] Interview with William J. Baumol. See also William J. Baumol, "Towards Microeconomics of Innovation: Growth Engine Hallmark of Market Economics," *Atlantic Economic Journal,* 30, no. 1 (March 2002), 1-12.

[412] Baumol, *The Free- Market Innovation Machine,* 254-57; see also David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations* (New York: W. W. Norton, 1999), 45-59 and 186-212.

لندز بدین نکته اشاره می‌کند که اروپا در قرون وسطی نیز بسیار نوآور بود و به عنوان مثال چرخ آبی، عینک، و ساعت را تولید کرد. لندز می‌نویسد که "*استقلال* فزاینده‌ی تحقیق فکری" (در اروپا) همراه با یک "روش مقابله جویانه‌ی آشکار و عمومی" و "عادی شدن تحقیق و نشر آن" موجب انقلاب صنعتی شدند. از نظر او این فرایند "به نحو قابل توجهی با رقابت شدید بر سر منزلت و افتخار تقویت شد؛" صفحات ۲۰۹- ۲۰۰.

[413] R&D

[414] Salvation Army and Alcoholics Anonymous

www.takbook.com

www.takbook.com

اما امور برای کارآفرینان اجتماعی تغییر کرده است. بسط دمکراسی و ظهور یک بخش قدرتمند شهروندی در سی سال گذشته فرصت‌هایی خارق‌العاده برای آن‌ها و کل جامعه ایجاد کرده است. در واقع بخش شهروندی تغییراتی را متحمل می‌شود که با تغییرات رخ داده در بخش تجاری در سه قرن گذشته قابل مقایسه است.

برای شروع، بخش شهروندی در اکثر کشورها مثل بخش تجاری در قرون هفدهم و هجدهم از یک بخش کاملاً محدود به بخشی کم و بیش باز تبدیل شده است. موانع اصلی این بخش مثل ایجاد مانع توسط دولت، فقدان دسترسی به سرمایه و آموزش، و هزینه‌های ارتباطات از میان رفته‌اند.[415] در نتیجه، میلیون‌ها نفر به این بخش شتافته و انرژی و ایده‌های تازه به آن وارد کرده‌اند. بخشی از این افراد کارآفرینان اجتماعی‌اند که در این کتاب از آن‌ها بحث می‌شود.

همانند بخش خصوصی، فرایند ساختن این بخش مستلزم وضع قوانین تازه است (مثل تمهیدات معافیت مالیاتی، فرایندهای ساده‌ی ثبت، و رفع موانع قانونی).[416] علاوه بر آن، مجموعه‌ای از حمایت‌های نهادی شامل بر شرکت‌های مشاوره‌ی غیر انتفاعی تخصصی، "خدمات مالی اجتماعی" با پاسخگویی بیشتر، و تلاش‌های اولیه برای بهبود ارزیابی عملکرد ظهور کرده است.[417]

همانند بخش تجاری، صدها دانشگاه واحدهایی درسی را برای مطالعه‌ی بخش شهروندی ایجاد کرده‌اند. مطالعات مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی که بیست سال پیش وجود نداشت به یک صنعت کوچک رشد کرده است.[418] دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی از جمله سازمان ملل متحد و بانک جهانی به طور معمول با گروه‌های شهروندی مشاوره می‌کنند.[419] صاحبان مشاغل به نحو فزاینده‌ای با این گروه‌ها در حوزه‌ی بازاریابی همکاری دارند. در سال‌های پیش رو، روزنامه‌ها می‌توانند بخش‌های تازه‌ای را برای تحت پوشش قرار دادن بخش شهروندی اختصاص دهند، درست به همان شکل که صفحاتی را به بخش‌های تجاری در دهه‌های اخیر اختصاص داده‌اند. (روزنامه‌ی نیویورک تایمز در سال ۱۹۷۸ بخش "تجارت روز" خود را راه اندازی کرد.[420])

فراتر از همه، در بسیاری از جوامع کار در این بخش از نظر اجتماعی مورد قبول واقع شده و حتی منزلت آور شده است. امروز فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های درجه یک در برزیل، هند، لهستان، آفریقای جنوبی، و ایالات متحده کار در بخش شهروندی را مورد ملاحظه قرار می‌دهند. بسیاری به فکر راه اندازی سازمان‌های اجتماعی خود هستند.[421]

---

[415] Lester M. Salamon, "The Rise of the Nonprofit Sector," *Foreign Affairs* (July- August 1994): 112-18.

[416] See the International Center for Non-Profit Law, www.icnl.org.

[417] See Peter F. Drucker, "The Age of Social Transformation," The Atlantic Monthly (November 1994): 53-80.

دراکر در زمان نوشتن این مطلب گفت: "از حیث مدیریت سازمان‌های غیر انتفاعی، ما از جهات بسیار همانجا هستیم که پنجاه یا شصت سال پیش از حیث مدیریت امور تجاری قرار داشتیم: کار تازه آغاز شده است."

[418] همچنین نگاه کنید به برنامه‌ی "فشرده‌ی دانشگاه" که ۸۶۰ دانشگاه و موسسه‌ی آموزش عالی آن را تایید کرده‌اند. این برنامه دانشجویان را تشویق می‌کند تا در گروه‌های شهروندی محلی به عنوان بخشی از آموزش صوری خود کارآموزی کنند. www.compact.org.

[419] بنا به "تریبون سیاست جهانی" بیش از دو هزار سازمان غیر انتفاعی دارای موقعیت مشاوره دهی به شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد هستند: www.globalpolicy.org.

[420] در سال ۱۹۹۰ سازمان‌های شهروندی در دوازده درصد از کل طرح‌های بانک جهانی درگیر بودند. تا سال ۱۹۹۷ این رقم به چهل و هفت درصد رسید. نگاه کنید به Civicus World (November-December 1998), www.civicus.org.

[421] The New York Times Fact Book, www.nytco.com, 32-35.

در ایالات متحده تقریباً دویست و پنجاه دانشگاه و مدرسه‌ی عالی دروس یا برنامه‌هایی برای دانشجویان علاقه‌مند به کار در بخش شهروندی عرضه می‌کنند. نگاه کنید به Sara Terry, "Seeking Jobs wih Social Value," *The Christian Science Monitor*, August 27, 2001, 16.

در سال ۲۰۰۱ هفت درصد از فارغ‌التحصیلان دانشگاه ییل برای موسسه‌ی "آموزش برای آمریکا" تقاضانامه‌ی کار فرستادند. www.teachforamerica.com; see also the Initiative on Social Enterprise at Harvard Business School, www.hbs.edu/dept/socialenterprise. See also Michael Hall and Keith G. Banting, "The Nonprofit Sector in

www.takbook.com

www.takbook.com

دریتون که بسیاری از شباهت‌های دو بخش تجاری و شهروندی را به من یادآور شد در این مورد می‌گوید: "وقتی انبوهی از سازمان‌ها، افراد، و ایده‌ها وجود داشته باشند آن‌ها از یکدیگر تغذیه می‌کنند و به تقویت یکدیگر می‌پردازند. بدین ترتیب فرهنگی شکل می‌گیرد که می‌گوید، 'این کار عالی است. ما به انجام آن افتخار می‌کنیم. ما دیگر در لاک دفاعی نیستیم. ما کسانی را که این کار را انجام می‌دهند ستایش می‌کنیم. ما به آن‌ها پاداش می‌دهیم.' و این فقط به بازیگران این حوزه محدود نمی‌شود، بلکه کل جامعه را در بر می‌گیرد.مردم می‌خواهند در این بخش سرمایه گذاری کنند. افراد می‌خواهند در باب آن بنویسند. هنرمندان به کار هنری با موضوعات مربوط به این بخش می‌پردازند. این دقیقاً همان چیزی است که ما اکنون در بخش شهروندی می‌بینیم. کل جامعه دارد به این بخش توجه نشان می‌دهد."

او می‌افزاید: "و بیست سال بعد بخش شهروندی کاملاً بالغ نخواهد بود بلکه به نحوی غیر قابل تشخیص بالغ‌تر خواهد بود. بسیاری از موسساتی که در طی سیصد سال حرفه و کسب و کاری را توسعه دادند به دلیل شباهت‌های ذکر شده میان این دو بخش آمادگی زیادی برای توسعه در بخش شهروندی دارند. علت این آمادگی وجود پایگاه گسترده‌ای از نیروهای تحصیل کرده و نرخ‌های سریع‌تر رشد در دنیای امروز است."

این تحولات نمایانگر تغییر جهتی عظیم در روش سازمان دهی فعالیت "غیر تجاری" یا "اجتماعی" در جامعه است. این فعالیت‌ها در جهان ما تحت تسلط نهادهایی با تصمیم گیری متمرکز و از بالا به پایین و معمولاً حکومتی هستند. آن‌ها تا حدودی شبیه به اقتصاد برنامه ریزی شده مدیریت می‌شوند. این وضعیت هنگامی معنی دار است که ما حکومت را مسئول ترجمه‌ی اراده‌ی شهروندان به سیاست عمومی و کالاهای عمومی بدانیم. اما حکومت‌ها اغلب ابزارهایی ایده‌ال برای انجام تحقیق و توسعه‌ی اجتماعی نیستند، درست به همان ترتیب که آن‌ها ابزارهایی ایده‌ال برای خلق مشاغل تازه نیستند. درست مانند بخش تجاری، پیشبرد ایده‌های تازه و خلق مدل‌های تازه برای برخورد با مشکلات مستلزم چشم انداز فردی و اراده‌ی استوار یک کارآفرین و انرژی و وقت زیاد اوست. این همان کاری است که تا آنجا شکوفا می‌شود که جامعه را قادر به مهار کردن و تغذیه‌ی دامنه‌ی گسترده‌ای از استعدادهای میلیون‌ها شهروند می‌سازد.

بخش شهروندی در واقع هر روز بیشتر به اقتصاد *بازار* ایده‌های اجتماعی شبیه‌تر می‌شود. مشخصه‌ی این بخش تنوع غنی نهادهای مردمی و کارآفرینان پر انرژی است که راه حل‌هایی را که هیچ کس پیش بینی نمی‌کرده، چه برسد به برنامه ریزی برای آن‌ها، شکل می‌دهند. هیچ حکومتی نمی‌توانست خط تلفن کودکان یا بانک گرامین را ساخته یا با قانون گذاری به آن‌ها شکل داده باشد؛ از سوی دیگر، خط تلفن کودکان و بانک گرامین بدون کمک مالی و به رسمیت شناخته شدن از سوی دولت نمی‌توانستند به تاثیر ملی و جهانی خود دست یابند. اقدامات قدرتمند اجتماعی از آن نوع شهروندی ناشی می‌شود که نه تنها در اقتباس سریع‌تر است بلکه اندیشه و عمل غیر متمرکز را تشویق می‌کند و مقوم دمکراسی است.

از میان تفاوت‌های اساسی میان اقتصاد بازار و اقتصاد برنامه ریزی شده نقش رقابت در این دو نوع نظام اقتصادی است. سازمان‌های بخش شهروندی در گذشته از نیروهای رقابت یک به یک محروم بودند. اما با جذب استعداد به این بخش رقابت نیز احتمالاً تشدید خواهد شد، بالاخص اگر کارآفرینان اجتماعی به دنبال "کسب" منافع ابداعات خویش باشند و تامین کنندگان مالی، روزنامه نگاران، و شهروندان عملکرد بهتری را تقاضا کنند. (رقابت بیشتر احتمالاً همکاری بیشتری را هم در درون و هم در میان بخش‌ها ایجاد خواهد کرد. این امر در صورتی اتفاق می‌افتد که سازمان‌های شهروندی به جستجو جوی فرصت‌هایی برای بهبود "محصولات" خویش، افزایش تاثیر، و کسب کارایی با کار با یکدیگر و همکاری با بخش تجاری و دولت برآیند.) با تسلیم عشق به خیریه به واقع گرایی بهداشتی و درک این نکته که سازمان‌های شهروندی بر اساس شایستگی‌های خویش ظهور و سقوط می‌کنند، احتمالاً نوآوری شتاب خواهد گرفت. در یک چارچوب رقابتی که پاداش‌ها ناشی از بهترین عملکردها هستند تنها

Canada: An Introduction," in Keith G. Banting, ed., *The Nonprofit Sector in Canada* (Kingston, Ontario and Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press, 1999), 1-28.

هال و بنتینگ در مورد "گسترش ارزش‌های مابعد مادیگرایانه با تاکید بر توسعه‌ی شخصی" می‌نویسند، ارزش‌هایی که در ظهور علاقه به این بخش سهیم بوده‌اند.

www.takbook.com

www.takbook.com

یک سازمان نوآور کافی است که بقیه را به دنبال بهبود محصولات و خدمات خویش گسیل دارد، وگرنه عقب خواهند ماند.

این دقیقاً همان اتفاقی است که در حوزه‌ی اعتبارات خرد افتاد. پانزده سال قبل، صنعت خرده- اعتبار با تعداد اندکی سازمان هویت پیدا می‌کرد. امروز بیش از ۳۱۰۰ وام دهنده و ۸۲ میلیون وام گیرنده در این حوزه وجود دارد و خرده- اعتبار دارای سازوکارهای مالی، مشاوران، و تخصص‌های ریزتر و مخصوص به خود است.[422] درست مثل بخش تجاری، این تحولات از طریق بازاریابی مهاجمانه‌ی چند تن از رهبران این صنعت به ویژه بانک گرامین و آکسیون اینترناسیونال واقع شدند. این سازمان‌ها راه بهتری را برای رفع فقر نشان دادند و در نتیجه فشارهای رقابتی را (به ویژه در میان تامین کنندگان مالی) ایجاد کردند که در نهایت به هجوم تازه واردان منجر شد. (بانک گرامین که روزی بازیگر اصلی بود اکنون به تنها ده درصد از مشتریان خرده- اعتبار در جهان خدمات ارائه می‌کند.)

نتیجه: فقط در بنگلادش بیش از پانصد سازمان خرده- اعتبار برای منابع و به رسمیت شناخته شدن تلاش می‌کنند.[423] روستاییان بنگلادشی که تنها گزینه‌ی آن‌ها چند سال پیش وام گرفتن از یک وام دهنده با نرخ بیست درصد در ماه بود اکنون می‌توانند در بسیاری از قلمروها از میان سه یا چهار وام گیرنده بر اساس چارچوب‌های رقیب یکی را انتخاب کنند. در این شرایط، بانک گرامین باید متداوما در برابر مشتریانش پاسخگو بماند. (اقدام اخیر بانک برای راه اندازی بانک گرامین دو را به یاد آورید.) این بانک دارای رقبای بسیاری است که نظام‌های آن را مطالعه کرده‌اند و در برخی موارد محصولات بانکی و وام‌های بهتری را عرضه کرده‌اند.

خرده- اعتبار خود را مدیون ارزیابی عددی می‌داند. اما به طور کلی، قلمرو اجتماعی از علائم آسان بازار که بخش تجارت آن‌ها را به کار می‌گیرد برخوردار نیست. بر خلاف بخش تجاری، سازمان‌های شهروندی ناکارا بالاجبار به سمت ورشکستگی نمی‌روند. اگر آن‌ها بتوانند منابع کافی به دست بیاورند می‌توانند دهه‌ها به نحوی ناکارا به کار خود ادامه دهند.

اندازه گیری خلق ارزش اجتماعی اصولاً دشوار است. به همین دلیل تامین کنندگان مالی و فعالان بخش شهروندی به نحو تاریخی از هر گونه تلاش برای مقایسه‌ی عملکرد سازمان‌ها طفره رفته‌اند. آن چنان که گِرگ دیس، استاد کارآفرینی اجتماعی در مدرسه‌ی تجارت فوکوا در دانشگاه دوک، می‌گوید بخش شهروندی از یک مشکل جدی در "تخصیص سرمایه" رنج می‌برد. او ادعا کرد: "سرمایه به سودآورترین فعالیت‌ها اختصاص نمی‌یابد تا آن‌ها بتوانند رشد کنند، و از فعالیت‌هایی که کارایی ندارند گرفته نمی‌شود." جِد اِمِرسون، یک محقق پیشگام در حوزه‌ی غیر انتفاعی اضافه می‌کند: "سازمانی که ارزش اجتماعی حقیقی ایجاد نمی‌کند می‌تواند خود را با استفاده از ارتباطات سیاسی و پوشش رسانه‌ای بسازد، بدون هیچ مقیاس عینی از این‌که کارش را به خوبی انجام می‌دهد یا خیر."

یکی از پیامدهای این مشکل این است که بخش شهروندی از تجربه‌ی آن دسته تحولات سازمانی که بخش تجاری را هشیار و تند و تیز نگه می‌دارد محروم نگه داشته شده است. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۲ از بیست سازمان غیر انتفاعی که خدمات ارائه می‌کنند و بزرگ‌ترین این نوع سازمان‌ها در ایالات متحده هستند (به استثنای گروه‌های دولتی و مذهبی)، دوازده‌تای آن‌ها قبل از ۱۹۲۰ تاسیس شده بودند و هفده‌تای آن‌ها قبل از ۱۹۶۰ تاسیس شده بودند. هیچ یک از آن‌ها بعد از ۱۹۸۰ تاسیس نشده‌اند. در مقابل، بیش از نیمی از سی شرکت مشمول در میانگین صنعتی داو جونز در سال ۲۰۰۲ به این نمایه بعد از ۱۹۸۰ اضافه شدند (با جابجایی شرکت‌ها)، و بیش از یک سوم آن‌ها بعد از ۱۹۹۰ به آن افزوده شدند.[424]

---

[422] The State of the Microcredit Summit Campaign Report 2006; www.microcreditsummit.org.

[423] Credit and Development Forum, Dhaka, Bangladesh, www.cdfbd.org.

[424] For the nonprofit list, see: "NPT Top 100," The Non Profit Times (November 2002), www.nptimes.com. For a list of Dow composites, see: www.djindexes.com.
از سال ۱۹۸۰ هجده شرکت به میانگین صنعتی داو جونز افزوده شده‌اند (که شامل است بر سی "شرکت آمریکایی که در صنعت مربوطه‌ی خود پیشتاز هستند")، و دوازده شرکت از سال ۱۹۹۰ به این فهرست افزوده شده‌اند؛ اما برخی از این اضافات نمایانگر در اختیار گرفتن‌ها، ادغام‌ها، یا باز اضافات هستند. آنچه در مورد تغییرات مولفه‌ها جالب است تعداد شرکت‌هایی (نزدیک به چهل شرکت)

www.takbook.com

www.takbook.com

در کوتاه مدت، بهترین روش ارتقای عملکرد در بخش شهروندی بهبود "تخصیص سرمایه" است. گفتن این موضوع از انجام آن بسیار آسان‌تر است. بسیاری از تامین کنندگان مالی در ایالات متحده، بالاخص هدیه دهندگان منفرد (که سه چهارم کمک‌های انسان دوستانه از طرف آن‌ها تامین می‌شود) توجه اندکی به عملکرد رقابتی سازمان‌های شهروندی دارند. این امر تا حدی به خاطر آن است که مشارکت‌های خیر خواهانه‌ی افراد تحت تاثیر احساسات، روابط شخصی، و ملاحظات منزلتی است. اما این امر بدین دلیل نیز هست که این بخش سازوکاری ساده و قابل اتکا برای مقایسه‌ی عملکردها ندارد.[425] داستان‌های کارآفرینان اجتماعی تحت رادار جامعه نیز هست. اکثر افراد از جمله بیشتر سیاست گزاران متوجه نیستند که ما می‌توانیم در حل مشکلات اجتماعی بهتر از این عمل کنیم. آن‌ها بدون اطلاع از آن‌چه ممکن است به نتایج کمتر رضایت می‌دهند.

بنیادها (که دوازده درصد اعانه‌ها از سوی آن‌ها اعطا می‌شود) بیش از افراد در اعانه‌ی خود تبعیض و تفاوت قائل می‌شوند اما فقط تعداد اندکی از آن‌ها به نحو نظام یافته در زمان اعطای کمک در جست‌وجوی کیفیات کارآفرینانه برمی‌آیند. در سال‌های اخیر تعداد اندکی از این بنیادها توجه بیشتری به کارافرینان اجتماعی به خرج داده و همکاری‌هایی کل گرایانه‌تر را ایجاد کرده‌اند. این همکاری‌ها شامل‌اند بر تامین مالی بلند مدت، کمک در مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، و مشخص کردن معیارهایی برای ارزیابی عملکرد.[426] این روند، روندی مهم است.

کارآفرینان اجتماعی با بزرگ‌ترین دشواری‌های مالی خود به هنگام به کار انداختن ایده‌های خود مواجه نمی‌شوند، بلکه هنگامی با این دشواری‌ها مواجه می‌شوند که در حال گسترش کار خود هستند. تعداد بسیار اندکی از تامین کنندگان مایل‌اند کمک‌هایی بسیار بزرگ - در حد ده‌ها میلیون دلار - به سازمان‌هایی انجام دهند که به مرحله‌ای قابل مقایسه با یک شرکت آماده‌ی "عمومی شدن" رسیده باشد.

توجه به این نکته ارزشمند است که چگونه خرده- اعتبار به یکی از نمونه‌های نادر تحول اجتماعی جهانی تبدیل شد. خرده- اعتبار همه‌ی اجزای لازم را داشت: یک کارآفرین اجتماعی، یک ایده‌ی نیرومند، میزان زیادی سرمایه، و بازاریابی عالی. در طی دهه‌ی هشتاد و اوایل دهه‌ی نود میلادی محمد یونس با مهارت بیش از ۱۲۵ میلیون دلار را در چارچوب کمک مالی، وام، و تضمین وام از یک کنسرسیوم دولت، بنیادها، و سازمان‌های بین‌المللی جذب و بیش از هزار شعبه‌ی بانک گرامین را تاسیس کرد. او بدین طریق توجه جهانیان را به خود جلب کرد. (این بانک از سال ۱۹۹۵ کمکی از اهداکنندگان دریافت نکرده و اکنون وام‌های خود را از مجرای پس اندازهای پس انداز کنندگان می‌پردازد.) اگر یونس قادر به دریافت این میزان سرمایه نبود گرامین نمی‌توانست با این سرعت گسترش یابد و ظرفیت خرده- اعتبار امروز نیز دیده نمی‌شد.

در سال ۲۰۰۵ افراد، شرکت‌ها، و بنیادها در ایالات متحده ۲۶۰ میلیارد دلار اعانه دادند. بنیادها در پرداخت سی میلیارد دلار کمک مالی مشارکت کردند. این رقم‌ها در یک اقتصاد یازده تریلیون دلاری چندان بزرگ نیستند.[427] با فرض عظمت مشکلات اجتماعی که سازمان‌های شهروندی به دنبال مواجهه با آن‌ها هستند و نیز مبالغ هنگفتی که در کنترل دولت و بخش تجاری است، تمرکز بر چگونگی کاربرد منابع محدود (و انعطاف پذیر) انسان دوستانه به نحوی موثرتر برای پیشبرد تحولات گسترده‌ی اجتماعی ضرورت پیدا می‌کند. پرسش کلیدی در این‌جا این است: ما چطور می‌توانیم به خلاق‌ترین سازمان‌های شهروندی کمک کنیم تا "عمومی شوند،" به همان طریقی که

است که از این نمایه از سال ۱۹۲۸ جابه‌جا شده‌اند. این جابه‌جایی‌ها نمایانگر نیروهای رقابتی و تحولات گسترده در اقتصاد ایالات متحده و ظهور سریع شرکت‌هایی مثل هیولت پاکارد، هوم دیپو، اینتل، مایکروسافت، و وال مارت هستند. تحولات فوق با به کارگیری مجدد و نظام یافته‌ی سرمایه‌ی شرکت‌های قدیمی در شرکت‌ها و صنایع تازه است. بخش شهروندی چنین تحولات و جابه‌جایی‌هایی را تجربه نکرده است.

[425] See the American Association of Fundraising Counsel Trust for Philanthropy, Giving USA 2002, www.aafrc.org; see also Katie Cunningham and Marc Ricks, "'Competitive Necessity' or 'Specious Precision'? Perspective on Performance Measurement in the Nonprofit Sector," Harvard Business School Field Study (Fall 2002).

[426] برای مروری بر سازمان‌های درگیر در این تحولات نگاه کنید به
Venture Philanthropy 2002: Advancing Nonprofit Performance Through High-Engagement Grantmaking (Venture Philanthropy Partmers, Inc. 2002), available at www.venturephilanthropypartners.org.

[427] American Association of Fundraising Counsel Trust for Philanthropy. Giving USA 2006.

www.takbook.com

www.takbook.com

خلاق‌ترین مشاغل چنین می‌کنند، یا با گسترش مستقیم، تغییر نظام‌های عمومی، یا تغییر روندهای فعالیت در کل یک صنعت؟

در برخی موارد، دولت می‌تواند نقشی معادل با نقش "عرضه‌ی عمومی اولیه"[428] در بخش تجاری را بازی کند، به این معنی که منابع مالی اصلی را برای ارائه شدن بهترین ایده‌ها یا مدل‌ها فراهم آورد. اما دیگر تامین کنندگان مالی بخش اجتماعی باید از خود بپرسند که چگونه می‌توانند بهتر با یکدیگر کار کنند: آن‌ها چگونه می‌توانند منابع و تخصص خود را کنار هم بگذارند تا میزان قابل توجهی از سرمایه، یعنی در سطح "عرضه‌ی عمومی اولیه،" را به سمت سازمان‌هایی با راهبردهای موثر هدایت کنند؟ این سازمان‌ها باید توسط کارآفرینان درجه یک اداره شوند، کسانی که هم ظرفیت و هم اراده‌ی تاثیر گذاری در حد تحول بنیادی در سیستم کار را داشته باشند.

اگر تنها یک عامل باشد که مشکل "تخصیص منابع" را تداوم بخشد این باور است که سازمان‌ها را می‌توان به نحو قابل اعتمادی مقایسه کرد فقط اگر بتوان عملکرد آن‌ها را اندازه گرفته و به کمیت در آورد. در واقع، بخش عمده‌ای از بحث در مورد ارزیابی عملکرد به پرسش از چگونگی ایجاد "مقیاس‌هایی" برای ترجمه‌ی ارزش اجتماعی به اعداد و ارقام مربوط می‌شود.

معیارهای می‌توانند بسیار مفید باشند، بالاخص هنگامی که سازمان‌ها آن‌ها را برای مدیریت کار خود و اندازه گیری عملکرد خود ایجاد کرده باشند. سازمان‌هایی که معیارهای عملکرد را برای خود خلق می‌کنند با احتمال بیشتری نسبت به آن‌ها که اطلاعات را برای تامین کنندگان مالی یا دولت جمع آوری می‌کنند از آن‌ها استفاده می‌کنند. به عنوان مثال "تولد دوباره" یک نظام جمع آوری داده برای ارزیابی "خود کفایی سلامت" خانواده‌های خود شکل داده است. از این نظام برای تعیین زمان ترخیص یک خانواده به نحوی ایمن استفاده می‌شود. "نشست دانشگاهی" اعداد و ارقام مربوط به ثبت نام‌ها و نرخ حفظ دانشجویان در دانشگاه‌ها را برای اندازه گیری موفقیت خود جمع آوری و ضبط می‌کند. یکی از راه‌های بانک گرامین برای ارزیابی عملکرد بانکی خود دنبال کردن میزان وام گیرندگانی است که چیزهایی مثل سقف حلبی، تختخواب، ظرف‌های سفالی و باغچه‌ی سبزیجات تهیه کرده‌اند. و یکی از راه‌هایی که آشوکا کیفیت فرایند گزینش خود را می‌سنجد تعیین درصد همکارانی است که آن‌ها پس از پنج یا ده سال بر سیاست ملی تاثیری داشته، دیگر گروه‌ها کار آن‌ها را تکرار کرده، یا فعالیت در قلمرو خود را تحول بخشیده‌اند.[429]

رتبه بندی برنامه‌های دسترسی به مدارس عالی بر اساس نرخ ثبت نام دشوار نیست. اما تعیین این‌که آیا یک برنامه‌ی دسترسی به مدارس عالی باید بر مثلاً یک برنامه‌ی ارتقای مهد کودک ارجحیت پیدا کند دشوار است. چالش دشوارتر استفاده از معیارهایی قابل اندازه‌گیری جهت نشان دادن تاثیر یک سازمان بر نگرش‌ها یا انتظارات مردم است. چطور می‌توان تاثیر تاتِنی بر متخصصان بهداشت در آفریقای جنوبی را اندازه گرفت؟ و سرانجام چطور می‌توان از معیارهای قابل سنجش برای اطمینان بخشیدن به پیش بینی در مورد تاثیر یک سازمان در دهه‌های آینده استفاده کرد (که در اصل همان کاری است که آشوکا تلاش می‌کند با بررسی داستان زندگی همکاران خود انجام دهد)؟

معیارهای قابل سنجش در ارزیابی عملکرد نقش بازی می‌کنند اما گروه‌های شهروندی و تامین کنندگان مالی باید در ملاحظه‌ی ارزیابی‌های عددی احتیاط به خرج دهند. تقاضای بازگشت‌ها یا نتایج اجتماعی قابل اندازه گیری بر بخش شهروندی غلبه پیدا کرده است، بخشی که غبطه‌ی کارایی بازارهای سرمایه‌ی داری را می‌خورد. با فرض این غلبه، یاد آوردن این نکته اهمیت دارد که اعداد تمایلی مخرب به فراتر رفتن از انواع دیگر دانش دارند. ذهن انسان معجزه‌ی باریک بینی و موشکافی است: ذهن انسانی می‌تواند هزاران قطعه‌ی اطلاعات نرم مثل احساسات،

---

[428] Initial public offering (IPO)

[429] در یک مطالعه‌ی "سنجش کارایی" در سال ۲۰۰۰، آشوکا پنجاه و سه همکار منتخب در سال ۱۹۹۵ را مورد پیمایش قرار داد. این مطالعه گزارش داد که نود درصد "به کار بر روی طرح‌هایی که برای انجام آن‌ها انتخاب شدند ادامه دادند،" شصت و چهار درصد "تغییر سیاست ملی را گزارش دادند،" شصت و دو درصد از موسسات ایجاد شده توسط همکاران "در قلمرو خود پیشتاز تلقی می‌شدند،" هشتاد و هفت درصد گزارش دادند که "گروه‌های مستقل دیگر دارند ایده یا طرح آن‌ها را تکرار می‌کنند،" و هفتاد و سه درصد گزارش دادند که کمک آشوکا تاثیری "جدی" (چهل و سه درصد) یا "حیاتی" (سی درصد) بر کار آن‌ها داشته است.

www.takbook.com

www.takbook.com

تجربیات و شهودها را در کنار هم قرار دهد و تصمیمات خارق‌العاده ظریف و دقیق تولید کند. اعداد تا آن‌جا که توهم فراهم کردن حقیقت بیشتری نسبت به کنش واقعی آن‌ها ایجاد می‌کنند مسئله دار هستند. آن‌ها همچنین به سادگی برای لباس موفقیت پوشاندن به شکست‌ها مورد استفاده واقع می‌شوند. یک نمونه از این امر هنگامی اتفاق می‌افتد که یک شرکت سود کوتاه مدت خود را با کاهش بودجه‌ی تحقیق و توسعه افزایش می‌دهد.

به عنوان مثال در حوزه‌ی خرده- اعتبار که سازمان‌ها مدت‌هاست به دنبال ایجاد موازنه میان ملاحظات مالی و اجتماعی هستند، تعدادی از وام دهندگان در سال‌های اخیر از خدمت به مشتریان فقیر سر باز زده‌اند چون ارائه‌ی خدمات به کسانی که کمتر فقیر هستند از لحاظ هزینه‌ها کارایی بیشتری دارد. بدون توجه به تعارفات مرتبط با دغدغه‌های اجتماعی، مدیران این سازمان‌ها تمایل دارند توجه بیشتری به اعداد مشخص و زمخت داشته باشند، درست مثل این‌که کارکنان بخش پذیرش موسسات آموزش عالی توجه بیشتری به نمرات اس اِی تی دارند تا اطلاعات غیر عینی در پرونده‌های پذیرش دانشجویان.

آن‌چه ظاهراً بیش از خلق معیارهای بهتر سنجش در بخش شهروندی اهمیت دارد اراده و تعهد راسخ‌تر به اطلاق داوری است. بخش شهروندی در این‌جا به جای روی کردن به بخش تجاری برای راهنمایی بهتر است به قانون رجوع کند. شهروندان هر روز استدلال‌های رقیب را سبک و سنگین می‌کنند و تصمیمات حیاتی اتخاذ می‌کنند بدون آن‌که به داده‌های کمی توسل جویند: این امر هنگامی رخ می‌دهد که آن‌ها در هیئت‌های منصفه در محاکمات جنایی خدمت می‌کنند. نظام هیئت منصفه نمونه‌ای عالی از یک فرایند ساختاری است که از مقررات مربوط به تصمیم گیری و ابزارهای تحلیلی مثل آزمون‌های مفهومی از قبیل "شک معقول" بهره می‌گیرد و در نهایت بر کاربرد داوری شجاعانه تکیه دارد. ویلیام اِی گالستون، یک فیلسوف سیاسی، گفته است وقتی افراد با دیدگاه‌های متفاوت "با کثرت منافع خاص مواجهه می‌شوند،" موضوعات "کیفی‌اند و نه کمی،" و باید تصمیم گرفت کدام ملاحظات اهمیت بیشتری دارند یا اضطراری‌ترند. در این حال رسیدن به تصمیمات متوازن و "خاتمه دادن ارادی به بحث" برای آن‌ها امکان پذیر می‌شود. او می‌نویسد: "ممکن است پاسخ‌های درستی وجود داشته باشند که به همین ترتیب شناخته شده باشند، حتی در شرایط فقدان مقررات عمومی برای نظم بخشیدن یا بر هم انباشتن امور متفاوت."[430]

یکی از روش‌های بهبود تخصیص منابع در بخش شهروندی برای دولت و تامین کنندگان مالی در نهادها طراحی آن دسته از فرایندهای تصمیم گیری است که به افراد اطلاعات، انگیزه، ابزارهای تحلیلی، اطمینان، و مشوق اطلاق داوری خود به نحوی کارا و راحت را اعطا کند. چالش اهداکنندگان منفرد آن است که اطلاعات در یک چارچوب ساده جهت تسهیل تصمیم گیری اندیشمندانه در دسترس قرار گیرد. یک ایده، تشویق شکل گیری تحلیلگران بخش شهروندی است که مسئولیت آن‌ها بررسی سازمان‌های درگیر در حوزه‌های متفاوت و انتشار آراء و باورهای خود در مورد عملکرد آن‌هاست.

آیا این اندیشه می‌تواند مفید واقع شود؟ برخی از خوانندگان به شدت با این ایده مخالفت خواهند کرد. با داوری‌های عمومی در مورد عملکرد بخش شهروندی به عنوان آرایی مخرب و تضعیف کننده برخورد خواهد شد. مردم به ندرت بخش شهروندی را مورد انتقاد قرار می‌دهند مگر آن‌که مدیران این سازمان‌ها مظنون به فساد یا واگذاری ماموریت عمومی خود باشند. چه کسی می‌خواهد به انتقاد افرادی بپردازد که دارند برای تحول و تغییر تلاش می‌کنند و از تلاش‌هایشان ثروتی نیز به چنگ نمی‌آورند.

هر قلمرو [اجتماعی یا اقتصادی] دارای کسانی است که کیفیت را ارزیابی می‌کنند: جامعه افرادی را در خود جای داده است که به تحلیل و داوری فیلم‌های سینمایی، کتب، رستوران‌ها، معماری، ژیمناست‌ها، ارزشمندترین بازیکنان، شایستگی‌های نسبی تحقیقات علمی، میزان اعتبار شرکت‌ها، و مانند آن‌ها می‌پردازند. آیا بررسی نیازهای ضروری اجتماعی و حل مشکلات باید با جدیت‌کمتری از فعالیت‌های دیگر انجام شود؟ چرا جامعه نباید متخصصانی داشته باشد که کار آن‌ها "وارسی" عملکرد سازمان‌های شهروندی باشد؟ آن‌ها نباید تنها به شمارش امور دم دست و پیش پا افتاده یا بازی با اعداد و ارقام اکتفا کنند؛ آن‌ها می‌توانند بسیاری از عوامل غیر عینی را مد

[430] William A. Galston, *Liberal Pluralism: The Implications of Value Pluralism for Political Theory and Practice* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2002), 6-7.

www.takbook.com

www.takbook.com

نظر قرار دهند، عواملی مثل کیفیت راهبرد یک سازمان، درجه‌ی دشواری و عمق نیاز به این کار، شواهد تاثیر (کمی یا غیر کمی)، موانعی که سازمان پشت سر گذاشته است، ظرفیت رشد سازمان، انرژی و استعداد کارکنان آن، اهمیت آن در درون جامعه، و مانند آن‌ها.

تحلیلگران (یا مصاحبه کنندگان) بخش شهروندی همانند دیگر بخش‌ها می‌توانند از حیث کیفیت داوری‌ها یا پیش بینی‌هایشان فراز و نشیب داشته باشند؛ کار آن‌ها توسط بررسی کنندگانی با دیدگاه‌های متفاوت و متقابل مورد کنکاش قرار خواهد گرفت؛ و آن‌ها توسط افراد و سازمان‌هایی که از بخشی کاراتر منتفع خواهند شد تامین مالی خواهند شد. تامین کنندگان این گونه فعالیت‌ها در ابتدا بنیادهای عمومی و خصوصی و سازمان‌های شهروندی خواهند بود و در ادامه‌ی کار شهروندان منفرد نیز به آن‌ها خواهند پیوست. (این افراد قادر خواهند بود برای گزارش‌های تحقیقی هزینه پرداخت کنند تا به آن‌ها در پرداخت اعانه کمک کنند، به همان ترتیب که افراد برای مشاوره‌ی سرمایه گذاری هزینه پرداخت می‌کنند.)

اگر بخش شهروندی بخواهد به وعده‌هایش در سال‌های آتی عمل کند باید ساز و کارهای بازخور بهتری را شکل دهد. تامین کنندگان مالی و شهروندان عادی باید تصمیم بگیرند کدام فعالیت باید تقویت، کدام فعالیت باید حفظ، و کدام فعالیت باید متوقف شود. این تصمیم گیری‌ها چندان در مسائل مربوط به امور خیریه احساس نخواهند شد. اما عدم انجام این کار تداوم کمک اندک جامعه به این ایده‌های جذاب و سرسخت‌ترین کارآفرینان اجتماعی را تضمین خواهد کرد.

حمایت کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک شغل

وقتی تحقیق برای نوشتن این کتاب را آغاز کردم چندان در مورد "بخش شهروندی" فکر نکرده بودم. من حسی نیرومند در مورد اهمیت کارآفرینان اجتماعی داشتم و به کارآفرینی اجتماعی به عنوان یک شغل یا حرفه که جامعه می‌تواند به نحو نظام یافته از آن حمایت کند نگاه نمی‌کردم. یقیناً برخی از کارآفرینان اجتماعی به کار خود وابستگی دارند. اما آشکار است که تعداد بیشماری از آن‌ها این امید و استعداد را دارند تا سازمان‌های ایجاد کننده‌ی تحول در سطوحی بیشمار را بسازند. دریتون می‌گوید: "ما در آشوکا بر کارآفرینانی تمرکز داریم که الگوها را تغییر می‌دهند. اما برای هر تحول اجتماعی، شما به هزاران کارآفرین نیاز دارید که با یکدیگر کار کنند و به رقابت بپردازند. این فقط کارآفرینان اجتماعی نیستند که تحول را ممکن می‌سازند: همه‌ی بازیگران در این کار مشارکت دارند."

در واقع، آشوکا از سال ۲۰۰۳ آشکارا ماموریت خود را گسترش داده و به دنبال شکل دادن به بخش شهروندی جهانی بوده است. جمله‌ی معرف این سازمان یعنی "هرکس یک ایجاد کننده‌ی تحول است" دنیایی را متصور می‌شود که در آن "هر فرد دارای آزادی، اطمینان، و حمایت اجتماعی برای بحث از هر گونه مشکل اجتماعی و ایجاد تغییر است." دریتون در مقاله‌ای با عنوان "بخش شهروندی تغییر یافته" فرایندی را ترسیم می‌کند که آشوکا بر اساس آن می‌تواند با اتکا بر نمونه‌ها و نهادهای همکارانش امواجی از تحول اجتماعی را به راه بیندازد.

او نوشت: "چگونه تعداد اندکی از کارآفرینان اجتماعی پیشگام و تغییر دهنده‌ی الگوها می‌توانند چنین نیروی تاریخی اصلی و فوق‌العاده‌ای باشند؟ این فرایند بسیار شبیه به فرایند گزارش شده در ادبیات آشنایی است که نشر ایده‌های اساسی علمی را توصیف می‌کند - اینکه هر یک از این ایده‌ها چگونه در گذر زمان از یک بخش به بخش دیگر در جامعه حرکت می‌کند. وقتی که یک کارآفرین اجتماعی یک الگوی تغییر بنیادی را به نحوی موفقیت آمیز معرفی می‌کند، چیزی شبیه به همین اتفاق می‌افتد. تاثیر کارآفرین بر یک جامعه‌ی محلی را در نظر بگیرید. ایده‌ی تازه‌ی کارآفرین الگوهای موجود را به چالش می‌کشد، خواه چگونگی سازمان دهی ورزش در مدارس یا به دست آوردن مسکن توسط افراد فقیر. او همچنین این فرض را به چالش می‌کشد که امور قابل تغییر نیستند. این تاثیرات اندکی شبیه به شخم زدن زمین پیش از پاشیدن دانه هستند. آن دانه‌ها به دقت به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تا حد ممکن ساده و استفاده کردن از آن‌ها راحت باشد. چرا؟ چون کارآفرین نمی‌تواند موفق باشند مگر آنکه افراد در هزاران جامعه‌ی محلی ایده‌های او را بر گیرند و در عمل به کار برند.

www.takbook.com

www.takbook.com

"همان طور که نخستین کارآفرینان اجتماعی به شخم زدن و کاشتن مشغولند، تعداد افراد محلی که به دنبال ایجاد تحول هستند چند برابر می‌شود. کسی در جامعه‌ی محلی می‌گوید 'آها، من یک فرصت مشاهده می‌کنم'. و سپس آن شخص دانه‌ها را می‌کارد و آن‌ها را رشد می‌دهد و به همین دلیل به یک الگوی محلی تبدیل می‌شود، به همان ترتیبی که کارآفرین اولیه از چنین منزلتی برخوردار شده است. با افزایش تعداد کارآفرینان اجتماعی اولیه در یک کشور، بر نرخ شخم زدن و دانه کاشتن در زمین جامعه‌ی محلی افزوده می‌شود. با اتصال یافتن قسمت‌های مختلف بخش شهروندی در سطح جهانی، و انتقال یکباره‌ی ایده‌ها از بنگلادش به لهستان و ایالات متحده، هر جامعه‌ای شخم زدن و کاشتن و ایجاد کنندگان محلی تحول را بیشتر و بیشتر تجربه می‌کند. با افزایش تعداد ایجاد کنندگان محلی تحول، موانع جای خود را به نهادهای پشتیبان و احترام می‌دهند. این عوامل به نوبه‌ی خود اعضای خانواده، دوستان و همسایگان بیشتری را تشویق می‌کند تا پا پیش بگذارند و چالش‌های دیگری را بر خود هموار کنند. "با شکل گیری این پایگاه در جامعه، هر نسل تازه‌ی کارآفرینان اجتماعی پیشگام کار خود را آسان‌تر خواهند یافت."[431]

آیا کارآفرینان اجتماعی در دهه‌های آینده به همان شکلی کار خود را پیش خواهند برد که بخش تجاری در چند قرن اخیر عمل کرده است؟ امروزه میلیون‌ها نفر به فکر راه اندازی کسب و کار متعلق به خودشان هستند، نه به این خاطر که پول به دست آورند بلکه برای آنکه هیجان شکل گیری ایده‌هایشان را در جهان تجربه کنند. اکنون این گزینه در بخش شهروندی نیز وجود دارد. با فرض وجود انگیزه‌های اجتماعی و مالی درست، روشن است که افراد بسیار بیشتری با الهام از نمونه‌های محسوس پیرامون خود مشتاق به روشن کردن وسیله‌ی نقلیه‌ی تحول اجتماعی خود هستند، یا می‌خواهند به دیگران کمک کنند که چنین کاری انجام دهند. در سال‌های پیش رو، اگر کارآفرینی اجتماعی مورد حمایت درست قرار گیرد می‌تواند به یکی از گزینه‌های استاندارد شغلی تبدیل شود که بر سر میز شام مورد بحث قرار گیرد.

اگر این مسیر بهتر شناخته شود، چه تعدادی از افراد به سمت این نوع کار کشیده خواهند شد؟ چه تعداد فارغ‌التحصیل مراکز آموزش عالی، افراد حرفه‌ای در دوره‌ی میانسالی یا افراد متعلق به نسل رشد سریع جمعیت [در ایالات متحده] این گزینه را جدی‌تر در نظر خواهند گرفت، اگر این کار احترام بیشتری برای آن‌ها بیاورد یا از نظر مالی کم خطرتر باشد؟ همانند بسیاری از تصمیمات حرفه‌ای، آستانه‌ای وجود دارد که در آن رضایت ناشی از دنبال کردن مسیری معنی‌دار از عمل، ملاحظات مالی یا منزلتی را پشت سر می‌گذارد. و همانند همه‌ی پرسش‌های مهم زندگی، بسیاری از گروه‌ها مثل همسالان، معلمان، والدین، مشاوران شغلی، مربیان و رسانه‌ها بر تصمیمات ما تاثیر خواهند گذاشت. ویلیام باومل، اقتصاد دان، می‌گوید: "کارآفرینی مثل دیگر ورودی‌ها قابل انتقال از یک فعالیت به فعالیت دیگر با تغییر چشم انداز های نسبی سود است. این چشم انداز ها توسط استفاده‌های دیگری که کارآفرینی بر آن‌ها اطلاق می‌شود ارائه می‌شوند."[432] البته "چشم انداز های علاقه" قابل اطلاق گسترده‌تری نسبت به عایدات مالی دارند؛ این چشم انداز ها می‌توانند شامل رضایت شخصی، شناسایی، و فرصت تاثیرگذاری نیز باشند.

آن دسته از تامین کنندگان مالی که به دنبال ارتقای کارآفرینی اجتماعی هستند گزینه‌های بیشماری برای عمل دارند. آن‌ها می‌توانند نقاط ارتباطی با دبیرستان‌ها، مراکز آموزش عالی، مشاغل، شبکه‌های شهروندی، و روزنامه نگاران برای ایجاد نظام‌های "پیشاهنگی" جهت تشخیص یا تقویت کارآفرینان اجتماعی بالقوه به وجود آورند، درست به همان ترتیبی که جامعه ورزشکاران و موسیقیدانان برجسته را به وجود آورده و تقویت می‌کند. آن‌ها می‌توانند منابع در دسترس برای کارآفرینان اجتماعی را در مراحل اولیه‌ی کار فراهم کنند و واقعیت‌ها را به اطلاع عموم برسانند. این کار محتملاً از طریق رقابت برای "ابداعات" مربوط به کنش اجتماعی قابل انجام است (مثل حمایت از رقابت در حوزه‌های ریاضی، علم و تکنولوژی توسط اینتل و وستینگهاوس). آن‌ها می‌توانند در امور ارتباطات جهت بزرگداشت فعالیت کارآفرینان اجتماعی سرمایه گذاری کنند، درست به همان ترتیبی که آشوکا، بنیاد اسکال و بنیاد شواب انجام داده‌اند.

---

[431] William Drayton, "The Citizen Sector Transformed," in Alex Nicolls (ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (Oxford, U.K.: Oxford University Press, 2006), 45-55.
[432] Baumol, *The Free Market Innovation Machine*, 60.

www.takbook.com

www.takbook.com

به همین ترتیب می‌توان دانشجویان را با قرار دادن نمونه‌هایی از کارآفرینان در دروس و متون آموزشی در گستره‌ای از موضوعات با چگونگی وقوع تحول و چرایی نیاز ایده‌های جدید به قهرمانانی که بر مقاومت سیاسی و فرهنگی فائق آیند آشنا کرد. دانشجویانی را که تمایل دارند می‌توان تشویق کرد سازمان‌هایی را برای بهبود وضعیت دانشگاه یا محله یا انجام کارآموزی با گروه‌های محلی برای گذراندن واحدهای خود به وجود آورند. سازمان جوانان که با آشوکا رابطه‌ی نزدیکی دارد بدین دلیل شکل گرفته است تا به جوانان حسی از قدرت خویش را بدهد تا آن‌ها به خود به عنوان ایجاد کنندگان تحول از مجرای زندگی خویش بنگرند.

در سطوح دانشگاهی و آموزش عالی امکانات نامحدودی برای قرار دادن نمونه‌ها یا مطالعات موردی در باب کارآفرینان اجتماعی در دروس و کارهای درسی قرار دارد. مطالعات موردی فراتر از تمرکز بر فنون مدیریت در سازمان‌های غیر انتفاعی می‌توانند برای دروس دوره‌های کارشناسی و بالاتر در حوزه‌های پزشکی، حقوق، مهندسی، روانشناسی، کشاورزی، مددکاری اجتماعی، تاریخ، علوم سیاسی، اقتصاد، و غیره مفید واقع شوند. پزشکان و پرستاران می‌توانند چیزهایی در مورد ورا کوردییرو، جیمز گرانت و ورونیکا خوسا که به مشکلات بهداشتی به روش‌هایی خلاق پرداخته‌اند یاد بگیرند؛ مهندسان و خاکشناسان می‌توانند از تجربیات کارآفرینانی مثل فابیو رُزا بیاموزند؛ روانشناسان، روانکاوان و مددکاران اجتماعی می‌توانند کار نوآورانی مثل ارزبت زیکرز و جیرو بیلیموریا را مورد مطالعه قرار دهند؛ دانشجویان سیاست اجتماعی نیز می‌توانند روش‌های کارآفرینان اجتماعی مثل جاوید عبیدی و بیل دریتون را که در حوزه‌ی سیاست گذاری موفق بوده‌اند مورد تحلیل قرار دهند. به اندازه‌ی کافی راه حل عملی مطالعه و ثبت ناشده وجود دارد که می‌توانند تنظیم کنندگان برنامه‌های درسی را سال‌ها مشغول کنند.

کارآفرینان اجتماعی را می‌توان به عنوان "محققان حوزه‌های کنش" به محیط‌های علمی فرا خواند. دانشگاه‌ها می‌توانند با سازمان‌های شهروندی ارتباط برقرار کنند (با استفاده از جوامع محلی به عنوان آزمایشگاه‌های تحقیقاتی)، به همان ترتیبی که دانشکده‌های طب با بیمارستان‌های آموزشی ارتباط دارند. خط تلفن کودکان رابطه‌ی کاری نزدیکی با موسسه‌ی علوم اجتماعی تاتا در بمبئی دارد و برنامه‌ای آموزشی و عالی برای مددکاران اجتماعی است.

سازمان‌های شهروندی می‌توانند با مشارکت در نمایشگاه‌های کاریابی و برنامه‌های استخدام در کنار شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت و بانک‌های سرمایه گذاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی را به سمت خود بکشانند. موسسه‌ی آموزش برای آمریکا که با جدیت فارغ‌التحصیلان برجسته‌ی دانشگاهی را برای دو سال تدریس در مدارس مناطق کم درآمد استخدام می‌کند در سال ۲۰۰۲ نوزده هزار تقاضا نامه‌ی کار برای دو هزار و چهارصد شغل آموزشی دریافت کرد. قابل توجه است که در میان تقاضا کنندگان برای سپاه آموزشی ۲۰۰۷ این سازمان درصد قابل توجهی از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی ییل (ده درصد)، دارتماوث (ده درصد)، کلمبیا (نه درصد)، دوک (هشت درصد)، و شیکاگو (هشت درصد) حضور داشتند.[433]

مسئولیت ابتدایی دولت در برابر بخش شهروندی تضمین اعتماد عمومی است که به این بخش مشروعیت می‌دهد. دولت وظیفه دارد سازمان‌های شهروندی را از حیث رعایت ماموریت عمومی خود تحت نظارت قرار دهد. اما، دولت همچنین می‌تواند نقشی مثبت در ظهور این بخش ایفا کند، درست به همان ترتیب که برای ایجاد شغل و مالکیت خانه محرک ایجاد می‌کند. دولت‌ها می‌توانند برای شهروندانی که به دنبال تاسیس سازمان یا کسب و کار برای حل مشکلات هستند انگیزه ایجاد کنند. موسسات دولتی همچنین باید به نحو نظام یافته ایده‌هایی را در بخش شهروندی جهت کمک به تعیین سیاست عمومی جست‌وجو کنند و در کنار آن به دنبال فرصت‌هایی برای تامین مالی مدل‌های موفق و شکل دادن به فعالیت‌های مشترک با سازمان‌های شهروندی کارآفرین باشند. "نشست دانشگاهی" نمونه‌ی خوبی از یک سازمان است که به مدارس عمومی کمک می‌کند دانش آموزان بیشتری را به رفتن به دانشگاه تشویق کند و بدین ترتیب به دولت در انجام یکی از مسئولیت‌هایش یاری برساند.

---

[433] Data from Teach for America.

میانگین معدل اعضای این سپاه سه و نیم است؛

www.teachforamerica.org.

www.takbook.com

www.takbook.com

سرانجام رسانه‌ها می‌توانند در توسعه‌ی این حرفه با پوشش دادن به آن مشارکت داشته باشند. روزنامه نگاران در حوزه‌های ورزش، مد روز، غذا، و تکنولوژی تخصص پیدا می‌کنند. این امر نیز معنی دار است که روزنامه نگارانی فقط بخش شهروندی را پوشش دهند، کسانی که می‌دانند چه موقع توجهات را به یک ابداع اجتماعی خوش آتیه جلب کنند و چه موقع یک سازمان را که مدعیات نادرست عرضه می‌کند یا صرفاً در بازار عملکرد خوبی ندارد به عموم معرفی کنند. در حال حاضر، سازمان‌های شهروندی می‌توانند بر پوشش خبری صرفاً در دوره‌ی تعطیلات یا وقتی یک رسوایی مطرح می‌شود حساب باز کنند. اما شهروندان از گزارش‌های صادقانه از آنچه در این بخش می‌گذرد در همه‌ی ایام سال منتفع می‌شوند. بحث در اینجا این نیست که روزنامه‌ها یا برنامه‌های خبری تلویزیون خبرهای اصلی خود را به اموری که افراد بخش شهروندی احساس خوبی از آن‌ها دارند اختصاص دهند. موضوع در اینجا این است که حوزه‌ی روزنامه نگاری تشخیص دهد که در سرتاسر جهان بسیاری از خلاقانه‌ترین، مهم‌ترین، و جالب‌ترین تحولات از دل این بخش در حال ظهور هستند و در عین حال بدون توجه باقی می‌مانند. این تحولات بر همگان در جامعه تاثیر می‌گذارند، خواه در بخش تجاری، و خواه در دانشگاه‌ها یا دولت، و آن‌ها برای تعداد فزاینده‌ای از مردمی که به نحو جدی می خواهند وارد عمل شوند موضوعیت شخصی دارند. این افراد در جستجوی ایده‌ها، الگوها، و فرصت‌هایی برای مشارکت در این بخش به عنوان کارآفرین، کارمند، داوطلب، و سرمایه گذار هستند.

وقتی جولین فیلیپس یکی از اعضای هیئت امنای آشوکا از مدرسه‌ی تجارت دانشگاه استنفورد در سال ۱۹۷۰ فارغ‌التحصیل شد ایده کارآفرین اجتماعی شدن بر روی صفحه‌ی رادار وی قرار نداشت. او در این مورد گفت: "به ذهن من خطور نکرد که کار در بخش غیر انتفاعی یا آغاز کردن چنین کاری حتی یک گزینه است. گزینه‌ها کار برای دولت یا بخش تجاری بود.

"با درگیر شدن بیشتر من در آشوکا، کل چشم انداز من در باب گزینه‌های کاری و آنچه در این دنیا اهمیت دارد تغییر یافت. فراتر از آن، من برای آنچه بیل داشت انجام می‌داد و برای تعدادی از همکاران آشوکا ان قدر احساس ستایش داشتم که حدود ده سال پیش با خودم تصمیم گرفتم که به اندازه‌ی مورد نیاز در مک‌کینزی پول در آورده‌ام و گفتم: 'فکر می‌کنم یک کارآفرین اجتماعی خواهم شد.' "

فیلیپس مک‌کینزی را ترک کرد و موسسه‌ی "همکاران در نوآوری آموزشی" را تاسیس کرد تا به مدارس عمومی در جوامع کم درآمد در اتخاذ راه‌های تازه‌ی انجام کار و قادر کردن دانش آموزان به یادگیری در سطوحی بالاتر کمک کند.

تبدیل شدن به یک کارآفرین اجتماعی برای فیلیپس یک شغل و حرفه‌ی دوم و جذاب بود که می‌توانست برای او رضایت و چالش بیشتری نسبت به شیوه‌های سنتی بازنشستگی به بار آورد. مارک فریدمن در کتاب خود به نام *زمان اولیه* به این نکته اشاره دارد که فقط یک آمریکایی از میان پنج نفر افراد بالای پنجاه و پنج سال در کار معمول خویش مشغول است.[434] او می‌نویسد آمریکایی‌های پیرتر ثروتمندتر، سالم‌تر، و دارای عمر بیشتری هستند و شواهد کافی برای این‌که تشنه‌ی فرصت جهت به میدان آوردن تجربه و وقت گذاشتن در راه‌هایی معنی دار هستند وجود دارد.

هیچ یک از کارآفرینان اجتماعی که من با آن‌ها برای این کتاب مصاحبه کردم تمایلی به بازنشستگی نداشت. برخی از آن‌ها از فشارهای مالی در زندگی شخصی خود و بر خانواده‌هایشان شکایت داشتند اما آن‌ها نمی‌خواستند در هیچ دوره‌ای بازنشسته شوند. اظهاراتی که من مکرر شنیدم این‌ها بودند: "من این کار را دوست دارم." "من بدون این کار نمی‌توانم زندگی کنم." "این کار را تا زمان مرگ انجام می‌دهم." وقتی تحقیق برای نوشتن این کتاب را شروع کردم فرضم بر این بود که کارآفرینان اجتماعی به واسطه‌ی دیگر دوستی به این کار روی آورده‌اند. اما کارآفرینان اجتماعی افرادی بی توجه به خود نیستند. آن‌ها خودهای بزرگ‌تری دارند به این معنی که غریزه‌شان را دنبال می‌کنند، به دنبال امیالشان می‌روند، و به نحوی جدی در پی جاه طلبی‌هایشان گام می‌گذارند.

---

[434] Marc Freedman, *Prime Time* (New York: Public Affairs, 1999), 17.
فریدمن جمعیت سالمند و سالم آمریکا را "تنها منبع طبیعی فزاینده‌ی" کشور می‌خواند.

www.takbook.com

www.takbook.com

و اجر و پاداش این کار نیز قابل توجه است. نالینی نایاک این نکته را برای من آشکار ساخت. نایاک زنی است سرشار از شور و نشاط که چندین دهه از عمر خود را صرف شکل دادن به جنبشی کرده است که هدف آن حمایت از حقوق ماهیگیرانی است که ماهیگیری صنعتی زندگی آن‌ها را تهدید می‌کرده است. نایاک که در ایالت کرالای هند زندگی می‌کند چشم اندازهای حقوق زنان و حفظ محیط زیست را نیز به این جنبش وارد کرده است. او همچنین شعبه‌هایی از موسسه‌ی اتحادیه‌ی زنان خود اشتغال را در مناطق مختلف تاسیس کرد. این موسسه اشتغال و دیگر خدمات را به هزاران زن فقیر ارائه می‌کند.

نایاک در یک خانواده‌ی طبقه‌ی متوسط رشد کرد و بعداً سال‌ها در روستاهای ماهیگیری فقیر گذراند. او در این سال‌ها یاد گرفت که بدون برق و آب لوله کشی زندگی کند. وقتی با او مصاحبه می‌کردم اشتباهاً این سوال را از او پرسیدم که آیا فکر نمی‌کند برای انجام این کار بیش از حد ایثار کرده است. او از خنده ترکید و پرسید "ایثار؟ نه، نه، نه، اصلاً. من چنین احساسی ندارم. من از زندگی‌ام لذت برده‌ام. زندگی من حقیقتاً پر است [از لذت]. *نه، نه، نه*، اصلاً. ایده‌ی ایثار اصلاً اینجا وجود ندارد. من در این فرایند *بسیار* فرا گرفته و به دست آورده‌ام. من هیچ چیز از دست نداده‌ام. ایثار وقتی است که شما چیزی را از دست می‌دهید، یا وا می‌گذارید. من *بسیار* به دست آورده‌ام."

در ادامه‌ی صحبت، بحث بدانجا کشید که نایاک چند سال پیش برای سرطان سینه جراحی شده بود. شش ماه بعد از آن نیز متحمل شیمی درمانی شد. او در حالی که به صراحت اما با تواضع و بدون انکار رضایت از آن تجربه سخن می‌گفت بدین نکته اشاره کرد که "در آن شش ماه حتی یک روز نبود که تنها باشم. برادرم فکر می‌کرد که باید مرا به یک مرکز تخصصی شیمی درمانی در بمبئی ببرد اما وقتی آمد با انبوهی از مردم در خانه‌ای سرزنده و شاد مواجه شد. مردم از داخل و حومه‌ی شهر تریواندروم، بنگلور و مدرس می‌آمدند. آن‌ها گاه تا ده روز می‌ماندند و به من ماساژ می‌دادند، فقط برای اینکه با من باشند. من هرگز از آن‌ها چیزی نخواستم. آن‌ها با من مثل یک ملکه رفتار می‌کردند. خانه‌ی من برای شش ماه مثل یک جشنواره بود. من هرگز تجربه‌ای مثل این را در زندگی‌ام نداشته‌ام.

به موسسه‌ی اتحادیه‌ی زنان خود اشتغال گفتم که نمی‌خواهم حتی یکی از زنانی را که با موسسه کار می‌کنند ببینم. می‌دانستم که هشتصد زن خواهند آمد. گفتم، 'لطفاً، شما را به خدا، این کار را نکنید. این کار ضرورتی ندارد. آن‌ها زنان فقیری هستند.' روز جراحی این زنان که تعداد آن‌ها باید به چند صد نفر می‌رسید در کلیسای محلی گرد آمدند، با اینکه اکثر آن‌ها هندو هستند [نایاک مسیحی است]. همه دست از کار کشیدند و در تمام ایامی که من تحت عمل جراحی بودم دعا کردند."

ما به عنوان کسانی که به دنبال ارزش‌ها هستیم چشم انداز خاص خود را از "زندگی سعادتمند" شکل می‌دهیم. ما تحت تاثیر نظام‌های باور، والدین و گروه همسالان، و تصاویر قدرتمندی که هر روز ما را بمباران می‌کنند قرار داریم، تصاویری از ثروت، قدرت، شهرت، و زیبایی. آنچه بیش از همه مرا در یک حد شخصی به خود مجذوب می‌کند روشی است که آن‌ها بصیرت درونی خود را حفظ می‌کنند، بدون توجه به اینکه چگونه نیروهای مزاحم در پیرامون آن‌ها عمل می‌کنند. آن‌ها به طریقی راه‌هایی برای معنی دار کردن امور برای خود پیدا می‌کنند و به این معانی تمسک می‌جویند. آن‌ها به نحوی روزمره به سر راست کردن و هماهنگ کردن منافع و علائق، توانایی‌ها، و باورهایشان می‌پردازند. این در حالی است برای ایجاد تغییر، مطابق با عمیق‌ترین منویاتشان عمل می‌کنند.

در سال ۱۹۹۹ که من تحقیق خود در مورد بانک گرامین را برای اولین کتابم آغاز کردم تنها چند برنامه‌ی خرده-اعتبار در جهان برای ارائه‌ی خدمات به دو میلیون مشتری وجود داشت. امروز، همان طور که اشاره شد، بیش از ۳۱۰۰ موسسه‌ی خرده- اعتبار به هشتاد و دو میلیون نفر خدمات ارائه می‌کنند. با نگاه به ده یا پانزده سال آینده، همان رشد را برای کارآفرینی اجتماعی تصور می‌کنم. این امر به معنای انفجاری در این گونه فعالیت‌هاست. فرصت‌ها برای آن‌هایی که به دنبال به کار بردن استعدادهایشان جهت تغییر شکل بخشی از دنیا هستند تمامی ندارند و تازه دارند نمودار می‌شوند.

www.takbook.com

www.takbook.com

موخره

اموری که بیشترین اهمیت را دارند نباید وابسته به مرحمت اموری باشند که کمترین اهمیت را دارند.
---- گوته

در میانه‌ی نوشتن این کتاب بودم که یک روز صبح در سپتامبر سال ۲۰۰۱ وقتی به سمت دفترم می‌رفتم به تقاطع خیابان بیست و هفتم و خیابان ششم در شهر نیویورک نگاه کردم و انبوه دود را که از برج‌های مرکز تجارت جهانی به زمین می‌ریختند مشاهده کردم. در شرایط بعد از واقعه‌ی یازدهم سپتامبر دیگر نمی‌توانستم کار بر روی کتاب را ادامه دهم. لحن خوشبینانه‌ی کتاب به نحوی مایوسانه خام به نظر می‌رسید.

اما شش هفته بعد در ماه اکتبر در یک بحث گروهی در نیویورک که متمرکز بر این پرسش بود شرکت کردم: "امید از کجا می‌آید؟" هر یک از حاضران در اتاق زمانی را صرف گشتن در شهر و مطالعه‌ی اعلامیه‌های روی دیوارها، ایستگاه‌های اتوبوس، و اتاقک‌های تلفن در روزهای پس از یازدهم سپتامبر کرده بود. در این اعلامیه‌ها توصیف فیزیکی و عکس افراد گمشده که دوستان و خانواده امید داشتند در برج‌های تجارت جهانی کشته نشده باشند آمده بود. در آن روزها، القاعده، سیاه زخم، و بنیادگرایانی که از آمریکا متنفر بودند خبرها را اشغال کرده بودند.

بسیاری از حاضران در اتاق عصبانی بودند؛ دیگران با یاس در مورد آینده صحبت کردند. همان طور که به بحث گوش می‌دادم در مورد تصاویری که بیرون می‌آمدند فکر می‌کردم: تروریست‌ها، بنیادگرایان، باندهای بی کله، و جوامع رو به پسرفت. من نیز همان تصاویر را در ذهن داشتم، اما در ذهن من توازنی میان آن‌ها و تصاویر افراد در اندونزی، بنگلادش، و هند که با شایستگی و قدرت تلاش می‌کردند تحولی مثبت ایجاد کنند بر قرار شده بود. یک روز صبح، عکس یک باند مخوف در داکای بنگلادش را در روزنامه دیدم که فریاد می‌زد، مرگ بر آمریکا،" و من فوراً در مورد بیست هزار سازمانی فکر می‌کردم که در طی دو دهه در آن‌جا برای جنگ با فقر، بهبود آموزش، و پیشبرد حقوق زنان شکل گرفته بودند.

بخش شهروندی حتی در جوامع اقتدارگرا، در عین محدودیت زیاد و در حاشیه بودن، در حال کسب قدرت بود. وقتی در مورد این روند فکر می‌کردم به ذهنم رسید که علی‌رغم تهدید عاجل شاید این بنیادگرایان هستند که در موضع دفاعی قرار دارند. این در حالی است که نیروهای پیشروی بخش شهروندی و کارآفرینان اجتماعی تاریخ را در سمت خود دارند. بدون شک، بیست سال گذشته بیش از تروریست، کارآفرین اجتماعی تولید کرده است. یک چیز روشن بود: نیروهای خشونت توجه بیشتری جلب کرده‌اند.

از این جهت، شرایط پس از یازدهم سپتامبر چندان تغییر نکرده است. تا این زمان، آمریکایی‌ها به تصاویر جنگ و تروریسم عادت کرده‌اند. مطمئناً این دوره غیر عادی است. اما حتی در دوره‌های کمتر جالب توجه، داستان شگفت انگیز ظهور بخش شهروندی ناگفته می‌ماند. شاید این داستان بیش از اندازه پراکنده است تا در صفحه‌ی تلویزیون نمایش داده شود. اما وقتی به خبرها گوش می‌دهم، غیبت این داستان تصویر جهانی را که من دریافت می‌کنم به صورت تصویری دستکاری شده جلوه می‌دهد، مثل تصویری دیجیتال از یک منظره که درخت‌هایش حذف شده‌اند. و این امر مرا به تعجب وا می‌دارد: اگر مردم باید از درخت استفاده کنند، و اگر به آن‌ها د ر مورد دانه‌هایی که در سراسر جهان در حال رشد هستند گفته شود، آیا بیشتر احساس تشویق شدن نخواهند کرد؟ آیا از نظر سیاسی بیشتر فعال نخواهند شد؟ آیا با دقت بیشتری در مورد انتخاب شغل و حرفه‌ی خود نخواهند اندیشید؟ آیا کمتر ترس بر آن‌ها غلبه نخواهد کرد؟ آیا آینده‌ای روشن‌تر را برای کودکانشان تصور نخواهند کرد؟

ورا کوردییرو به من گفت: "دنیایی هیجان انگیز در پشت سر دنیای وحشتناکی که ما می‌بینیم وجود دارد. مردم دنیا باید این را ببینند، درست مثل آبی که برای نوشیدن یا هوایی که برای تنفس نیاز دارند."

www.takbook.com

www.takbook.com

من به عنوان دانشجوی روزنامه نگاری یاد گرفته‌ام که خبر را می‌توان "اطلاعات بی ثبات کننده" تعریف کرد. اگر این چنین باشد، کارآفرینان اجتماعی ارزش خبری دارند. آن‌ها نیروهایی بی ثبات کننده‌اند: آن‌ها هر جا ظاهر شوند تهدیدی جدی برای وضعیت موجود ایجاد می‌کنند. و آن‌ها در دنیای پس از یازدهم سپتامبر اهمیت ویژه‌ای دارند. اگر بر نهاده‌ی کاملی برای ضربه‌ی تروریست وجود داشته باشد، ضربه‌ی کارآفرین اجتماعی است. کارآفرینان اجتماعی قدرت ساختن چیزها را به جای تخریب آن‌ها به نمایش می‌گذارند. آن‌ها به بسیاری از علل بنیادی بی ثباتی در جهان امروز اشاره دارند: فقدان آموزش، فقدان حقوق زنان، تخریب محیط زیست، و فقر.

اگر یک چیز از نوشتن این کتاب یاد گرفته باشم آن است که افراد حلال مشکلات نخست باید به این باور برسند که آن‌ها *می‌توانند* این مشکلات را حل کنند. این باور به نحو تصادفی ظهور پیدا نمی‌کند. ظرفیت ایجاد تحول در گذر زمان در یک فرد رشد پیدا می‌کند، زمانی که تلاش‌های کوچک مقیاس به تدریج به تلاش‌های بزرگ‌تر منتهی می‌شوند. اما این فرایند به نقطه‌ی آغازی نیاز دارد: یک داستان، یک نمونه، حس ابتدایی موفقیت، چیزی در میان راه که به فرد کمک می‌کند این باور را شکل دهد که تغییر جهان به دنیایی بهتر ممکن است. کسانی که بر اساس این باور عمل می‌کنند آن را به دیگران نیز انتقال می‌دهند. این ایده شدیداً مسری است. داستان آن‌ها باید روایت شود.

www.takbook.com

www.takbook.com

خاتمه

از سال ۲۰۰۴، داستان‌های این کتاب در جهات و مسیرهای گوناگونی تداوم یافته‌اند. در هر مورد، تاثیر فعالیت‌های کارآفرینان اجتماعی عمق و گسترش یافته است. در اینجا خلاصه‌ای از تحولات مزبور ارائه می‌شود.

فابیو رُزا

در دسامبر ۲۰۰۵، رئیس جمهور برزیل، لوئیز ایناسیو لولا دا سیلوا برنامه‌ی "روشنایی برای همگان" را اعلام کرد. این برنامه‌ی ملی می‌بایست برق را به همه‌ی برزیلی‌ها تا سال ۲۰۰۸ می‌رساند و از همان عناصر کم هزینه‌ای که فابیو رزا به کار گرفته بود بهره می‌گرفت. رزا از حمایت رئیس جمهور بسیار شادمان بود اما محدودیت‌های این برنامه را نیز مشاهده می‌کرد. اول او می‌دانست که این کار بیش از پنج سال طول خواهد کشید. دوم آنکه مناطق دور افتاده‌ی بسیاری در برزیل وجود دارد که بسط شبکه‌ی برق به آن‌ها غیر عملی است. بنابراین تولید غیر متمرکز برق (با استفاده از منابع تجدید پذیر) نیز ضرورت خواهد داشت. سوم آنکه برای استفاده‌ی مردم روستایی از برق معمولاً باید آن را با ابزارهایی برای ایجاد درآمد همراه کرد. و چهارم آنکه نه شرکت‌های بزرگ خدمات رسانی و نه شرکت‌های کوچک در این حوزه، تجربه‌ای در تولید انرژی ارزان قیمت و پایدار ندارند، و به همین دلیل آموزش ضروری است.

پس از اعلام لولا، رُزا برنامه‌ی خود برای "خورشید برای همه می‌درخشد" و "طرح کوییرون" را تغییر داد چون روستاییانی که نزدیک خطوط انتقال زندگی می‌کردند توجه خود به نیروی خورشیدی را از دست دادند. به همین دلیل رُزا سیستم خورشیدی اجاره‌ای خود را به فراتر از دسترسی شبکه برد. او ابتدائا این شبکه را به آمازون برد، جایی که با حمایت بنیاد آمریکایی لیمِلسون او بر بیست هزار تن از افراد فقیری که در کنار رودخانه‌ی تاپایوس زندگی می‌کنند متمرکز است. رُزا برای آن‌ها مجموعه‌ای از ابزارها مثل دستگاه فراوری مانیوک،[435] خنک کننده‌های خورشیدی (جهت توقف استفاده از یخ توسط ماهیگیران که به شدت گران است)، و دستگاه‌های کوچک برای فرآوری لبنیات، کار بر روی چوب و صنایع دستی را با استفاده از انرژی خورشیدی فراهم کرد. مورد آخر برای زنان در جنگل‌های بارانی است که معیشت خود را با "جواهرات سبز" تامین می‌کنند. این صنعت بخشی از بازار را به خود اختصاص داده است. او که در ایالت ریو دو ژانیرو کار می‌کند یک فانوس خورشیدی کم هزینه برای استفاده‌ی صیادان میگو درست کرده است تا جایگزین چراغ‌های بنزینی گران و آلوده کننده شوند. (فانوس‌هایی که صیادان بر روی یک میله در قایق و بر روی آب نصب می‌کنند تا توجه میگوها را جلب کنند باید نوری با شدت و رنگ درست از خود متصاعد سازند.)

رُزا همچنین به عنوان اولین رئیس موسسه‌ی "شبکه‌ی ملی سازمان‌های جامعه‌ی مدنی برای انرژی تجدید پذیر" خدمت کرد و اکنون با کنگره‌ی برزیل جهت پیشبرد مقرراتی برای اختصاص بودجه‌ی عمومی به فراهم کنندگان انرژی تجدید پذیر (مثل "خرده- خدمات پایه") تحت قانون لوز پارا تودوس کار می‌کند. (این قانون اکنون تحت بررسی کمیسیون معادن و انرژی در کنگره است.) رُزا همچنین در کار تاسیس "مرکز آموزشی انرژی تجدید پذیر و تولید غیر متمرکز" است تا به دانش موجود در این حوزه سازمان داده و آموزش لازم را به شرکت‌های خدمات پایه، دولت، و فراهم کنندگان کوچک انرژی در حوزه‌ی تولید برق ارزان قیمت در شبکه و خارج از آن عرضه کند. رُزا در سال ۲۰۰۴ جایزه‌ی تکنولوژی جهانی را در مقوله‌ی "کارآفرینی" اجتماعی به دست آورد. او همچنین جایزه‌ی مجله‌ی فَست کامپنی[436] را دریافت کرد. این مجله به بزرگداشت دستاوردهای فوق‌العاده توسط شهروندان در سراسر جهان می‌پردازد.

جیرو بیلیموریا

در مه ۲۰۰۷ خط تلفن کودکان هند در هفتاد و شش شهر و منطقه در سراسر هند مشغول به فعالیت بود و از آغاز کار تا این تاریخ دوازده میلیون تماس تلفنی دریافت داشته بود. این موسسه به بخشی از سیاست دولت در حمایت از

---

[435] گیاهی در مناطق استوایی قاره‌ی آمریکا که برای ریشه‌ی خوراکی آن کاشته می‌شود.

[436] Fast Company

www.takbook.com

www.takbook.com

کودکان تبدیل شده است. تا سال ۲۰۰۷، "خط تلفن بین‌المللی کودکان" به عنوان شبکه‌ای که جیرو در سال ۲۰۰۳ بنیان گذاشت دارای نود و هشت عضو فعال در هشتاد و هفت کشور بود.

"خط تلفن بین‌المللی کودکان" در جای گذاری حمایت از کودکان در برنامه‌های مخابرات بین‌المللی موفق بوده است. این سازمان از طریق نشست بین‌المللی در باب جامعه‌ی اطلاعاتی به مدافعه از شماره‌های سه رقمی و مجانی برای همه‌ی خطوط حمایت از کودکان و به رسمیت شناختن اهمیت این خطوط پرداخته است. جیرو همکاری نزدیکی با دبیر کل اتحادیه‌ی مخابرات بین‌المللی برای مشروعیت بخشی به خطوط تلفن کودکان در سطح جهان در بخش مخابرات داشته است تا مقاومت در برابر تاسیس خطوط مجانی حمایت از کودکان تقلیل پیدا کند.

اتحادیه‌ی مخابرات بین‌المللی تا آن‌جا پیش رفت که نشست جهانی سال ۲۰۰۷ خود را در روز جامعه‌ی اطلاعاتی به موضوع کودکان و مخابرات اختصاص داد. "خط تلفن بین‌المللی کودکان" به عنوان یکی از پایه گذاران برنامه‌ی "دنیا را به هم ارتباط دهیم" متعلق به اتحادیه‌ی مخابرات بین‌المللی در حال پیشبرد برنامه‌ی "درگاه جهانی" است. این برنامه‌ی اینترنتی چند زبانه کودکان را در همه‌ی شهرهای جهان به خطوط کمک تلفنی هدایت می‌کند.

برنامه‌ی جدید جیرو یعنی "افلاطون: پس انداز بین‌المللی کودک" در نوامبر سال ۲۰۰۵ راه اندازی شد. این برنامه برای جیرو معرف توازن کاملی میان درس‌هایی است که او از مادرش به عنوان یک مددکار اجتماعی و از پدرش به عنوان یک حسابدار فرا گرفت. جیرو باور داشت که فقدان دانش و مهارت در باب امور مالی همراه با فقدان آگاهی از حقوق و مسئولیت‌ها ریشه‌ی نابرابری اقتصادی و اجتماعی در مورد کودکان هستند. او برنامه‌ی پس انداز افلاطون و مبارزه‌ی مدافعه آمیز برای این برنامه را تاسیس کرد تا آموزش اقتصادی و اجتماعی، هر دو، را به نظام‌های رسمی و غیر رسمی تعلیم و تربیت به ارمغان بیاورد، سیاست‌ها و فرایندهای بانکی را مورد بررسی قرار داده و آن‌ها را با نیازهای کودکان بیشتر تطبیق دهد، فرهنگ پس انداز و توانایی اداره‌ی امور مالی را در میان کودکان ارتقا بخشد، و مشارکت و توسعه‌ی کارآفرینی کودکان را از طریق شکل دادن به باشگاه‌های پس انداز افلاطون و فعالیت‌های اداره شده توسط کودکان تسهیل کند.

جیرو تا دسامبر ۲۰۰۶ همکاری‌هایی را با چندین سازمان در سراسر جهان بنیاد گذاشته بود و افلاطون دارای صد هزار کودک پس انداز کننده در آرژانتین، مصر، هند، مالی، فیلیپین، صربستان، آفریقای جنوبی، اوگاندا، ویتنام، و زیمبابوه داشت. جیرو در همین سال جایزه‌ی اسکال برای کارآفرینی اجتماعی را برای حمایت از بسط فعالیت برنامه‌ی افلاطون دریافت کرد.

اِرزبت زیکِرز

اتحادیه به تاثیر گذاری بر ایجاد موسسات باز و زندگی مستقل برای افراد معلول در بسیاری از نقاط اروپا ادامه می‌دهد. اما زیکرز در خود مجارستان جهت حفظ عملیات خود در شرایط کاهش بودجه توسط دولت با دشواری روبروست. اتحادیه در سال ۲۰۰۴، ۸۲۹ نفر را استخدام کرد، اما این رقم به ۶۲۵ در سال ۲۰۰۶ افت کرد. علت این افت آن بود که دولت یارانه‌های اشتغال معلولان را کاهش داد. از دست دادن منابع مالی خسارتی عظیم بود و زیکرز تلاش بسیاری کرد تا تاثیرات بالقوه مخرب آن را کاهش دهد. [برای مواجهه با مشکل] یک جلسه‌ی عمومی برگزار شد که در آن معلولان به زیکرز گفتند آن‌ها دستمزدهای کمتر را به از دست دادن کار توسط همکاران خود ترجیح می‌دهند. زیکرز فعالیت دیگری را ایجاد کرد تا برخی از بیکاری‌ها را جبران کند. با این حال، اتحادیه می‌بایست تعدادی از کارکنان را که به سن بازنشستگی اجباری رسیده بودند کنار بگذارد و این امر برای همه رنج آور بود.

دولت مجارستان در سال ۲۰۰۴ قانونی را پیشنهاد کرد که می‌توانست استانداردهای زندگی معلولان را به نحوی قابل توجه پایین بیاورد. این قانون می‌توانست سطوح بالاتری از یارانه‌ها را برای معلولانی که در شرایط پر ازدحام می‌زیستند به ارمغان آورد، به این صورت که گویی ناراحتی آن‌ها را تشویق کند. به عنوان مثال، پیشنهاد شده بود که آن‌ها که با چهار نفر یا بیشتر در یک اتاق زندگی می‌کنند یارانه‌هایی به میزان شصت درصد بیشتر از کسانی که با دو نفر در یک اتاق هستند دریافت می‌کنند. این قانون که ملاحظات کیفیت زندگی معلولان را نادیده

www.takbook.com

www.takbook.com

می‌گرفت و معلولان و افراد پیر را در یک مقوله قرار می‌داد (تمایزات را مغفول می‌گذاشت) دلیلی تکان دهنده بر استمرار ذهنیت دوران کمونیستی در مجارستان بود و موسساتی مثل خانه‌ی اجتماعی پیلیسوروسوار را به وجود می‌آورد.

اتحادیه در مرکز این مبارزه قرار داشت و به شکست آن یاری رساند. روزنامه نگاران به مرکز زیکرز در سزومور آمدند و او تظاهرات را سازمان دهی کرد. او همچنین به مذاکره با مقامات دولتی پرداخت. در عین حال، او به گسترش دادن گزینه‌های زندگی که در دسترس معلولان در مجارستان قرار دارند می‌پرداخت و به نیازهای تازه و در حال ظهور در جامعه‌ی خود پاسخ می‌داد. به عنوان مثال، اتحادیه تسهیلات خود را در سزومور با افزودن آپارتمان‌های استودیویی برای معلولان نیازمند به حداقل کمک بسط داده بود. زیکرز یک مرکز بهداشتی تازه را که مراقبت هومیوپاتیک و وجوه مکمل مثل بازخورد زیستی و درمان‌های انرژی-زیستی ارائه می‌کند به تسهیلات خود افزوده بود. او یک برنامه‌ی خدمات رسانی به معلولانی که با خانواده‌ی خود بیرون از مراکز اتحادیه زندگی می‌کردند به وجود آورد. او همچنین در حال ساختن مجموعه‌ای از مجتمع‌های آپارتمانی مجهز به مراکز کمک رسانی برای پاسخ گویی به نیازهای گسترده‌ی معلولان و سالمندان است. چشم انداز زیکرز این است که این مجتمع‌ها مراکزی ایده‌آل برای والدین سالمندی باشند که می‌خواهند با کودکان معلول خود زندگی کنند اما دیگر نمی‌توانند از کودک خود مراقبت کنند و بزودی خود به کمک برای ادامه‌ی حیات نیاز دارند. فایده‌ی اصلی این مدل آن خواهد بود که کودک معلول پس از مرگ والدین به زندگی در شرایطی آشنا ادامه خواهد داد و از رنج مضاعف وی در از دست دادن والدین و خانه جلوگیری خواهد شد. طرح جاری زیکرز ساختن شش مجموعه از این آپارتمان‌ها در سزومور است که هر یک ده آپارتمان را در بر خواهد داشت.

دولت در سال ۲۰۰۶ اتحادیه را در فرایند دیگری از سنجش اعتبار قرار داد که هشت ماه دغدغه و فشار برای زیکرز به بار آورد، اما سازمان وی با سربلندی از این فرایند بیرون آمد. زیکرز در همان سال به عنوان "کارآفرین اجتماعی سال" مجارستان از سوی بنیاد شواب انتخاب شد و جایزه‌ی شرکت جاکاب را به دست آورد. این جایزه به نام یک معلم آموزش استثنایی در مجارستان شکل گرفته بود. او اکنون با دیگر سازمان‌ها برای اِعمال نفوذ بر دولت مجارستان کار می‌کند. این دولت به نحوی تعجب‌آور قوانینی را دوباره مطرح کرده است که زیکرز در سال ۲۰۰۴ برای عدم تصویب آن‌ها فعالیت کرد. زیکرز همچنین در تلاش است تا محرک‌های اشتغال را برای معلولان افزایش دهد و حقوق مساوی را برای کودکان معلول در نظام مراقبت پرورشگاهی به دست آورد.

سرانجام، تیبور، پسر زیکرز، در طی تغییر داروهایش دچار حمله و تشنج شدید شد تا آن حد که نخاعش آسیب دید. زیکرز شخصاً می‌دید که تا چه حد کمک به خانواده زمانی که عضو معلول خانواده تحت مراقبت بیمارستان است اهمیت دارد، و این موضوع او را به طرح برنامه‌ای تازه در این حوزه کشاند. تیبور از آن زمان تا به حال معالجه شده است، گرچه اکنون کمر درد دارد. این واقعه از نگاه زیکرز یک پیامد مثبت داشته است: "به خاطر این موضوع ما زمان بیشتری را با هم می‌گذرانیم و رابطه‌ای نزدیک‌تر را به وجود آورده‌ایم."

ورا کوردییرو

"تولد دوباره" در طی سه سال گذشته به عمق بخشیدن به کار خود در ثبات بخشیدن به خانواده‌ها و تخصصی کردن خدمات خود ادامه داده است. این سازمان در سال ۲۰۰۴ دفتر دومی در ریو دو ژانیرو باز کرد و برنامه‌های آموزش شغلی خود را گسترش داد. این برنامه‌ها اکنون به نزدیک به دو هزار خانواده خدمات ارائه می‌کند. این سازمان اخیراً شبکه‌ی بهداشت کودکان خود را تاسیس کرده است تا کار خود را در شانزده شبکه‌ی پیوسته‌ی خود استاندارد کند. "تولد دوباره" یک بسته‌ی آموزشی پدید آورده است و در حال شکل دادن به صندوقی است تا نسخه برداری از این مدل را تشویق کند. کوردییرو یک بار دیگر از مک‌کینزی و شرکا خواست که عناصر منتهی به انطباق موفقیت آمیز آن را مورد مطالعه قرار دهد.

کوردییرو در حال حاضر با بنیاد آوینا و مقامات بهداشت عمومی در ایالت سائو پولو و شهر بلو هوریزونته کار می‌کند تا مدل "تولد دوباره" در سیستم‌های عمومی مورد استفاده قرار گیرد. خوزه تمپورائو، وزیر بهداشت برزیل، با "تولد دوباره" تماس گرفته است تا بسط این مدل را به نحوی گسترده‌تر مورد بررسی قرار دهد. کوردییرو پس از سال‌ها تلاش ناموفق برای کار با دولت به نحوی احتیاط آمیز خوش بین است. "تولد دوباره"

www.takbook.com

www.takbook.com

سال‌ها صرف تحکیم فرایندهای خود کرده و در حال ارزیابی تاثیر آن‌ها بر خانواده‌های خدمات گیرنده است. این سازمان بهتر است خود را در موقعیت سخن گفتن با سیاست گذاران و نظارت بر نسخه برداری‌های بزرگ مقیاس‌تر قرار دهد.

شواهد تاثیر این سازمان انگیزاننده‌اند. به عنوان مثال، مطالعه‌ی جدی‌تر در باب تاثیر این سازمان در سال ۲۰۰۶ بر اساس نمونه‌ای از ۱۰۸ خانواده نشان داد که درصد خانواده‌هایی که سلامت آن‌ها "خوب" درجه بندی شده از نوزده به چهل و هفت درصد پس از کمک "تولد دوباره" افزایش یافته است. این در حالی است که درصد خانواده‌هایی که سلامت آن‌ها "نامناسب" درجه بندی شده از چهل و چهار درصد به هجده درصد افت پیدا کرده است. درآمد میانگین ماهانه از ۲۸۷ به ۴۱۹ رئال افزایش یافت (چهل و شش درصد افزایش). "تولد دوباره" همچنین نرخ‌های بستری شدن ۱۴۲ کودک را قبل و بعد از کمک این سازمان مطالعه کرد و دریافت که هزینه‌های میانگین بیمارستان برای هر کودک از ۷۵۰۰ به ۷۲۸۵ در سال برای هر خانواده کاهش یافت. تنها با نگاه به هزینه‌های بستری شدن در بیمارستان، این برنامه موجب صرفه‌جویی‌هایی در دولت در سال اول آن معادل با هفتاد درصد از هزینه‌های خود برنامه شده است. این میزان شامل بر صرفه جویی‌های سال‌های آینده که بسیار فراتر از مراقبت "تولد دوباره" هستند نمی‌شود و ارزش کمک "تولد دوباره" را به خانواده‌ها در محدوده‌هایی مثل تعلیم و تربیت، بهبود شرایط خانه، آموزش شغلی، یا حمایت روانشناختی در نظر نمی‌گیرد.

"تولد دوباره" به بردن جوایز از جمله جایزه‌ی الهام بخشی بانک یو بی اس، جایزه‌ی آبرینک، و جایزه‌ی اسکال در کارآفرینی اجتماعی ادامه داده است. در سال ۲۰۰۵، مجله‌ی فوربز برزیل کوردییرو را به عنوان یکی از موثرترین زنان در حوزه‌ی خدمات بهداشتی در کشور انتخاب کرد.

کوردییرو پس از خدمت در قالب یک داوطلب به مدت دوازده سال، در نهایت در سال ۲۰۰۵ به عنوان یک کارمند حقوق بگیر به کار مشغول شد. در عین حال، شوهر او، پائولو، پس از بازنشستگی از شغل خود در آی بی ام به عنوان یک مدیر اجرایی به عنوان یک داوطلب به "تولد دوباره" پیوسته است. او در حوزه‌ی راهبرد و برنامه ریزی مالی به "تولد دوباره" کمک‌های ارزنده‌ای ارائه می‌کند.

جی بی شرام

"نشست دانشگاهی" از سال ۲۰۰۳ به سرعت و قاطعیت پیش رفته است. این سازمان تا سال ۲۰۰۷ در مدارس به شصت هزار دانش آموز در ده ایالت از ایالات متحده خدمات ارائه خواهد کرد. این مدارس شامل هستند بر همه‌ی دبیرستان‌ها در سنت لوئیس، دنور، و چارلستون ویرجینیای غربی، به علاوه‌ی یازده دبیرستان در اوکلند. (دبیرستان مَنوال در دنور که نشست دانشگاهی کل مدل مدرسه‌ای خود را در آن‌جا به اجرا گذاشت برای یک سال جهت سازمان دهی بسته شد. نشست دانشگاهی کار خود را با گروه بعدی دانش آموزان سال آخر ادامه خواهد داد.) خدمات "نشست دانشگاهی" به جوامع روستایی در ناحیه‌ی مک‌دووال در ویرجینیای غربی که دارای بالاترین فقر کودکان در ایالات متحده است بسط یافته است. این سازمان با رهبری جیمز کلایبورن عضو فراکسیون اکثریت در مجلس نمایندگان کار بر روی پنج منطقه‌ی کارولینای جنوبی را آغاز کرده است. این سازمان با کمک موسسه‌ی "همکاران اقدامات انسان دوستانه" کارش را در ناحیه‌ی پرینس جرج در ایالت مری لند آغاز می‌کند. سازمان با کمک بنیاد گیتز کار بر روی بیست و یک مدرسه در شهر نیویورک را با برنامه‌ی فعالیت در یک صد مدرسه تا سال ۲۰۱۰ آغاز کرده است.

"نشست دانشگاهی" با همکاری با حامیان متعدد و کلیدی خود، از جمله آرت سَمبرگ، جیمز جِنسِن، و چاک هَریس رئیس هیئت امنای جاری آن، روشی ابتکاری و آرزومندانه برای تامین مالی توسعه‌ی خود به کار گرفت (این روش در مجله‌ی اکونومیست و روزنامه‌ی وال استریت جورنال مورد بررسی واقع شد). این روش از روی مدل "جایگذاری خصوصی" سرمایه در کسب و کار توسط بانکداران ساخته و پرداخته شده است. آن‌ها یک برنامه‌ی چهار ساله‌ی رشد را شکل دادند که در یک "برگه‌ی زمان بندی" (با مقیاس‌هایی روشن برای موفقیت) بیان شده است و بعد آن طرح را به اعانه دهندگانی که با جمع آوری و "سررِیز" سرمایه‌ی خود موافقت کرده بودند ارائه دادند. این سازمان در طی نه ماه پانزده میلیون دلار سرمایه برای "صندوق اثبات" خود جمع آوری

www.takbook.com

www.takbook.com

کرد. این صندوق بدان علت "صندوق اثبات" نام گرفت که می‌خواست نشان دهد مناطق "نشست دانشگاهی" می‌توانند نرخ‌های دانشگاه رفتن را در جوامع محلی با هزینه‌ای معقول بالا ببرند.

همراه با رشد، سیاست‌ها نیز تغییر پیدا کرده‌اند. "نشست دانشگاهی" در ابتدا بر فرستادن دانش آموزان به موسسات آموزش عالی تمرکز داشت. اما پس از آن به یک جهت گیری جامع برای کل مدرسه گذر کرد. امروز، "نشست دانشگاهی" بر آن دسته از نواحی آموزشی تمرکز دارد که متعهدند نرخ‌های ثبت نام در موسسات آموزش عالی را در کل ناحیه‌ی خود بالا ببرند. این سازمان اکنون در سطح نواحی با نه مدیر مدرسه کار می‌کند. سازمان به طور موقت عملیات خود را در شیکاگو معلق کرده است. در این منطقه مدیریت مدارس در حال پی گیری ابعاد دیگری از چالش‌های آموزشی هستند. "نشست دانشگاهی" اخیراً میلیون‌ها دلار کمک از بنیاد لومینا، گِیتال وان، بنیاد اسکال، موسسه‌ی نیو پرافیت، و دیلویت دریافت کرده است تا به افزایش آگاهی در مورد اهمیت دسترسی به آموزش دانشگاهی و ایجاد و به کارگیری ابزارهای سنجش ثبت نام در موسسات آموزش عالی بپردازد. این ابزارها باید در سطح نواحی آموزشی قابل استفاده باشند. (بَری سالزبرگ، همکار دیلوبت در امور مدیریتی به هیئت مدیره‌ی "نشست دانشگاهی" پیوسته است.)

این سازمان اکنون دارای نود و سه کارمند است و شبکه‌ای متشکل از هزار داوطلب را در اختیار دارد. سازمان حدود هفتصد مربی را در برنامه‌ریزی دانشگاهی آموزش داده است. نرخ ثبت نام دانش آموزان در کارگاه‌های تابستانی هنوز زیر هشتاد درصد است و نرخ حفظ آن‌ها با میانگین ملی در مناطق مختلف جمعیتی سازگار است. علاوه بر آن، بر طبق داده‌های تایید شده، دبیرستان‌های همکار آن در سال تحصیلی۲۰۰۶ ـ ۲۰۰۵ شاهد افزایش ثبت نام در موسسات آموزش عالی در سطح مدرسه از ده تا پنجاه درصد در مقایسه با نقطه‌ی شروع کار بوده‌اند.
"نشست دانشگاهی" جوایز و افتخارات بسیاری کسب کرده است از جمله جایزه‌ی اسکال برای کارآفرینی اجتماعی، و برای چهار سال، جوایز سرمایه دار اجتماعی مجله‌ی *فَست کامپنی*. شرام دو مرتبه برای دادن گزارش در برابر زیر- کمیته‌ی مجلس نمایندگان که بر تعلیم و تربیت و دسترسی به آموزش عالی تمرکز دارد دعوت شده است. او همچنین یک دکترای افتخاری در خدمات عمومی از یکی از موسسات آموزش عالی همکار خود یعنی دانشگاه رجیس دریافت کرده است. دِرِک کَنتی که روش شناسی "جلسه‌ی رَپ" را برای "نشست دانشگاهی" خلق کرد به عنوان یکی از اعضای موسس و معاون رئیس در امور آموزشی و فارغ‌التحصیلان به این سازمان پیوسته است؛ کیث فروم که برنامه‌ی نوشتن مقاله برای معرفی خود را تنظیم کرد به عنوان مدیر آموزش در سطح ملی به این سازمان پیوسته است؛ و دین فِربوش که به عنوان مدیر موسس هیئت امنا در دوره‌ی مدیریت اجرایی‌اش در نزدک[437] در دهه‌ی نود میلادی خدمت کرده بود به عنوان رئیس به سازمان پیوسته است تا رشد سریع این سازمان را هدایت کند.

ورونیکا خوسا

تا سال ۲۰۰۷، بیش از هزار سازمان در آفریقای جنوبی در مراقبت خانگی درگیر بوده‌اند. تاتِنی مستقیماً بیش از ۲۵۰۰ مراقب را آموزش داده است. مراکز مراقبت بهداشتی اکنون در همه‌ی ایالات کشور مشغول به فعالیت هستند. مراقبت خانگی در بسیاری از روستاها، شهرستان‌ها و اردوگاه‌ها به یکی از مهم‌ترین برنامه‌های بهداشتی و اقتصادی تبدیل شده و مهارت‌های کلیدی و فرصت‌های اشتغال برای هزاران جوان فراهم می‌کند. سازمان آموزش و تربیت بخش رفاه و بهداشت به عنوان بخشی از وزارت کار آفریقای جنوبی فرصت‌های آموزشی برای دستیاران مددکار اجتماعی، کمک داروساز، و کارکنان ثانوی مراقبت بهداشتی فراهم کرده است و از این طریق مجموعه‌ای از فرصت‌های شغلی را همراه با تقویت نقاط اتصال میان نظام رسمی بهداشتی و بسیاری از فقیرترین مردمان آفریقای جنوبی به ارمغان آورده است. تعبیر "دستیار" یا "کمک" به معنی "مکمل" است در حالی که "ثانوی" به معنی داشتن "اهمیت ثانوی" است. در حقیقت، این مراقبان سلامت و خدمات اجتماعی را به مردمی عرضه می‌کنند که شدیداً به آن‌ها نیاز دارند و در غیر این صورت اصلاً کمکی دریافت نمی‌کردند یا کمک اندکی دریافت می‌کردند.

[437] NASDAQ

www.takbook.com

www.takbook.com

ورونیکا خوسا که اخیراً به سن هفتاد سالگی پا گذاشته است برای من توضیح داد که او دیگر مثل گذشته "پر انرژی" نیست. با این حال، او در سال ۲۰۰۵ سازمان جدیدی به نام مهارت‌های زندگی آفریناوس تاسیس کرد که مهارت‌های زندگی را به کودکان و نوجوانانی عرضه می‌کند که به خاطر ایدز یتیم شده‌اند. خوسا دریافت که بسیاری از کودکانی که بدون والدین بزرگ می‌شوند فاقد آگاهی در مورد وجوه اساسی مراقبت از خود هستند. آفریناوس مهارت‌های زندگی و شغلی متنوعی را عرضه خواهد کرد و به نوجوانان و جوانان اموری مثل چگونگی تهیه‌ی غذای سالم، پیشگیری از ایدز، و کسب معاش از طریق انواعی از کسب و کارهای کوچک را تعلیم می‌دهد.

خوسا اخیراً به همراه داگلاس راسیونزر، یکی دیگر از همکاران آشوکا و بنیانگذار سان استایل هولدینگز، به سازمانی پیوسته است که به مردم آفریقای جنوبی کمک می‌کند کسب و کارهای کوچک خود را به فعالیت‌های موفق تبدیل کنند. داگلاس و خوسا بر روی تاسیس شرکت‌های تعاونی خشک کردن میوه و سبزیجات کار می‌کنند. آن‌ها همچنین می‌خواهند غذا را بسته بندی و در شبکه‌ی فروشگاه‌های "اسپازا" توزیع کنند تا تعداد زیادی از جوانان با تامین غذای مقوی و فاسد ناشدنی به مردمی که از ایدز رنج می‌برند (مجبورند در خانه بمانند و یخچال هم ندارند) کسب درآمد کنند.

داگلاس و خوسا در نوامبر ۲۰۰۶ شروع به ایجاد یک مدل تعاونی برای تاسیس دانشکده‌ای تخصصی برای آموزش جوانان به عنوان کمک پرستار، مددکار اجتماعی، و مراقب خانگی کردند. آن‌ها در فوریه‌ی ۲۰۰۷ اولین مجوز را از دولت دریافت کردند. خوسا در این مورد گفت: "خانواده‌ام می‌خواهند که من در خانه بمانم و خیلی به خودم سخت نگیرم. اما من می‌خواهم شاهد کارهایی باشم که خودم شروع کرده‌ام و با کمک دیگران شاهد فعالیت آن‌ها باشم. تقسیم کارها با داگلاس خوب است."

جاوید عبیدی

عبیدی در زمان انتخابات عمومی ۲۰۰۴ تصمیم گرفت به پر رنگ کردن معلولیت به عنوان یک مشکل ملی و قرار دادن آن در صفحه‌ی رادار احزاب سیاسی قدرتمند اقدام کند. گروه حقوق معلولان یک گردهمایی تشکیل داد و در جلب نظر سه حزب فعال در سطح ملی برای فرستادن نماینده و مذاکره با آن‌ها برای اضافه کردن مسائل معلولان به منشورهای آنان موفق بود. این سه حزب عبارت بودند از حزب کنگره، حزب بهارتیا جاناتا و حزب کمونیست. عبیدی برای جلب توجه عمومی به مسائل مورد علاقه‌ی خود به عنوان نامزد مستقل در انتخابات عمومی شرکت کرد.

او و همکارانش از این فرصت استفاده کردند تا بر انتخابات تمرکز پیدا کنند و دسترس پذیر بودن فرایند انتخابات برای معلولان هند را مطالبه کنند. این تجربه تقریباً تکرار نزاع بر سرشماری بود. در ابتدا کمیسیون انتخابات موضوع را کاملاً رد کرد. عبیدی بر فشار افزود و حتی اعتصاب غذای کوتاهی کرد. فعالان امور معلولیت اعتراضات گسترده‌ای در بیرون دفاتر کمیسیون انتخابات به راه انداختند. (پلیس تعداد زیادی از تظاهرکنندگان را بازداشت کرد.) در یک نقطه از این فرایند دیوان عالی هند به کمیسیون انتخابات دستور داد که به مطالبه‌ی معلولان تن در دهد. سپس این کمیسیون از دیوان خواست که دولت‌های ایالتی هند را مجبور به ساختن سطوح شیب دار در همه‌ی ساختمان‌های مورد استفاده برای رای گیری کند. اکثر این ساختمان‌ها مدرسه هستند و این امر بردی مضاعف برای معلولان هند بود. ماشین‌های رای گیری الکترونیک نیز مجهز به خط بریل شدند و این موضوع نابینایان را قادر ساخت که به طور مستقل در رای گیری شرکت کنند.

معلولان و حامیان آن‌ها همچنان مشغول به رفع موانع در سرتاسر هند هستند. پس از نزاع عبیدی با موسسه‌ی پیمایش باستان شناسی هند بر سر دسترسی به آثار تاریخی (مربوط به دیدار استفن هاوکینگ)، دیوان عالی دهلی اخطاریه‌ای به همه‌ی سازمان‌های مسئول ساخت و ساز و حمل و نقل در دهلی و نیز مدیریت فرودگاه صادر کرد تا به همین ترتیب بر اساس حکم دادگاه عمل کنند. بخش عمده‌ای از زیر ساخت‌های دهلی از جمله سیستم مترو تحت این حکم قرار گرفتند. و از مه ۲۰۰۷ دهلی دارای دو اتوبوس بدون مانع در حال کار است و ششصد اتوبوس دیگر سفارش داده شده‌اند.

www.takbook.com

www.takbook.com

عبیدی همچنین مبارزه‌ای آگاهی بخش را با تمرکز بر تعلیم و تربیت آغاز کرد. گروه حقوق معلولان در همکاری با وزارت آموزش برنامه‌ای عملی را تنظیم کرد که وزیر آموزش آن را در سال ۲۰۰۵ به پارلمان عرضه کرد. بر اساس این برنامه همه‌ی مدارس و موسسات آموزش عالی در هند و نیز خوابگاه‌ها، کتابخانه‌ها، و آزمایشگاه‌ها تا سال ۲۰۲۰ شرایط زندگی و کار مناسب برای معلولان را فراهم خواهند کرد.

بزرگ‌ترین داستان سال ۲۰۰۶ در نگاه عبیدی باز شدن در خدمات مدنی هند برای معلولان بود. هند دارای بیش از سی شعبه در خدمات مدنی خود است که خدمات اجرایی هند بیش از همه مورد غبطه واقع شده است. خدمات اجرایی هند با افرادی کار می‌کند که در نهایت به مقامات مهمی مثل قضاوت، دبیر کلی یا وزارت می‌رسند. قانون معلولیت ۱۹۹۵ سه درصد سهمیه از همه‌ی مشاغل دولتی را برای معلولان تضمین کرد اما این سهمیه شامل مشاغل سطح بالا نمی‌شد. در سال ۲۰۰۳، دو مرد جوان برای دو موقعیت شغلی در خدمات اجرایی هند بر اساس شایستگی‌هایشان مورد تایید واقع شدند اما به خاطر معلولیت اندک رد شدند (آن‌ها از نظر پزشکی برای آن کارها نامناسب تشخیص داده شدند و موقعیت‌هایی در شعب پایین‌تر خدمات مدنی به آن‌ها پیشنهاد شد.) آن‌ها اعتراض کردند اما آن‌چه را که به آنان پیشنهاد شده بود قبول کردند.

عبیدی هر سال از آکادمی خدمت مدنی در موسوری بازدید می‌کند تا یک سخنرانی به امید حساس کردن کارکنان آینده‌ی بخش مدنی ارائه کند. او در آن‌جا با دو مرد جوان مزبور ملاقات کرده و داستان‌های آن‌ها را شنید. او در دهلی با موفقیت برای بازگرداندن این دو به خدمات اجرایی هند جنگید و موضوع را به اطلاع رسانه‌ها و نخست وزیر رساند. در پی این امر، نخست وزیر دستور بررسی موضوع را صادر کرد. در نتیجه، امروز هجده بخش از خدمات مدنی هند در خود را به روی افراد معلول باز کرده‌اند. در سال ۲۰۰۶ در نهایت سهمیه‌ی سه درصدی در سراسر هند به اجرا درآمد. همان سال دوازده فرد معلول به استخدام درآمدند که سه تن آن‌ها به سازمان معتبر خدمات اجرایی هند پیوستند. این رقم چندان بزرگ نیست اما اهمیت نمادین دارد. عبیدی در آوریل ۲۰۰۶ دولت را مجبور کرد که بخش‌های خدمات مدنی را به تمکین قانون و جبران عدم استخدام‌های گذشته بپردازد. بدین ترتیب همه‌ی پست‌هایی که از سال ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۶ به معلولان داده نشده بود به آن‌ها واگذار شد.

برای جزئیات این امر و دیگر تلاش‌های عبیدی و گروهش نگاه کنید به خدمات اطلاع رسانی و خبر معلولان که در سال ۲۰۰۳ توسط مرکز ملی بهبود اشتغال برای معلولان راه اندازی شد.[438]

روزآمد کردن اطلاعات مربوط به آشوکا

آشوکا در طی سه سال گذشته به نحو قابل توجهی رشد کرده و مجموعه‌ای از برنامه‌های تازه را راه اندازی کرده است. آشوکا در سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶ چهارصد همکار تازه را برگزید و در حال حاضر تلاش می‌کند تا پایان سال ۲۰۰۷ به فراتر از مرز دو هزار همکار پا بگذارد. همکاران آشوکا امروز در شصت و هشت کشور مشغول به کار هستند. حوزه‌های تازه‌ی گسترش از سال ۲۰۰۴ شامل هستند بر اروپای غربی و خاور میانه. آشوکا تا سال ۲۰۰۶ به حمایت از حدود بیست کارآفرین اجتماعی در اسپانیا، فرانسه، آلمان و ایرلند پرداخته بود. آشوکا در خاور میانه که کارآفرینان اجتماعی در شرایط دشوارتری کار می‌کنند چهل و دو همکار از جمله شانزده همکار از ترکیه و بیست و دو همکار از مصر انتخاب کرده است. این سازمان در حال حاضر در جست‌وجوی کارکنانی در چین و ژاپن است. آشوکا در تلاشی هماهنگ برای آگاهی بخشی در مورد کارآفرینان اجتماعی "مراسم تعیین" همکاران تازه را با اعلام عمومی برگزار می‌کند. در این مراسم کارآفرینان تجاری معروفی مثل سرگئی برین، یکی از بنیانگذاران گوگل و نارایانا مورتی بنیانگذار اینفوسیس شرکت می‌کنند.

از سال ۲۰۰۴ که سایت اینترنتی ایجاد کنندگان تحول[439] مدل خود به نام "راه حل‌های اجتماعی با منابع باز" را اتخاذ کرد، رقابت‌های چالش برانگیز آن بیش از هزار مدخل را از نود و چهار کشور دریافت کرده‌اند. همچنین بیش از ۳۳۲۰۰۰ هزار نفر از این سایت در سال ۲۰۰۶ دیدن کرده‌اند. این سایت در مه ۲۰۰۷ یک رقابت جهانی با همکاری بنیاد رابرت وود جانسون در جست‌و جوی "نوآوری‌های سرنوشت ساز در مراقبت بهداشتی" به راه انداخت. این رقابت به دنبال نو آوری‌هایی بود که به مردم کمک کنند مراقبت بهداشتی خود را آسان‌تر، راحت‌تر،

[438] www.dnis.org.
[439] Changemakers.net

www.takbook.com

www.takbook.com

و با قیمت مناسب سر و سامان دهند. بنیاد رابرت وود جانسون موافقت کرد که مدخل‌ها را مورد بررسی قرار دهد و تا پنج میلیون دلار برای ایده‌هایی با ظرفیت دست یابی به تاثیر اجتماعی گسترده بپردازد. این مدل استفاده از ایده‌ها از هر جایی از جهان در زمان مناسب می‌تواند روش سرمایه گذاری بنیادها در تحول اجتماعی را تغییر دهد. (شرکت‌ها اکنون دارند از این مدل برای حل مشکلات تحقیق و توسعه‌ی خود بهره می‌گیرند.)

برنامه‌ی شهروندی اقتصادی تمام عیار آشوکا سه نوع همکاری را به نام "زنجیره‌ی ارزش دوگانه" در میان همکاران و شرکت‌ها به راه انداخته است و اکنون در حال مذاکره با شرکت‌های اضافی نوع چهارم است. همکاران فعلی عبارت‌اند از آمانکو، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سیستم‌های آبیاری در مکزیک؛ سیمکس، دومین شرکت سیمان و ساخت و ساز در مکزیک؛ و لافارژ، یک شرکت مواد ساختمانی که در سطح جهانی پیشتاز است. سازمان‌ها و شرکت‌های همکاران آشوکا از طریق این همکاری‌ها در حال ایجاد روش‌هایی بدیل برای تامین مالی، توزیع، و خدمات هستند تا فن آوری آبیاری و مواد ساختمانی را به کشاورزان کوچک و خانه سازان کم درآمد که خدمات چندانی به آن‌ها ارائه نمی‌شود عرضه کنند. مدل "زنجیره‌ی ارزش دوگانه" به گونه‌ای طراحی شده که در صنایع متفاوت قابلیت کاربرد داشته باشد به گونه‌ای که تعداد زیادی از مردم در ته هرم می‌توانند از محصولات و خدماتی که شرایط اقتصادی و اجتماعی آن‌ها را بهبود بخشد منتفع شوند.

آشوکا اخیراً یک برنامه‌ی خدمات اجتماعی مالی راه اندازی کرده است. آشوکا از این طریق با واسطه‌های مالی بزرگ جهت توسعه‌ی محصولات و خدمات تازه برای ایجاد محرک سرمایه گذاری در سازمان‌های بخش شهروندی کار می‌کند. به عنوان مثال دیوید گرین، همکار آشوکا در خدمات اجتماعی مالی، در سال ۲۰۰۶ با همکاری بانک آلمان (دویچه بانک) صندوق *چشم یک* را راه اندازی کردند که وام و تضمین وام را برای حمایت از توسعه‌ی مراقبت قابل پرداخت، پایدار و مقبول از چشم برای مردم فقیر فراهم می‌کند. این صندوق در عین حال عایداتی نزدیک به عایدات بازار را برای سرمایه گذاران عرضه می‌کند. آشوکا همچنین مقوله‌ای از کارآفرینان اجتماعی را شکل داده است که به نحوی خاص بر افزایش دسترسی به سرمایه برای بخش شهروندی تمرکز دارند. برنامه‌ی تازه‌ی دیگر آکادمی جهانی است که اعضای جاری آن محمد یونس، آلیس تِپر مارلین، پیتر آیگِن، اودِد گراجو، فاضل عابد، اِلا بهات، ران گریزیوینسکی، مِری هاتون، و بیل دریتون هستند. آکادمی جهانی برای پیشبرد حوزه‌ی کارآفرینی اجتماعی و پل زدن میان کارآفرینی اجتماعی و تجاری از طریق ترسیم دیدگاه‌های افرادی که سازمان‌هایشان الگوها را در سطح جهان تغییر داده‌اند تاسیس شد. آشوکا به عنوان بخشی از این فرایند "مجموعه‌ی دی وی دی‌های کارآفرینی اجتماعی" را به وجود آورد. این مجموعه یک منبع اطلاعاتی است در مورد آن‌که چگونه می‌توان ابداعات اجتماعی را مورد سنجش قرار داد و بر پایه‌ی مصاحبه با اعضای آکادمی شکل گرفته است. از این مجموعه تا سال ۲۰۰۵ هفده هزار نسخه به فروش رفته است و مواد آن در هفتاد دانشگاه و چهل کشور مورد استفاده واقع شده‌اند. این مجموعه در آمازون، یو تیوب، نت فلیکس، و در چارچوب پادکست در دسترس است. آکادمی جهانی با همکاری دانشگاه آکسفورد "شبکه‌ی دانشگاه" را تاسیس کرد. این شبکه متشکل است از دانشگاهیان و پیشگامان این حوزه که بر تقویت آموزش و تحقیق در کارآفرینی اجتماعی تمرکز دارند.

برنامه‌های تازه‌ی دیگر شامل هستند بر "همکاری امنیتی همکاران" که راهبردهای پیشگیری و کمک‌های اضطراری به آن دسته از همکاران آشوکا که در معرض تهدید هستند ارائه می‌کند؛ "برنامه‌ی آشوکای جوان" (که در درون آشوکا معروف است به *آشوکیتوس*) و کودکان همکاران را برای آشنایی با کارآفرینی اجتماعی در فعالیت‌ها درگیر می‌کند؛ "شام دسترسی گروهی" که به همکاران این فرصت را می‌دهد که با رهبران فکری، مقامات اجرایی و چهره‌های سیاسی آشنا شوند؛ "مشاوره‌های حل مسئله" که همکاران را گرد هم می‌آورد تا به چالش‌های حرفه‌ای خاص بپردازند؛ "بازار اینترنتی همکاران" که در حال شکل دهی به یک چارچوب فنی برای انتقال دانش و وارد شدن به شبکه‌های ارتباطی در میان همکاران است؛ و برنامه‌ی "سرمایه گذاری کارآفرینی گروهی" که به نحوی نظام یافته طرح‌های پیشنهادی همکاران نیازمند به همکاری را بررسی کرده و به تامین مالی آن‌ها می‌پردازد.

بیل دریتون در سال ۲۰۰۵ نشان لیاقت مدرسه‌ی حقوق ییل را که مهم‌ترین افتخار در این مدرسه محسوب می‌شود دریافت کرد. این جایزه به خاطر تلاش قابل توجه در بخش خدمات عمومی به وی داده شد. او همچنین به عنوان

www.takbook.com

www.takbook.com

یکی از بهترین بیست و پنج رهبر آمریکا توسط موسسه‌ی گزارش جهانی و خبر ایالات متحده و مرکز هاروارد برای رهبری عمومی برگزیده شد.

آشوکا انتظار دارد که تا سال ۲۰۱۳ هر ساله حدود پانصد همکار تازه را در سطح جهان انتخاب کند. این امر از منظر آشوکا نزدیک به اشباع کامل بازار خواهد بود. در سال ۲۰۰۷، سازمان آشوکا تقریباً دویست کارآفرین اجتماعی را برخواهد گزید، که این معرف یک برنامه‌ی رشد جاه طلبانه است. از نگاه آشوکا، نیمی از تفاوت ناشی از کاهش گزینش‌ها در کشورهایی است که آشوکا در آن‌ها کار می‌کرده است و ربعی از تفاوت میان رقم مورد انتظار با رقم قابل تحقق ناشی از گسترش به کشورهای تازه، و ربع دیگر ناشی از چین است. همان طور که سازمان پیش می‌رود، به جست‌و جوی راه‌های بهتر برای مهار کردن کامل نیرو و ایده‌ها در خود شبکه، کار کردن در جهت انگیزش مجموعه‌ی گسترده‌ای از راه حل‌های خود- سازمان دهی، خود- مضاعف سازی و نظارت بر خود می‌پردازد. این راه حل‌ها توسط همکارانی عرضه می‌شوند که با بخش‌های دیگر جامعه از جمله بخش خصوصی، دولت، دانشگاه‌ها، رسانه‌ها، و عموم مردم در ارتباط هستند.

همه‌ی این برنامه‌ها برای پیشبرد چشم انداز جامع آشوکا در ساختن جهانی که "هر کسی در آن ایجاد کننده‌ی تحول است" تدوین شده‌اند، چشم اندازی که دریتون آن را هم به عنوان یک ضرورت عملی و یک گام تکاملی جدی رو به جلو تلقی می‌کند. او در این باب می‌گوید: "همان طور که دنیا سریع‌تر و سریع‌تر تغییر می‌کند، نیمه‌ی عمر هر راه حل خاص کوتاه‌تر و کوتاه‌تر می‌شود. ما در همه حال به راه حل‌ها نیاز داریم. بنابراین مهم‌ترین عاملی که باید بر آن تمرکز پیدا کرد درصدی از جمعیت جهان است که عامل تغییر است. اگر 'هر کسی عامل تغییر باشد' شما یک انطباق ظریف در همه حال و در همه جا در جریان خواهید داشت. اگر بخواهیم دنیایی داشته باشیم که درست کار کند و مردم آن شهروندانی کامل باشند، افراد به دانش و مهارتی نیاز دارند که به آن‌ها برای ایجاد تغییر کمک کند. شما باید بدانید چگونه با دیگران کار کنید، و نیاز دارید در جامعه‌ای که به شما احترام می‌گذارد و از شما در انجام کار حمایت می‌کند زندگی کنید. اگر به این موضوع بیندیشید، این جهان، جهانی است با ساختاری مثل یک مغز. در این جهان همه می‌دانند چگونه اقدام کنند و افراد را به صورت یک تیم یا شبکه‌ای از تیم‌ها در کنار هم قرار دهند تا آن‌چه را که قرار است انجام شود انجام دهند و بقیه نیز بدانند چگونه وارد این بازی شوند. آن‌ها از این بازی با یکدیگر رضایت قابل توجهی به دست می‌آورند. خرد چیست؟ خرد هنگامی سر و کله اش پیدا می‌شود که ما همه‌ی اجزای منفرد را در کنار هم بگذاریم و الگوی کلی را ببینیم و وحدت با کل را در آن به نحوی فزاینده مشاهده کنیم. در باب اِعمال این ایده‌ها بیندیشید، همه‌ی انرژی مثبتی که در نتیجه‌ی مشارکت ما حاصل می‌شود. با افزایش سرعت نرخ توانایی مشارکت و یادگیری بهتر و بهتر کار با یکدیگر بر اساس همدلی، کار گروهی، و رهبری، این کار هر روز جذاب‌تر و جذاب‌تر می‌شود."

www.takbook.com

www.takbook.com

برای مطالعه بیشتر

سرگذشت‌های منتخب

Anderson, Jervis. *Bayard Rustin: Troubles I've Seen* (Berkeley: University of California Press, 1998).
Armstrong, Karen. *Buddha* (New York: Viking Penguin, 2001).
Ashe, Geoffrey. *Gandhi* (New York: Stein and Day, 1969).
Barry, Kathleen. *Susan B. Anthony: A Biography of a Singular Feminist* (New York: Ballantine Books, 1988).
Brinkley, Douglas, and Clifford Hackett, eds. *Jean Monnet: The Path to European Unity* (London: Macmillan, 1991).
Brinkley, Douglas. *Rosa Parks* (New York: Viking, 2000).
Caro, Robert A. *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Vintage Books, 1975).
Cohen, I. Bernard. "Florence Nightingale." *Scientific American* 250 (March 1984): 128-137.
Gardner, Howard. *Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Gandhi* (New York: Basic Books, 1994).
Goodall, Jane. *Reason for Hope* (New York: Warner Books, 1999).
Jolly, Richard, ed. *Jim Grant: Unicef Visionary* (Florence, Italy: Unicef, 2002).
Kopf, Edwin W. "Florence Nightingale as Statistician." *Journal of the American Statistical Association* 15, no. 116 (December 1916): 388-404.
Kopp, Wendy. *One Day All Children: The Unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way* (New York: Public Affairs, 2001).
Monnet, Jean. *Memoirs,* trans, by Richard Mayne (Garden City, N.Y.: Doubleday & Co., 1978).
Shore, Bill. *The Cathedral Within: Transforming Your Life by Giving Something Back* (New York: Random House, 1999).
Strachey, Lytton. *Eminent Victorians* (New York: Modern Library, 1999).
Tennyson, Hallam. *India's Walking Saint: The Story of Vinoba Ehave* (New York: Doubleday, 1955).
Whitney, Janet. *John Wooltnan, American Quaker* (Boston: Little, Brown & Co., 1942).
Woolman, John. *The Journal of John Woolman* (New York: Corinth Books, 1961).
Yunus, Muhammad. *Banker to the Poor* (New York: Public Affairs, 1999).

کارآفرینی، رهبری، و خلاقیت

Clifford, Donald K. Jr., and Richard E. Cavanagh. *The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed* (New York: Bantam, 1988).
Collins, Jim, and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 2002).
Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990).
Dees, J. Gregory. "The Meaning of Social Entrepreneurship," October 31, 1998, http://faculty.fuqua.duke. edu/centers/case/files/dees-SE.pdf
Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993).
Gardner, Howard, Mihaly Csikszentmihalyi and William Damon, *Good Work: When Excellence and Ethics Meet* (New York: Basic Books, 2002).
Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1997).
Lessing, Doris. *Prisons We Choose to Live Inside* (New York: Perennial, 1987).
McClelland, David C. *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967).

www.takbook.com

www.takbook.com

O'Toole, James. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership* (New York: Ballantine Books, 1996).

تحول اجتماعی: ایده‌ها، نمونه‌ها، چالش‌ها

Barber, Benjamin. *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age* (Berkeley: University of California Press, 1984).
Black, Maggie. *Children First: The Story of Unicef, Past and Present* (Oxford: Oxford University Press, published for Unicef, 1996).
Bonbright, David. *Leading Public Entrepreneurs* (Arlington, VA: Ashoka, 1997).
Bornstein, David. *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).
Cameron, Maxwell A., Robert J. Lawson, and Brian W. Tomlin, eds. *To Walk Without Fear: The Global Movement to Ban Landmines* (Toronto: Oxford University Press, 1998).
Cusano, Chris, ed. *Leading Social Entrepreneurs, Ashoka Fellows Elected 1999 and 2000* (Arlington, VA: Ashoka, 2001).
Diamond, Jared. *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: W. W. Norton, 1997).
Drayton, William. "The Entrepreneur's Life Cycle" (Arlington, VA: Ashoka, 1996).
Drayton, William. "Secret Gardens," *The Atlantic Monthly* (June 2000).
Drayton, William. *Selecting Leading Public Entrepreneurs* (Arlington, VA: Ashoka, 1996).
Drayton, William with Environmental Safety's Facts Committee. *America's Toxic Protection Gap: The Collapse of Compliance with the Nation's Toxics Laws* (Washington, D.C.: Environmental Safety, 1984).
Dyson, Freeman. *Imagined Worlds* (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1997).
Emerson, Jed. "The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation," October 2003, www.blendedvalue.org
Freedman, Marc. *Prime Time: How Baby Boomers Will Revolutionize Retirement and Transform America* (New York: Public Affairs, 1999).
Jacobs, Jane. *The Death and Life of Great American Cities* (New York: Vintage, 1992).
Jacobs, Jane. *Systems of Survival* (New York: Vintage, 1994).
Johnson, Steven. *Emergence* (New York: Simon 8c Schuster, 2001).
Kelly, Eamonn, Peter Leyden, and members of the Global Business Network. *"What's Next?: Exploring the New Terrain for Business* (Cambridge, MA: Perseus Books, 2002).
Kidder, Tracy. *The Soul of a New Machine* (New York: Avon, 1981).
Klein, Naomi. No *Logo* (New York: Picador, 2002).
Rhodes, Richard. *The Making of the Atomic Bomb* (New York: Touchstone, 1986).
Rudolph, Suzanne Hoeber, and Lloyd I. Rudolph. *Gandhi: The Traditional Roots of Charisma* (Chicago: University of Chicago Press, 1983).
Shapiro, Joseph P. No *Pity: People with Disabilities Forging a New Civil Rights Movement* (New York: Times Books, 1994).
Starr, Paul. *The Social Transformation of American Medicine* (New York: Basic Books, 1982).
Thomas, Lewis. *The Lives of a Cell* (New York: Bantam, 1974).
UNICEF. *The State of the World's Children 1982-83* (New York: Oxford University Press, 1982).
UNICEF. *The State of the World's Children 1986* (New York: Oxford University Press, published for Unicef, 1985).
Watzlawick, Paul, John H. Weakland, and Richard Fisch. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: W. W. Norton, 1974).
Wilson, Edward O. *The Future of Life* (New York: Knopf, 2002).
Wright, Robert. *Nonzero: The Logic of Human Destiny* (New York: Vintage, 2000).
Worldwatch Institute. *Vital Signs 2003* (New York: W. W. Norton, 2003).

www.takbook.com

www.takbook.com

Braudel, Fernand. *Civilization and Capitalism, 1 5th-l 8th Century, Vol. II, The Wheels of Commerce* (Berkeley: University of California Press, 1992).
De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (New York: Basic Books, 2003).
De Soto, Hernando. *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World* (New York: Perennial Library, 1990).
Finnegan, William. "The Economics of Empire," *Harper's Magazine* (May 2003): 41-54.
Hawken, Paul, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins. *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution* (Boston: Back Bay, 2000).
Heilbroner, Robert L. *The Worldly Philosophers: The Lives, Times & Ideas of the Great Economic Thinkers* (New York: Simon & Schuster,1961).
Hertz, Noreena. *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy* (New York: Free Press, 2001).
Landes, David S. *The Wealth and Poverty of Nations* (New York: W. W. Norton, 1999).
Stiglitz, Joseph E. *Globalization and Its Discontents* (New York: W. W. Norton, 2002).

www.takbook.com

www.takbook.com

راهنمای منابع

برای خوانندگانی که می‌خواهند کارآفرین اجتماعی یا "کارآفرین" شوند یا در سازمان‌های شهروندی به عنوان کارمند، داوطلب، تامین کننده‌ی مالی، عضو هیئت امنا، یا مشاور مشغول به کار شوند منابع بسیاری برای تشخیص فرصت‌ها وجود دارد. در سال‌های آینده یقیناً کمک بیشتر (و سازمان یافته تری) وجود خواهد داشت. در حال حاضر، تشخیص سازمانی که کار خود را خوب انجام می‌دهد و انواع مناسبی از فرصت‌ها را در اختیار شما قرار می‌دهد اندکی فراست می‌طلبد. اگر شما دانشجو یا متخصصی مجرب یا بازنشسته هستید فرصت‌های زیادی برای کاربرد مهارت‌ها و دانش خود در یک کار سطح بالا با سازمانی موفق و کارآفرینان درجه یک دارید. شما هیچ اجباری ندارید که یک کار داوطلبانه برای مرتب کردن نامه‌ها یا چسباندن تمبر قبول کنید. در عین حال، یافتن کار مناسب معمولاً به تحقیق از نوع قدیمی‌اش نیاز دارد.

از حیث به کار انداختن و تامین مالی ایده‌ها، بهترین نقطه‌ی شروع جایی است که اکثر اهل حِرَف و مشاغل آغاز می‌کنند: با شبکه‌های شخصی خود شامل بر دوستان، خانواده، همکاران، دوستان زمان دانشگاه، و مانند آن‌ها. بسیاری از اهل حِرَف و مشاغل به دنبال درگیر شدن با سازمان‌های اجتماعی از طریق خدمت در هیئت امنا، در اختیار گذاردن تخصص خود، فراهم آوردن کمک مالی از طریق بنیادهای خانوادگی یا شرکتی، و به نحوی فزاینده با ایجاد فعالیت‌های مشترک تجاری جهت دسترسی یا کمک به بازارهای تازه یا ایجاد محصولات تازه هستند. شرکت‌ها همچنین به دنبال فرصت‌هایی برای مرتبط کردن خود با گروه‌های شهروندی با اهداف بازاریابی یا افزایش روحیه‌ی کارکنان هستند و اغلب می‌خواهند هزینه‌ی برنامه‌هایی را بر عهده بگیرند، خدمات مشاوره‌ای مجانی ارائه کنند، ابزار و تجهیزات در اختیار بگذارند، به کارکنان خود جهت کار به عنوان داوطلب در این سازمان‌ها مرخصی دهند، و فضای کار اداری در اختیار بگذارند. می‌توان آسان‌تر وارد بنیادهای خانوادگی و شرکتی شد تا بنیادهای بزرگ عمومی.

از حیث رهیافت‌هایی که می‌توانید اتخاذ کنید هیچ کمبودی وجود ندارد. یکی از همکاران آشوکا در تایلند در کتابچه‌ی تلفن به دنبال افرادی با نام خویشاوندی مشترک با خویش گشت و به آن‌ها برای کمک به سازمان حمایت از کودکان خویش تلفن کرد. او در این کار فوق‌العاده موفق بود. وندی کاپ، بنیانگذار موسسه‌ی "آموزش برای آمریکا" در کتاب خود با عنوان *یک روز همه‌ی بچه‌ها* توضیح می‌دهد که او چگونه سازمان خود را با ارسال صدها نامه به کارکنان ارشد اجرایی در شرکت‌ها جهت تامین منابع لازم برای راه اندازی تاسیس کرد. می‌توانید صفحات راهنمای مشخصات فردی افراد (کی کیه[440]) را ورق بزنید، گزارش‌های سالانه در مورد سازمان‌های شهروندی را بخوانید (که معمولاً تامین کنندگان منابع مالی را فهرست می‌کنند)، به اتاق‌های بازرگانی سری بزنید، یا بریده روزنامه‌های مربوط به افراد محلی را که به کار شما ممکن است علاقه نشان دهند جمع آوری کنید. حضور در گردهمایی‌ها و نمایشگاه‌های تجاری مفید است از این جهت که تامین کنندگان مالی و اهل حِرَف و مشاغل در آن‌جا جمع می‌شوند و با شبکه‌های کسانی که دغدغه‌های اجتماعی دارند، مثل موسسه‌های "کار برای مسئولیت اجتماعی" یا "تاثیر محض،" ارتباط برقرار می‌کنند. برای اکثر افراد دشوارترین بخش این فرایند همان چند تماس تلفنی اولیه است.

کارآفرینان اجتماعی که در جستو جوی درآمد زایی از طریق مجاری و اقدامات تجاری هستند، امروزه تعدادی سازمان در اختیار دارند که در کمک به سازمان‌های شهروندی جهت انجام این کار تخصص دارند. به منابعی که در ادامه‌ی این بخش می‌آید نگاه کنید.

چالش برای آن‌ها که به دنبال فرصتی شغلی یا داوطلبی هستند یا می‌خواهند به تهیه‌ی منابع مالی بپردازند یا به عنوان عضو هیئت امنا خدمت کنند یافتن سازمانی است که با آن‌ها تناسب داشته باشد. (تا این لحظه) موتور جستو جویی وجود ندارد که سازمان‌های شهروندی با کار خلاقانه را تشخیص دهد. می‌توان پایگاه اطلاعات گاید

[440] Who's Who

www.takbook.com

www.takbook.com

استار[441] را که یک راهنمای اینترنتی برای سازمان‌های غیر انتفاعی در ایالات متحده است از طریق جست‌و جوی کد پستی، نوع کار، درآمد، و دیگر مقولات جست‌و جو کرد اما این اطلاعات برای تعیین کیفیت سازمانی آن کاربردی محدود دارند. یک روش برای تشخیص گروه‌هایی که دارای تاثیر هستند سخن گفتن با کسانی است که در مورد حوزه‌هایی خاص مطلع هستند و در مورد کسانی که می‌خواهند به آن‌ها کمک مالی کنند، در مورد آن‌ها بنویسند، یا آن‌ها را به طریقی حمایت کنند دقت نظر دارند. اکثر بنیادهای بزرگ اسامی دریافت کنندگان کمک مالی از آن‌ها را بر روی پایگاه اینترنتی خود یا گزارش‌های سالانه ذکر می‌کنند. سازمان‌های متمرکز بر یک حوزه‌ی کاری مثل آشوکا، بنیاد اسکال، اکوئینگ گرین، بنیاد درپیر ریچاردز، شبکه‌ی امیدیار، و بنیاد شواب برای کارآفرینی اجتماعی بهترین مکان شروع هستند. بنیادهایی با حوزه‌های مشخص مورد علاقه مثل بنیاد رابرت وود جانسون (بهداشت)، ابزارهایی عالی برای یافتن نوآوران در حوزه‌ی خاص هستند (چون تخصصی ارزشمند در آن حوزه‌ها دارند). بسیاری از بنیادها کمک خود را به مناطقی خاص محدود می‌کنند تا بتوانند در پیدا کردن سازمان‌های محلی نیز مفید واقع شوند. تعداد معتنابهی از خدمات اینترنتی وجود دارد که به مردم در یافتن فرصت‌های شغلی و داوطلبی در بخش شهروندی یاری می‌رسانند مثل سایت‌هایی که آدرس آن‌ها در پانوشت می‌آید.[442] بقیه نیز در دنباله‌ی متن می‌آیند.

منابع بالقوه‌ی دیگر برای ایده‌ها عبارت‌اند از روزنامه نگاران، فیلم سازان، مولفان، و دانشگاهیانی که در حوزه‌های خاص مثل تعلیم و تربیت، محیط زیست یا معلولیت می‌نویسند. اگر من می‌خواستم در یک سازمانی که مثلاً به معلولان کمک می‌کرد داوطلب شوم کتاب *بدون ترحم* را می‌خواندم و فهرستی از برخی از سازمان‌ها و افرادی که در کتاب ذکر شده تهیه می‌کردم. سپس به آن‌ها نامه نوشته یا تلفن می‌کردم و تلاش می‌نمودم قرار ملاقاتی با آن‌ها بگذارم. این کار بسیار وقت بر است اما من راه بهتری برای یافتن چیزهای ارزشمند که از نظرها پنهان است نیافته‌ام. بسیاری از دانشگاه‌ها درس‌هایی را در مورد مدیریت غیر انتفاعی یا کارآفرینی اجتماعی عرضه می‌کنند. فهرست مواد این دروس (که اغلب در اینترنت قابل دسترسی است) نوعاً مطالعات موردی، مقالات، کتب، و سخنرانان را فهرست می‌کنند که همه‌ی آن‌ها اشاره‌های خوبی به دست می‌دهند.

در باب پیدا کردن شغل، بهترین ارجاعات دهان به دهان منتقل می‌شوند. بخش عمده‌ی تحقیق در این مورد را بر روی اینترنت می‌توان انجام داد. ذیلا نام سایت‌هایی که می‌توانند نقطه‌ی آغازین باشند به دست داده شده است.

منابع برای کسانی که به دنبال فرصت‌های شغلی و داوطلبی هستند

The Chronicle of Philanthropy, www.philanthropy.com
Community Service.org, www.communityservice.org
Craigslist, www.craigslist.org
Idealist.org, www.idealist.org
Non Profit Times, www.nptimes.com
Nonprofit Careers Network, www.nonprofitcareer.com
Opportunity Nocs, www.opportunitynocs.org
Volunteer Match, www.volunteermatch.org (also Volunteer Match Corporate)
Youth Service America, www.ysa.org

سازمان‌هایی که بیانگر و/ یا حامی (یا سرمایه گذار بر روی) کارآفرینان اجتماعی هستند

Acumen Fund, www.acumenfund.org
Ashoka: Innovators for the Public, www.ashoka.org
Avina Foundation, www.avina.net

[441] Guidestar.org
[442] Idealist.org, Volunteer-match.org, and Craiglist.com

www.takbook.com

www.takbook.com

Case Foundation, www.casefoundation.org
Changemakers, www.changemakers.net
Civic Ventures Purpose Prize, www.purposeprize.org
Draper Richards Foundation, www.draperrichards.org
Echoing Green Foundation, www.echoinggreen.org
Ewing Marion Kauffman Foundation, www.emkf.org
Good Capital, www.goodcap.net
Lemelson Foundation, www.lemelson.org
Manhattan Institute Social Entrepreneurship Awards,
www.manhattaninstitute.org/html/social_entrepreneurship. htm
New Profit Inc., www.newprofit.com
New Schools Venture Fund, www.newschools.org (makes investments in "education entrepreneurs")
Omidyar Network, www.omidyar.net
Robert Wood Johnson Foundation, www.rwjf.org
Robin Hood Foundation, www.robinhood.org
The Skoll Foundation, www.skollfoundation.org
Social Edge, www.socialedge.org
Social Fusion, www.socialfusion.org
Social Venture Partners, www.svpseattle.org
Surdna Foundation, www.surdna.org
Tides Center, www.tidescenter.org (provides a fiscal home and infrastructure support for people starting social-purpose projects who have not established a nonprofit organization)
UNltd, www.unltd.org.uk
Youth Venture, www.youthventure.org
The Young Foundation, www.youngfoundation.org.uk

مدیریت تامین مالی و منابع شبکه‌ای برای سازمان‌های شهروندی

ARNOVA, www.arnova.org
Blue Ridge Foundation, www.brfny.org/
BoardnetUSA, www.boardnetUSA.org
Board Source, www.boardsource.org
The Bridgespan Group, www.bridgespangroup.org and Bridgestar, www.bridgestar.org
Center for Excellence in Nonprofits, www.cen.org
Civicus, www.civicus.org
Community Action Network (CAN) (England), www.can-online.org.uk
Community Wealth, www.communitywealth.com
Compass Point, www.compasspoint.org
Craigslist Foundation, www.craigslistfoundation.org
The Foundation Center, www.foundationcenter.org/
Global Social Venture Competition, www.socialvc.net
The Grantsmanship Center, www.tgci.com
Independent Sector, www.independentsector.org
Institute for Social Entrepreneurs, www.socialent.org
Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership, www.nonprofitbasics.org
Leader to Leader Institute, www.leadertoleader.org
Mission Movers, www.missionmovers.org
National Center for Social Entrepreneurs, www.missionmoneymatters.org
The Oikos Foundation for Economy and Ecology, www.oikos-stiftung.unisg.ch
One World, www.oneworld.net
Origo Social Enterprise Partners, www.origoinc.com
The Roberts Enterprise Development Fund, www.redf.org
Social Entrepreneurial Organizations (England), www.seo-online.org.uk

www.takbook.com

www.takbook.com

Social Enterprise Alliance, www.se-alliance.org
Social Enterprise Magazine, www.socialenterprisemagazine.org
Techsoup, www.techsoup.org
Venture Philanthropy Partners, www.venturephilanthropypartners.org

منابع آکادمیک

Berea College, Entrepreneurship for the Public Good, www.berea.edu/epg
Brigham Young University, Marriott School, Center for Economic Self-Reliance, www.marriottschool.byu.edu/selfreliance
Canadian Center for Social Entrepreneurship, www.bus.ualberta.ca/ccse
Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management, Center for Business as an Agent of World Benefit, http://worldbenefit.case.edu/
Columbia Business School, Social Enterprise Program, www.gsb.columbia.edu/socialenterprise, Research Initiative on Social Entrepreneurship, www.riseproject.org, and Eugene M. Lang Center for Entrepreneurship, www.gsb.columbia.edu/entrepreneurship
Duke University, Fuqua School of Business, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, www.fuqua.duke.edu/centers/case
Earth University, Center for Entrepreneurial Education, www.earth.ac.cr/ing/pep_centroformemp.php
Entrepreneurship Research and Policy Network, www.ssrn.com/erpn/index.html
Entrepreneurship and Small Business Research Institute, www.esbri.se/indexe.asp
Harvard Business School, Initiative on Social Enterprise, www.hbs.edu/socialenterprise
Harvard Kennedy School of Government, Hauser Center for Nonprofit Organizations, www.ksghauser.harvard.edu, Catherine B. Reynolds Foundation Fellowship in Social Entrepreneurship, www.ksg.harvard.edu/leadership/reynolds/index.php
INSEAD University, Centre for the Management of Environmental and Social Responsibility, www.insead.fr/CMER
John Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, www.jhu.edu/~ccss, The Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, International Development Program, www.sais-jhu.edu/programs/i-dev
Kauffman Entrepreneurship Research Portal, www.kauffman.org/research
Kellogg School of Management, Larry and Carol Levy Institute for Entrepreneurial Practice, Entrepreneurship & Innovation Program, www.kellogg.northwestern.edu/levyinstitute/index.htm
Kenan-Flagler Business School, Center for Entrepreneurial Studies, www.kenan-flager.unc.edu/Programs/MBA/concentration/entrepreneurial
New York University, Stern School of Business, The Berkley Center for Entrepreneurial Studies, http://w4.stern.nyu.edu/berkley, Business Plan Competition, Social Entrepreneurship Track, http://w4.stem.nyu.edu/berkley/bpc.cfm?doc_id=6306
New York University, Robert E Wagner Graduate School of Public Service, Catherine B. Reynolds Foundation Program in Social Entrepreneurship, www.nyu.edu/reynolds/index.flash.html
Oxford University, Said Business School, Skoll Center for Social Entrepreneurship, www.sbs.ox.ac.uk/skoll
Stanford Business School, Center for Social Innovation, www.gsb.stanford.edu/csi, see also: Stanford Social Innovation Review, www.ssireview.org/
Stanford-Reuters Digital Vision Program, www.rdvp.org
Sterling University, www.sterling.edu/academics/catalog/current/majors/bu.cfm
Stockholm School of Entrepreneurship, www.sses.se
StartingBloc Institute for Social Innovation, www.startingbloc.org

www.takbook.com

www.takbook.com

Tuck School of Business at Dartmouth, James M. Allwin Initiative for
Corporate Citizenship, www.dartmouth.edu/tuck/mba/allwin
University of California at Berkeley, Haas School of Business, Center for
Responsible Business, www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness,
Lester Center for Entrepreneurship & Innovation, http://entrepreneurship. berkeley.edu
University of Michigan Business School, Samuel Zell & Robert H. Lurie
Institute for Entrepreneurial Studies, www.zli.bus.umich.edu, Nonprofit & Public Management Center
at the University of Michigan,www.nonprofit.umich.edu/nonprofits/index.php
University of Navarra, IESE Business School, www.iese.edu/en/home.asp
University of Virginia, Darden Graduate School of Business Administration,
The Batten Institute, www.darden.virginia.edu
University of Washington, Global Social Entrepreneurship Competition,
www.bschool.washington.edu/gsec
University Network for Social Entrepreneurship, www.universitynetwork. org
Wharton School, Social Impact Management Initiative, The Carol and Lawrence Zicklin Center for
Business Ethics Research, www.whartonsim.org

منابعی برای تامین کنندگان مالی

Aspen Institute, Nonprofit Sector and Philanthropy Program, www.aspeninst.org
Center for Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.com
Charity Navigator, www.charitynavigator.org
Charity Village.Com, www.charityvillage.com (general resource for the Canadian nonprofit sector)
Global Giving, www.globalgiving.com
Grantmakers for Effective Organizations, www.geofunders.org
Grantmakers Without Borders, www.internationaldonors.org
Legacy Venture, www.legacyventure.com
The Philanthropic Initiative, www.tpi.org
Venture Philanthropy Guide, www.venturephilanthropyguide.org (venture philanthropy landscape in
the United States and Canada)
Universal Giving, www.universalgiving.org

منابعی برای اهل حِرَف و مشاغل

Aspen Institute, Initiative for Social Innovation Through Business, www.aspeninstitute.org
Business for Social Responsibility, www.bsr.org
Global Business Network, www.gbn.org
Investors Circle, www.investorscircle.net
Net Impact, www.netimpact.org
Social Venture Network, www.svn.org

www.takbook.com