

راهنمای تاب آوری

سازمان های مدنی - صنغے

خرداد ۱۴۰۳



[www.davtalab.org](http://www.davtalab.org)




راهنمای تاب آوری  
سازمان های مدنی - صنغے

خرداد ۱۴۰۳



[www.davtalab.org](http://www.davtalab.org)



تاب‌آوری سازمان مدنی - صنفی، توانایی  
واکنش مؤثر نسبت به تغییرات و سازگار  
شدن موفقیت‌آمیز با شرایط جدید و  
پیش‌بینی نشده و در عین حال پایبند  
ماندن به مأموریت اصلی می‌باشد.

## تاب‌آوری رشد یابنده

### با گفت‌وگو

### آغاز

### می‌شود

آن دسته از سازمان‌های مدنی - صنفی که برای ایجاد تاب‌آوری سازمانی طراحی و سازماندهی شده‌اند، در پیش‌بینی و سازگار شدن با آشفتگی‌ها، عدم قطعیت‌ها و تغییرات قابل توجهی که رویه‌ای ثابت در دنیای ما هستند، عملکرد بهتری دارند. هیچ دستورالعمل بخصوصی برای تاب‌آوری وجود ندارد. و زمینه (Context) در آن اهمیت بسیار زیادی داشته و سازگار شدن با آشفتگی‌ها و عدم قطعیت‌ها هرگز یک مسیر خطی نخواهد بود. تاب‌آوری روشی برای چگونه بودن است، و نه یک مقصد نهایی. این حقیقتی است که بسیاری از سازمان‌های مدنی - صنفی آن را خوب می‌دانند. با این حال این مسئله‌ای است که کنشگران مدنی - صنفی چندان راحت به آن اذعان نداشته و حتی موضوعی است که کمتر برای بحث آزاد میان کنشگران و سازمانهای مدنی - صنفی به آن پرداخته می‌شود.

این راهنمای تاب‌آوری برای کمک به کنشگران و سازمانهای مدنی - صنفی طراحی شده تا در گفتگویی منصفانه درباره محیط‌های پیچیده و آشفت‌ای که سازمان‌های مدنی - صنفی در آن عمل می‌کنند شرکت کرده و درباره نقاط قوت و ضعف سازمانی و همچنین حوزه‌هایی که می‌توانند مورد بازنگری قرار گیرند یا توسعه یابند، تأمل و اندیشه کنند. این راهنما می‌تواند به عنوان ابزاری برای کنشگران مدنی، اندیشیدن راههای جدیدی را در رابطه با مکان، زمان و نحوه عمل در شرایط محیطی پر مخاطره مورد استفاده قرار گیرد



## درباره این راهنما

این راهنما به توضیح و تبیین **Y** عامل تاب‌آوری اختصاص داده شده است:



۱. **هدف‌محور:** تعهدی انگیزشی نسبت به مأموریت، معنا، و ارزش‌ها
۲. **آگاهی و بینش** (چشم‌تیزبین): رویارویی با چالش‌های پیش‌رو با وجود حفظ ایمان به موفقیت نهایی
۳. **آینده‌نگر و چابک:** آینده‌نگری، برنامه‌ریزی فراگیر و شیوه‌های مدیریتی سازگار برای پشت‌سر گذاشتن آینده‌ای نامشخص
۴. **باز و گشودگی:** ارتباط آگاهانه با ذینفعان داخلی و خارجی
۵. **ظرفیت ساز و توانمند:** فرهنگ سازمانی فراگیری که رهبری مشترک را در برداشته باشد
۶. **متعهد بودن به نوسازی خود:** ایجاد فضا برای استراحت و تجدید قوا
۷. **داشتن ارتباط و اتصال:** از طریق روابط شخصی، پیوندهای نهادی و شبکه‌های اجتماعی مورد پشتیبانی قرار گیرد

هر یک از این عوامل به همراه یک سری پرسش‌های مربوط به بحث و همچنین نمونه‌هایی از مراحل بالقوه‌ای که یک سازمان می‌تواند برای تقویت تاب‌آوری در یک حوزه‌ی مشخص انجام دهد، به طور مختصر تعریف می‌گردد.

این هفت مشخصه تاب‌آوری به سازمان‌های مدنی - صنفی کمک می‌کند تا در رویارویی با آشفتگی‌ها، در عین پایبند بودن به مأموریت خود، سازگار هم گردند. یک سازمان مدنی - صنفی باید برای سازگار شدن (و صرفاً باقی ماندن) سرمایه و دارایی‌هایی را نیز داشته باشد تا فعالیت خود را ادامه دهد و هنگام بروز بحران‌ها بتواند واکنشی مؤثر و به موقع داشته باشد: یک تکیه‌گاه مالی، دسترسی سریع به منابع، و زیرساخت‌های مستحکم سازمانی (مانند سیستم‌های ایمن و به‌روز فناوری اطلاعات IT). این هفت عامل تاب‌آوری ویژگی‌هایی را ارتقا می‌دهند که به سازمان‌های مدنی - صنفی کمک می‌کند تا در مواقع آشفتگی از این دارایی‌ها برای سازگار شدن استفاده کنند.

اگرچه پشتیبانی از استعداد و نبوغ هر یک از سازمان‌ها امری حیاتی است، اما تاب‌آوری سازمان‌های مدنی - صنفی هم نه تنها به همان اندازه مهم است، بلکه به سیستم‌هایی که در آن کار می‌کنند نیز بیشتر وابسته است.

## ۱. هدف محور:

### تعهدی انگیزی نسبت به مأموریت، معنا، و ارزش‌ها

داشتن تمرکز خدشه‌ناپذیر روی هدف و اثرگذاری‌ها، برای افراد و سازمان‌های گرفتار در چالش‌ها معنا و انگیزه ایجاد می‌کند. در سازمان‌های تاب‌آور، این تعهد نسبت به هدف نه تنها در سطح بالا در نظر گرفته می‌شود، بلکه از طریق یک سری ارزش‌های سازمانی یا تحلیل مشتری از آنچه برای ایجاد تغییر لازم است هم اغلب بیان شده و به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌ها به مثابه قطب‌نمایی هستند که در مواقع سردرگمی و درگیری به همسو کردن کارکنان و ذینفعان کمک می‌کند.

#### در عمل

- چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها در تمام سطوح سازمان / انجمن مشترک هستند
- اولویت‌ها، تصمیم‌ها و اقدامات از طریق این درک مشترک و با یک سمت و سوی راهبردی مشخص هدایت می‌شوند
- هدف و اولویت‌های سازمانی / انجمنی بازتاب‌دهنده چشم‌انداز و نظرات گروه و اجتماعی است که به آنها خدمت‌رسانی می‌شود





## پرسش‌هایی برای بحث و گفتگو

۱. ایده بزرگی (رویای جمعی) که در ورای این سازمان باشد چیست؟ اگر چنین ایده و رویایی وجود نداشته باشد، آیا دلیل قانع‌کننده‌ای، هست که اکنون آن را ایجاد کرد؟
۲. این سازمان / انجمن برای خدمت‌رسانی به چه کسانی است؟ وارزمنافع چه کسانی دفاع می‌کند؟ و چشم‌انداز آنها برای این کار چیست؟ ویژگی افراد و گروههایی که سازمان / انجمن امیدوار است تا به آنها خدمت‌رسانی کند یا از منافع آنها دفاع کند؟ چگونه با افرادی که در واقع به آنها خدمت می‌کند یا از منافع آنان دفاع می‌کند، مقایسه می‌شود؟
۳. ارزش‌های کلیدی سازمان / انجمن کدامند و چگونه از طریق فعالیت و عملکرد شما بیان می‌شوند؟ چه زمانی و چند وقت یک‌بار این ارزش‌ها مورد بازنگری قرار می‌گیرند؟
۴. آیا توافقی کلی، درونی و بیرونی، درباره چگونگی پیگیری هدف / اهداف سازمان / انجمن وجود دارد؟ آیا توافقی کلی وجود دارد مبنی بر اینکه سازمان / انجمن آنچه باید ماموریتش باشد را انجام می‌دهد؟
۵. سازمان / انجمن اکنون در حال ایجاد چه تغییر / تغییراتی است؟ از کجا می‌دانید؟

## ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- میزان همسویی ذینفعان در درک اهداف بلندمدت و اولویت‌های کوتاه‌مدت سازمان / انجمن و اینکه چگونه این اهداف و اولویت‌ها به انجام مأموریت کمک می‌کنند را ارزیابی کنید (مثلاً از طریق پیمایش، مصاحبه یا گروه‌های کانونی)
- مفروضات ذینفعان را در رابطه با اهداف و رویکرد قابل مشاهده سازمان / انجمن شکل دهید (مثلاً از طریق نظریه فرآیند تغییر)
- اعضاء را در گفتگوهای تسهیل شده برای تعریف ارزش‌های سازمانی، ارزیابی و رسیدگی به شکاف میان ارزش‌ها و شیوه‌های بیان‌شده، و اعمال ارزش‌ها در مواقع آشفتگی در همه سطوح، دخیل کنید.
- تصمیمات چندسال اخیر را بررسی کنید تا نقشی که ارزش‌ها در تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند یا نمی‌کنند را مشخص کرده و فرصت‌هایی را کنکاش و بررسی کنید که ارزش‌ها را در مرکز کارهای روزمره‌ی رو به جلو قرار دهد (مثلاً به عنوان بخشی از بررسی یک تصمیم‌گیری، به‌ویژه هنگام مدیریت از طریق درگیری)

## ۲. آگاهی و بینش (چشم تیزبین):

رویارویی با چالش‌های پیش‌رو با وجود حفظ ایمان به موفقیت نهایی

رهبران انجمن‌ها و سازمان‌های تاب‌آور نسبت به چالش‌های پیش‌رو، تیزبین هستند و دقت بالایی در تشخیص مسائلی دارند که برای غلبه بر چالش‌ها موردنیاز است و همچنین درباره مسائلی که با توجه به منابع موجود امکان‌پذیرند درک عمیقی دارند. آن‌ها حقایق را می‌دانند و می‌پذیرند و امیدوار می‌مانند و ایستادگی می‌کنند.

### در عمل

- نگرش واقع‌بینانه نسبت به چالش‌های پیش‌رو و اینکه آیا چگونه می‌توان به آنها پرداخت
- چشم‌اندازی خوش‌بینانه برای توانایی غلبه یافتن در بلندمدت، با وجود واقعیت بدیهی
- استقامت؛ پیشرفت روزانه همراه با حفظ بُنیه و توان برای آینده







## پرسش‌هایی برای گفتگو

۱. چالش‌های اصلی (داخلی و محیطی) پیش‌روی سازمان / انجمن کدامند؟ آیا رهبران قادر هستند که با توجه به این چالش‌ها مسیری رو به جلو بیان کنند؟
۲. سازمان / انجمن برای ارزیابی این چالش‌ها به چه داده‌ها یا ابزارهایی متکی است؟ چه کسی / کسانی در این امر دخیل هستند؟
۳. منتقدان سازمان / انجمن چه می‌گویند؟ به انتقادات آنها چگونه پاسخ می‌دهید؟
۴. چه مسأله تاثیرگذار دیگری را میتوان آموخت و آموزش کدام مسأله میتواند درباره عوامل موثر بر توانایی سازمان / انجمن در مسیر موفقیت نگرش جامعی فراهم کند؟
۵. چه دارایی‌ها و فرصت‌هایی در این شرایط کنونی وجود دارد؟

## ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- جمع‌آوری داده‌های کنونی در رابطه با نقاط قوت و چالش‌های اجتماعی (به عنوان مثال از طریق ترسیم دارایی‌ها، ارزیابی نیازها، یا پیمایش‌های مجزا، مصاحبه‌ها، گروه‌های کانونی، یا تحلیل مجموعه داده‌های عمومی)
- تشکیل یک گروه مشورتی برای ارائه دیدگاه‌های مختلف به مباحث و گفتگوهای مربوط به چالش‌ها و فرصت‌ها
- ترغیب به انجام مباحثی فعال در زمینه جوانب مثبت/ منفی و سود و زیان‌هایی که در گزینه‌های مختلف اقدام وجود دارد .
- چالش‌ها را برای افراد و گروه‌ها به اقدامات ملموس بعدی تقسیم کنید و پس از دستیابی به پیشرفت، زمانی را به جشن گرفتن اختصاص دهید.

## ۳. آینده‌نگر و چابک:

آینده‌نگری، برنامه‌ریزی فراگیر و شیوه‌های مدیریتی سازگار برای پشت‌سر گذاشتن آینده‌ای نامشخص

چابک بودن شامل یادگیری از تلاش‌های اخیر، به‌کارگیری این یادگیری در تصمیمات آتی و حرکت رو به جلو به شیوه‌ای سازگار می‌باشد. یک سازمان چابک، آینده‌نگر نیز بوده و مرتب به دوردست‌ها می‌نگرد و پیشامد بعدی را پیش‌بینی کرده و بر اساس آن سازگار می‌شود. فرآیندهای بسیار فراگیر یادگیری و برنامه‌ریزی، گسترده‌ترین میدان دید را ممکن می‌سازد.

### در عمل

- فرصت‌ها و تهدیدهایی که ممکن است بر ارتباط و قدرت راهبردهای سازمان / انجمن تأثیرگذار باشند به طور مرتب ارزیابی می‌شوند.
- یک سری سناریو هم برای آینده در نظر گرفته شده و تمرین می‌شود
- تمام سطوح سازمان، اجزا و متحدان در فرآیندهای جاری یادگیری و برنامه‌ریزی دخیل هستند.
- اطلاعات حاصل از منابع مختلف گردآوری شده و برای ارزیابی میزان پیشرفت و سازگار شدن با آنچه که در حال پدید آمدن است مورد استفاده قرار می‌گیرد.





## پرسش‌هایی برای بحث و گفتگو

۱. سازمان / انجمن چه مفروضاتی در رابطه با آینده دارد؟ اگر این مفروضات درست نباشد چگونه باید برنامه‌ها را تغییر داد؟
۲. رویکرد سازمان نسبت به برنامه‌ریزی چگونه است؟ با چه تعداد دفعات؟ شامل چه کسانی می‌شود و چه کسانی را شامل نمی‌شود؟
۳. چه روندهایی در حوزه سازمان و در اجتماع در حال پدیدار شدن است که می‌تواند بر کار سازمان / انجمن تأثیر داشته باشد؟ این روندها چگونه شناسایی و پایش شده و مورد بحث قرار می‌گیرند؟
۴. سازمان / انجمن چگونه آنچه کار می‌کند و آنچه کار نمی‌کند را در نظر داشته و این بینش‌ها چگونه بر تصمیمات آینده اثرگذار هستند؟
۵. برای ارزیابی میزان پیشرفت و فرصت‌های موردنیاز برای بهبود و ارتقاء، چه اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ چه کسی تصمیم می‌گیرد که کدام داده‌ها گردآوری شوند، نظرات چه کسانی لحاظ می‌گردد، و داده‌ها چه معنایی دارند؟

## ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- یادگیری و برنامه‌ریزی راهبردی را به مثابه یک فرآیند مستمر در نظر بگیرید و نه یک رویداد دوره‌ای و همه ذینفعان را در آن مشارکت دهید (مثلاً چارچوب یادگیری تکوینی را بررسی کنید)
- در اندیشیدن به سناریوها، از جمله دیدگاه‌های مختلف در رابطه با روندهای نوظهور شرکت کنید تا مفروضات را به چالش بکشید، بر راهبردها تأثیر بگذارید و از طریق تغییرات مدیریت کنید.
- سیستم‌هایی را ایجاد کنید که آن دسته از دگرگونی‌های محیط بیرونی که می‌توانند نشانه‌هایی برای تغییر باشند را پایش و تفسیر کند.
- به طور نظام‌مند به نظرات اجزا و ذینفعان سازمان / انجمن گوش دهید
- اعضاء را در زمینه حسابرسی اجتماعی آموزش دهید و روی آن دسته از شیوه‌های حسابرسی اجتماعی سرمایه‌گذاری کنید که تحلیل ساختاری و روش‌های مختلف شناختن را با هم ادغام کند (مانند چارچوب ارزیابی منصفانه)

## ۴. باز و گشوده:

### ارتباط آگاهانه با ذینفعان داخلی و خارجی

اذعان صادقانه و مستقیم به وجود یک اختلال، وضعیت کنونی سازمان / انجمن، و آنچه که سازمان / انجمن درباره برنامه‌های خود برای حرکت رو به جلو می‌داند و نمی‌داند، برای حفظ ذینفعان در همان صفحه و برانگیختن اعتماد آنها در مواقع عدم قطعیت ضروری است. باز بودن واقعی فقط به معنای به اشتراک گذاشتن اطلاعات نیست؛ بلکه به گوش دادن و شنیدن هم مربوط می‌شود. نکته: «ذینفعان» در این زمینه، به رهبران و اعضای در تمامی سطوح سازمان مدنی - صنفی و همچنین اجزای آن (مردم و ذینفعانی که سازمان / انجمن به آنها خدمات می‌دهد)، تأمین‌کنندگان منابع و شرکا اشاره دارد.

#### در عمل

- ظرفیت برای مشارکت در برقراری ارتباط دو سویه غیرمنفعلانه و پاسخگو با ذینفعان وجود دارد
- اطلاعات مربوط به اختلال پیش آمده و مسیر پیش رو (آنچه که مشخص است و آنچه که نامشخص) به طور صادقانه، شفاف و مستمر به اشتراک گذاشته می‌شود.
- داده‌های ورودی ذینفعان نیز از طریق کانال‌های متعدد جستجو و ادغام می‌گردد. روند تصمیم‌گیری شرح داده می‌شود





## پرسش‌هایی برای گفتگو

۱. آیا سازمان / انجمن به ظرفیت‌ها و مهارت‌های ارتباطی دسترسی کافی دارد؟ اگر ندارد، چگونه می‌توان این ظرفیت را تقویت کرد؟
۲. چه کانال‌هایی برای وارد کردن ذینفعان در یک ارتباط دو سویه وجود دارد؟ فرآیندهای تصمیم‌گیری از چه طریقی داده‌های ورودی ذینفعان را ادغام و یکپارچه می‌کند؟
۳. آیا ذینفعان فکر می‌کنند که به خوبی توسط سازمان / انجمن آگاه و مطلع شده‌اند؟ آیا فکر می‌کنند که دیدگاه‌های آنها توسط سازمان / انجمن شنیده و نهادینه می‌شود؟
۴. ذینفعان در مطرح کردن پرسش‌ها، دغدغه‌ها و ایده‌های خود چقدر احساس اطمینان و امنیت دارند و چقدر راحت این کار را انجام می‌دهند؟ سازمان / انجمن از چه کسی خبردار نمی‌شود و چه چیز ممکن است مانع این کار شود؟

## ... ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- چند کانال برای گفتگوی داخلی ایجاد کنید: جلسات اعضاء و تیم، بررسی یک به یک، سالن‌های شهر در مواقع دشواری، فرآیندهای نظرسنجی از اعضاء (مثلاً پیمایش‌های مربوط به میزان تعلق خاطر اعضاء، مصاحبه‌های «خروج» و «ماندن یا نگهداشت»)
- اطلاعات را به طور غیرمنفعلانه با ذینفعان بیرونی به اشتراک گذارید و آنها را به نظردهی دعوت کنید (مثلاً از طریق پست‌های وبلاگی، کارزارهای الکترونیکی، رسانه‌های اجتماعی، جلسات ذینفعان، گفتگوهای یک به یک)
- فضاهای امنی را برای ذینفعان ایجاد کنید تا پرسش‌ها و دغدغه‌های خود را مطرح کنند، حتی اگر لازم باشد این کار را به صورت ناشناس انجام دهند.
- بازخوردها را جمع‌آوری کنید تا از همسو بودن نیت‌ها و تأثیرات اطمینان یابید.
- راه‌هایی را بیابید که همدلی ایجاد شود (مانند آموزش ذهن‌آگاهی) و نسبت به تأثیر پیام‌دهی و زبان بر ذینفعان مختلف حساسیت به وجود آید.

## ۵. ظرفیت‌سازی و توانمندی:

فرهنگ سازمانی فراگیری که رهبری مشترکی را دربرداشته باشد

سازمان‌های مدنی - صنفی تاب‌آور از فرهنگ‌های توانمندسازی برخوردار هستند که مبتنی بر فراگیری است. از اعضاء دعوت می‌شود تا صدای خود را به گوش دیگران برسانند و راه‌حلهایی را با تشریح مساعی ایجاد کرده و در رهبری سهیم باشند، به ویژه در مواقع آشفتگی. رهبران سازمان‌های مدنی - صنفی تاب‌آور فعالانه سلسله مراتب را مسطح و افقی کرده و اعضای خود را در قدرت سهیم می‌کنند.

### در عمل

- اعضاء گوناگونی که بازتاب دهنده و مرتبط با ذینفعان سازمان باشند، جذب و حفظ می‌گردند.
- اعضاء در همه سطوح، به ویژه آنهایی که با گروه‌های به حاشیه رفته هم‌ذات‌پنداری می‌کنند، احساس ارزشمندی کرده و بر این باورند که می‌توانند دیدگاه‌های خود را با اطمینان بیان کرده و در ایجاد راه‌حل مشارکت داشته باشند.
- ساختارها و شیوه‌هایی وجود دارد که کمک می‌کند تا قدرت و رهبری در میان سازمان / انجمن و با موکلان آن به اشتراک گذاشته شود.
- در کل سازمان / انجمن نسبت به انصاف و برابری حقوق تعهدی وجود دارد و برای پیشبرد آن به کار مداوم نیاز است.





## پرسش‌هایی برای بحث و گفتگو

۱. سازمان / انجمن از چه طریقی - به ویژه در میان رهبران ارشد- بازتاب دهنده ی اجتماعی است که به آن خدمات میدهد؟ یا از منافع آن دفاع می کند؟ سازمان / انجمن چگونه تنوع در همه انواع و همه سطوح را در بر میگیرد؟
۲. اعضاء چقدر راحت و با اطمینان می‌توانند اشتباهات، دغدغه‌ها و اختلاف نظرهای خود را آشکار سازند؟ پس از مطرح شدن این مسائل، سازمان / انجمن چگونه به آنها واکنش می‌دهد؟ یک نمونه اخیر آن چیست؟
۳. قدرت و رهبری چگونه در سراسر سازمان / انجمن ایجاد و توزیع گردیده است؟ ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید از کجای سازمان / انجمن یا جامعه نشأت می‌گیرد؟
۴. کدام رویه یا ساختار سازمانی از اعضاء می‌خواهد تا در میان وظایف، بخش‌ها یا سطوح بالا همکاری داشته باشند؟
۵. تصمیمات چگونه گرفته می‌شوند و فرآیندهای تصمیم‌گیری تا چه اندازه درک می‌شوند؟

## ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- متعهد به انجام کاری عمیق و مستمر برای پیشبرد فرهنگ انصاف و عدالت باشید (به بیدار برای کار نگاه کنید)
- رهبران را به دلیل توانایی آنها در توانمندسازی و ایجاد تیم‌های چندفرهنگی و با تکیه بر تجربه زیسته و درک آنها از تنوع، انصاف و عدالت و شمولیت همگان، به کار بگیرید و ارتقا دهید.
- افراد را از اشتباهات‌شان جدا کنید و فضایی ایجاد شود که بتوان آزادانه به درس‌هایی اندیشید که از موفقیت‌ها و شکست‌ها فراگرفته شده‌اند
- برای بررسی دیدگاه‌های مختلف و حل تعارض، هنجارها و فرآیندهای سازنده‌ای به وجود آورید
- کنکاش و بررسی کنید که چگونه توانمندسازی در ارزش‌های سازمان / انجمن بازتاب یافته و در اقدامات آن بیان می‌گردد.

## ۶. متعهد بودن به بازسازی و نوسازی خود:

ایجاد فضا برای استراحت و تجدید قوا

پشت سر گذاشتن شرایط پر مخاطره، مواقع آشفته و بحرانی نیازمند آن است که اعضاء در همه سطوح سازمان‌های مدنی - صنفی از اندوخته عاطفی و فیزیکی عمیقی برخوردار باشند، و خطر فرسودگی کنشگری بالاست. سازمان‌های مدنی - صنفی می‌توانند با در اولویت قرار دادن فعالانه بازسازی و نوسازی خود، به پرورش تاب‌آوری هر یک از اعضای تیم و به دنبال آن تاب‌آوری کل سازمان / انجمن کمک کنند.



### در عمل

- نوسازی و بازسازی خود، همه سطوح سازمان / انجمن را دربرمی‌گیرد و به صورت الگویی در سطح بالا ارائه می‌گردد
- از افراد و کاری که در پشت این اقدام وجود دارد تجلیل می‌شود
- تجربه عاطفی این تغییر در حال انجام شناخته شده است. الگوهایی برای شناخت این تغییر ارائه گردیده است







## پرسش‌هایی برای بحث و گفتگو

۱. بالاترین اولویت اعضاء برای رفاه و تندرستی‌شان چیست و هنجارها و سیاست‌های سازمانی / انجمنی چگونه این اولویت‌ها را مورد پشتیبانی قرار می‌دهد؟
۲. رهبران ارشد به چه طریقی الگوی خودمراقبتی ارائه می‌دهند (مثلاً مرخصی گرفتن، ارسال ایمیل فقط در ساعات کاری و غیره)؟
۳. اعضاء چگونه سطوح استرسی خود را توصیف می‌کنند؟ از آنها چگونه پشتیبانی می‌شود تا استرس خود را کاهش دهند؟
۴. اعضاء در تمامی سطوح، و به ویژه آنهایی که با گروه‌های به حاشیه رفته هم‌ذات‌پنداری می‌کنند، چقدر احساس می‌کنند که کارشان به رسمیت شناخته می‌شود؟ سازمان / انجمن چگونه از پیشرفت کار تجلیل کرده و از اعضاء قدردانی می‌کند؟
۵. چه زمان و منابعی در اختیار اعضاء قرار داده شده تا به آنها کمک شود که به ویژه در مواقع آشفتگی یا تغییر به احساسات و عواطف خود بپردازند؟

## ... ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- در ایجاد هنجارهای خودمراقبتی و مرزهای مشخص میان کار و زندگی همکاری کرده و آنها را به صورت الگوهای سطح بالا ارائه دهید.
- مرخصی مناسب (برای فراغت، بیماری، شخصی، والدین)، برنامه‌های کاری منعطف، دورکاری و یک صندوق رفاه برای کارکنان ارائه دهید تا برای نیازهای خود مراقبتی که خودشان تشخیص می‌دهند استفاده کنند.
- گروه‌های پشتیبان اعضاء را پیرامون نام و نشان‌هایی که خود اعضاء مشخص کرده‌اند، گرد هم آورید.
- ایجاد فرهنگ قدردانی واقعی، با تصدیق هر روزی کمک‌ها و مشارکت‌ها و از طریق برنامه‌های رسمی شناسایی و قدردانی، و مراقب بودن نسبت به الگوها از منظر اینکه چه کسی شناسایی و قدردانی شده و چه کسی نشده است.
- ایجاد فضاهایی برای گفتگو درباره اینکه اعضاء چگونه اختلال و آشفتگی در حال وقوع را تجربه می‌کنند؛ استفاده از چارچوب‌هایی برای شناخت تغییر و گذارها

## ۷. پیوند و ارتباط داشتن:

از طریق روابط شخصی، پیوندهای نهادی و شبکه‌های اجتماعی مورد پشتیبانی واقع شدن

بسیاری از انجمن‌ها و سازمان‌هایی که از اختلال و آشفتگی‌ها به وضع اولیه خود بازمی‌گردند، احساس می‌کنند که به جای تنها بودن در ارتباط هستند- و این مسئله به بهبودی و سازگار شدن آنها کمک می‌کند. این تجربه‌ی در ارتباط بودن و وصل بودن به ویژه زمانی می‌تواند قدرتمند باشد که رابطه با افراد، گروه‌ها و جوامعی بیرون از سازمان مدنی - صنفی باشد، مانند مربیان، شبکه‌های پشتیبان هم‌تا، شبکه‌های عضو، مشارکت‌های نهادی و جوامعی که در مواقع سخت گرداگرد سازمان مدنی - صنفی جمع شده و از آن پشتیبانی می‌کنند.



### در عمل

- رهبران روابط شخصی تنگاتنگی دارند که در آن روابط می‌توانند آسیب‌پذیر باشند (مثلاً مربیان، مشاوران نزدیک) و به شبکه‌های هم‌تا دسترسی دارند.
- سازمان در شبکه‌هایی از روابط نهادی، از جمله شرکای فعلی و احتمالی و شبکه‌های سازمانی قرار دارد.
- اعضای سازمان این مأموریت را تقویت کرده و آن را مورد پشتیبانی قرار می‌دهند





## پرسش‌هایی برای بحث و گفتگو

۱. رهبران در مواقع آشفتگی و بهم‌ریختگی برای پشتیبانی به کجا و چه کسی روی می‌آورند؟ چگونه از این روابط حمایتی استفاده می‌کنند؟
۲. رهبران و اعضاء به چه شبکه‌های پشتیبان همتایی دسترسی دارند (مانند گروه‌هایی از همتایان در نقش‌های مشابه در سازمان‌شان، در سازمان‌های هم‌تا، و/یا کار در بخش‌های مشابهی که می‌توانند تجربیات مرتبط را به اشتراک بگذارند)؟ چگونه برای این شبکه‌ها جبران می‌کنند؟
۳. سازمان / انجمن چه شبکه‌های رسمی، شراکت‌های موجود یا روابط نهادی دیگری دارد؟ و آنها چگونه در واکنش به بحران‌ها فعال می‌شوند؟
۴. سازمان چگونه با اعضای جامعه تعامل و همکاری می‌کند؟ تصور اعضای جامعه از کارها و دستاوردهای سازمان مدنی - صنفی چیست؟

## ایده‌هایی برای کنکاش و بررسی

- روی آموزش رهبری جمعی سرمایه‌گذاری کنید.
- به شبکه‌های هم‌تا در داخل و خارج بپیوندید یا آنها را راه‌اندازی کنید، و زمان و منابع را برای مشارکت اعضاء فراهم کنید
- ارتباطات شبکه‌ای را ارزیابی کرده و گسترش و تعمیق دهید (مثلاً ترسیم پیوندها و ارتباطات سازمان، ایجاد روابط دو سویه جدید و کمک به شبکه‌های موجود)
- از جامعه هدف دعوت کنید تا با برقراری ارتباطات منظم و رویدادهای دوره‌ای جامعه هدف یا فرآیندهای بازخورد و نظردهی، پشتیبانی و مشارکت کنند.



راهنمای تاب آوری  
سازمان های مدنی - صنغی

خرداد ۱۴۰۳



[www.davtalab.org](http://www.davtalab.org)