

از تنهایی تا قدرت جمعی

نویسنده:
پیمان شجیراتی

مقدمه

تصمیم برای نگارش این کتاب از یک دغدغه و یک پرسش آغاز شد:
چگونه انسان‌هایی که سال‌ها مشکلات مشترکی را تجربه می‌کنند، می‌توانند از کنار هم بودن به توانایی عمل کردن در کنار یکدیگر برسند؟
این پرسش، یک پرسش صرفا نظری نیست. از دل تجربه های واقعی انسان‌هایی آمده است که در محیط کار، در زندگی روزمره و در مسیر پیگیری مطالبات خود، با دشواری‌های مشترکی روبرو بوده‌اند؛ انسان‌هایی که بارها دیده اند نارضایتی به تنهایی کافی نیست و برای تغییر شرایط، چیزی فراتر از اعتراض لحظه ای لازم است.
این کتاب تلاشی است برای فهمیدن همان مسیر.
مسیر انسان‌هایی که در ابتدا فقط مشکلات مشابهی داشتند، اما به مرور یاد گرفتند تجربه های خود را با یکدیگر پیوند بزنند؛ یاد گرفتند اعتماد بسازند، مسئولیت بپذیرند، از شکست‌ها بیاموزند و برای مسائل مشترک، راه های مشترک پیدا کنند.

پس از آنکه در سال ۱۳۹۸ نگارش کتابچه «روایتی از دو سال سازماندهی و مبارزه کارگری گروه ملی فولاد» که شرحی میدانی و تجربی از اعتراضات کارگران گروه ملی صنعتی فولاد خوزستان در بازه زمانی سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۷ بود به پایان رسید، همواره به این می‌اندیشیدم که چگونه می‌توان پاسخ به این دغدغه و پرسش را برای بهره برداری نسل‌های کنونی و آینده کارگران به رشته تحریر درآورد.
در طول سال های گذشته و در جریان ارتباط مستمر با کارگران بخش‌ها و صنایع مختلف کشور، روشهای مبارزه و اعتراضات و دغدغه‌های مطرح شده در هر گفتگو را یادداشت و ساعت‌ها پیرامون آن‌ها تامل می‌کردم.
ماحصل این پویایی، ثبت یادداشت‌ها و مقالاتی پراکنده از چالش‌ها، تجارب، شیوه های تصمیم گیری، فرازونشیب و شکست ها و پیروزی های کارگران در مبارزاتشان بود؛ مکتوباتی که البته تا به امروز فرصت انتشار نیافتند. با این حال، از چند ماه پیش بر آن شدم تا این نوشتارهای پراکنده را گردآوری و در قالب سلسله مقالاتی منتشر کنم.
با آغاز فرآیند نوشتن، در میانه راه متوجه چالشی اساسی شدم؛ سبک و شیوه بازنویسی مقالات، متن را دچار عارضه کلمات کلی کرده و رویکردی بیش از حد ذهنی به آن بخشیده بود، تا جایی که احساس می‌شد پیوند متن با واقعیت‌های عینی گسسته است. از این رو، تصمیم گرفتم با تغییر سبک نگارش و پیوند دوباره آن با واقعیات ملموس، پویایی و درک پذیری همگانی را به متن بازگردانم.
در این مسیر، مشورت با دوستی اهل قلم، مرا به نقطه ای تازه رساند. این هم‌اندیشی و تغییر افق دید، موجب شد تا از ایده اولیه خود یعنی انتشار نوشتارها در قالب سلسله مقالات مجزا، چشم پوشی کنم؛ در عوض عزم خود را جزم کردم تا این دغدغه ها و روایت ها را در ساختاری یکپارچه، منسجم و در قالب این کتاب به رشته تحریر درآورم.

کتاب پیش رو، در عین برخورداری از رویکردی تحلیلی، از سبکی روایت گونه بهره می‌برد.
انتخاب شیوه روایی برای این کتاب را نمی توان یک انتخاب اتفاقی دانست بلکه به این رهیافت رسیدم که سازمانیابی را نمی‌توان فقط با تعریف ها و مفاهیم توضیح داد. پشت هر تجربه جمعی، انسان‌هایی وجود دارند با ترس‌ها، تردیدها، امیدها، اختلاف ها و تصمیم های دشوار که اگر این زندگی انسانی دیده نشود، بخش مهمی از واقعیت سازمانیابی از بین می‌رود.
بر همین اساس، برای پیشبرد بستر روایی کتاب، لازم دیدم که یک شخصیت محوری که کارگری به نام علیرضاست در قلب این روایت ها تثبیت شود.

علیرضا در این کتاب فقط یک شخصیت داستانی نیست. او نماینده مسیری است که بسیاری از کارگران در شرایط مختلف تجربه کرده‌اند؛ کسی که از یک فرد درگیر مسائل روزمره، به انسانی تبدیل می‌شود که اهمیت ارتباط، اعتماد و عمل جمعی را درک می‌کند.

روایت‌های کتاب برآمده از تجارب واقعی مبارزات کارگران است، اما همه صحنه ها و گفتگوها به یک فرد یا یک رویداد مشخص تعلق ندارند. برخی از آنها بازآفرینی تجربه های واقعی و برخی ترکیبی از تجربه های مشابه اند که برای روایت پیوسته تر مسیر سازمان‌یابی در کنار یکدیگر قرار گرفته اند. بنابراین علیرضا را نباید زندگینامه یک فرد مشخص دانست؛ او شخصیتی روایی است که امکان دنبال کردن این مسیر را از نزدیک فراهم می‌کند.

این مسیر، داستان یک قهرمان و رهبر جمع نیست. علیرضا در بخش‌هایی از کتاب کنشگر و جستجوگر است و در فصل‌های پایانی بیشتر به شاهدی درون تجربه تبدیل می‌شود. اهمیت او در «بزرگ شدن نقش خودش» نیست؛ برعکس، در «کمتر شدن ضرورت نقش خودش» است.

علیرضا در کنار دیگر کارگران معنا پیدا می‌کند؛ در گفتگوها، اختلاف ها، همکاری ها و تجربه هایی که میان آنها شکل می‌گیرد. هدف این کتاب نشان دادن فردی که همه چیز را می‌داند یا همیشه درست تصمیم می‌گیرد نیست؛ بلکه نشان دادن فرآیندی است که در آن افراد در کنار یکدیگر یاد می‌گیرند.

تجربه عینی ام در اعتراضات کارگران فولاد و نگارش کتابچه «روایتی از دو سال سازماندهی و مبارزه کارگری در گروه ملی فولاد» نشان داد که پشت هر اعتراض و هر مطالبه، مجموعه ای از روابط انسانی، تصمیم ها، دشواری‌ها و آموخته هایی وجود دارد که اگر ثبت نشوند، بخش مهمی از تاریخ مبارزه از بین می‌رود. اما این کتاب قرار نیست تکرار یک تجربه مشخص باشد. هدف آن، نگاه کردن به فرآیندی گسترده تر است؛ اینکه چگونه انسانها از پراکندگی عبور می‌کنند، چگونه اعتماد می‌سازند، چگونه در برابر فشارها دوام می‌آورند و چگونه تجربه های خود را به نیرویی برای ادامه مسیر تبدیل می‌کنند.
در این مسیر، شکست ها به اندازه موفقیت ها اهمیت دارند. زیرا سازمانیابی فقط لحظه های پیروزی نیست، بلکه مجموعه ای از آزمون‌ها، اشتباهات، عقب نشینی‌ها، یادگیری ها و دوباره آغاز کردن‌هاست.

این کتاب تلاش می‌کند نشان دهد که تغییر، ناگهان اتفاق نمی‌افتد. پیش از هر تحول بزرگ، روابطی ساخته می‌شوند؛ انسان‌هایی به یکدیگر نزدیک می‌شوند؛ تجربه ها منتقل می‌شوند و توانایی‌هایی شکل می‌گیرند که پیش از آن وجود نداشته است.
همچنین کتاب درباره «تشکل» به عنوان یک محصول نهایی نیست. موضوع اصلی کتاب، دنبال کردن مسیری است که کارگران در جریان تجربه های واقعی خود، از پراکندگی و واکنش‌های فردی به سمت شناخت مشترک، همکاری، تصمیم گیری جمعی و سازمانیابی طی می‌کنند.
کتاب نه یک نسخه آماده است و نه ارائه مدل یک تشکل مشخص، بلکه تلاشی است برای دیدن و فهمیدن این مسیر؛ مسیری که در آن رابطه ها ساخته می‌شوند، تجربه ها شکل می‌گیرند و شیوه های مختلف همکاری و سازمانیابی در عمل آزموده می‌شوند.

شاید مهمترین پرسشی که این کتاب دنبال می‌کند همین باشد:
چگونه انسانهای پراکنده، با وجود همه دشواری‌ها و فشارها، می‌توانند به نیرویی تبدیل شوند که توانایی فکر کردن، تصمیم گرفتن و ساختن آینده خود را دارد؟

پیمان شجیراتی
اول شهریور ۱۴۰۵ - برلین

فهرست مطالب

مقدمه

فصل اول: پیش از سازمان یابی؛ وقتی انسان ها هنوز تنها با مشکلات خود روبرو هستند

فصل دوم: از آشنایی تا اعتماد؛ نخستین گام های ساختن یک جمع

فصل سوم: از اعتماد تا مسئولیت؛ وقتی رابطه ها دوام پیدا می کنند

فصل چهارم: از ارتباط تا مسئولیت مشترک

فصل پنجم: آزمون نخست؛ وقتی یک جمع کوچک دیده می شود

فصل ششم: از حلقه های کوچک تا پیوندهای گسترده

فصل هفتم: از تجربه مشترک تا شیوه کار جمعی

فصل هشتم: بلوغ یک جمع؛ وقتی تجربه مشترک با مسائل تازه دست به گریبان می شود

فصل نهم: آزمون قدرت جمعی؛ مواجهه با فشار و تلاش برای فرسایش سازمان یابی

فصل دهم: شبکه ارتباطی؛ از گردش خبر تا ساختن حافظه جمعی

فصل یازدهم: از ارتباط تا آگاهی جمعی

فصل دوازدهم: از مبارزه یک کارگاه تا تجربه یک جنبش

فصل سیزدهم: تشکل یابی؛ از پیگیری مطالبات تا سازماندهی قدرت جمعی

فصل چهاردهم: مجامع عمومی؛ تجربه سازمان یابی جمعی در شرایط محدودیت

فصل پانزدهم: بلوغ سازمان یابی؛ از ساختن ارتباط تا حفظ قدرت جمعی

فصل شانزدهم: فراتر از یک محیط کار؛ پیوند تجربه های پراکنده

فصل هفدهم: از تجربه جمعی تا توانایی تغییر؛ آنچه از مسیر سازمان یابی باقی می ماند

سخن پایانی

فصل اول

پیش از سازمان یابی؛ وقتی انسان ها هنوز تنها با مشکلات خود روبرو هستند

بخش اول

یک مشکل شخصی که تنها نیست

علیرضا سال ها در یک کارخانه تولیدی کار می کرد. بیشتر روزها شبیه هم می گذشتند؛ ورود و خروج کارگران، صدای دستگاه ها، چند ساعت کار بی وقفه و گفتگوهای کوتاهی که میان کارگران شکل می گرفت.

کارگران همدیگر را می شناختند. سال ها کنار هم کار کرده بودند و می دانستند چه کسی تازه ازدواج کرده، چه کسی فرزند دارد، چه کسی بیمار شده یا چه کسی مدتی است کمتر حرف می زند. با وجود این آشنایی روزمره، هرکس بخش مهمی از زندگی خود را جدا از دیگران حمل می کرد.

وقتی چند ماه پیش حقوق ها با تاخیر پرداخت شد، واکنش علیرضا هم مانند بسیاری دیگر این بود که باید از این دوره عبور کند؛ هزینه ها را دوباره حساب کند، بعضی مخارج را عقب بیندازد و راهی پیدا کند تا زندگی برای چند هفته دیگر بچرخد.

در همان کارگاه، کارگری هر روز به این فکر می کرد که چگونه اجاره خانه را پرداخت کند. کارگری دیگر نگران هزینه های مدرسه فرزندش بود. کسی دیگر نمی دانست قراردادش که هر چند وقت یک بار تمدید می شد، تا چه زمانی ادامه خواهد داشت.

مشکلات شبیه هم بودند، اما هرکس هنوز آنها را از زاویه زندگی خودش تجربه می کرد.

گاهی هنگام استراحت، کارگران درباره قیمت ها حرف می زدند. گاهی از رفتار مدیریت شکایت می کردند. گاهی یکی از فشار زندگی می گفت و چند نفر دیگر فقط سر تکان می دادند. این گفتگوها معمولا همان جا تمام می شد و با پایان شیفت، هرکس مسیر خودش را می رفت.

علیرضا آن زمان به این فکر نمی کرد که میان این تجربه های جدا از هم، رابطه ای وجود دارد.

تاخیر حقوق برای او مشکلی بود که باید خودش تحمل می کرد. فشار کاری چیزی بود که باید شخصا با آن کنار می آمد و بی ثباتی شغلی نگرانی ای بود که هر کس به شکل جداگانه با آن زندگی می کرد.

تغییر از یک لحظه بزرگ شروع نشد.

گاهی در پایان شیفت، وقتی یکی از کارگران از گرفتاری هایش میگفت، دیگری پاسخ می داد که خودش هم با همان مشکل دست و پنجه نرم می کند. یک بار کسی از هزینه هایی حرف زد که دیگر نمی توانست از عهده آنها برآید و کارگر دیگری گفت که او هم برای پرداخت مخارج ماه بعد نگران است.

این جمله ها کوتاه بودند، اما معنای مهمی داشتند.

کسی که تا چند لحظه قبل تصور می کرد مشکلش فقط متعلق به خودش است، برای نخستین بار می دید دیگری نیز تجربه مشابهی دارد.

از همین جا تفاوتی میان «مشکل مشترک» و «شناختن یک وضعیت مشترک» آشکار می شد. ممکن بود تعداد زیادی از کارگران با یک مشکل مشابه زندگی کنند، اما تا زمانی که تجربه هایشان را با یکدیگر مقایسه نکنند، هرکس همچنان فکر می کند داستان خودش جداست.

این شناخت هنوز به معنای شکل گرفتن یک جمع نبود. نه ترس ها از بین رفته بود و نه کسی می دانست این ارتباط های ساده قرار است به کجا برسد. این تغییر هم یکباره اتفاق نیفتاده بود. در جریان گفتگوهای روزمره و کنار هم قرار گرفتن تجربه های مختلف، چیزی به تدریج شکل گرفته بود: تجربه ای که تا آن زمان برای هرکس شخصی به نظر می رسید، کم کم در کنار تجربه دیگران دیده می شد.

اما همین تغییر کوچک یک پرسش تازه ایجاد می کرد.
اگر بسیاری از کارگران با مشکلات مشابه زندگی می کنند، چرا هنوز پراکنده اند؟
چه چیزی باعث می شود انسان هایی که شرایط مشترکی دارند، بتوانند از کنار هم بودن روزمره عبور کنند و ارتباطی آگاهانه با یکدیگر بسازند؟

بخش دوم

از نارضایتی مشترک تا نیاز به ارتباط

در روزهایی که علیرضا و همکارانش بیشتر از گذشته درباره مشکلات زندگی و کار حرف می زدند، از بیرون شاید هیچ چیز تغییر نکرده بود اما در میان همین روزهای معمولی، نگاه کارگران به تجربه های یکدیگر آرام آرام تغییر می کرد. وقتی یکی از آنها از تاخیر دستمزدها حرف می زد، دیگران فقط یک مشکل شخصی را نمی شنیدند. بخشی از تجربه خودشان را در آن پیدا می کردند. وقتی کارگری از فشار مدیریت یا نگرانی درباره آینده شغلی اش می گفت، دیگران بهتر می فهمیدند که این نگرانی فقط متعلق به یک نفر نیست.

برای علیرضا، این تغییر کوچک اما مهم بود. سال ها افراد کنار هم کار کرده بودند، اما بسیاری از تجربه هایشان جدا از یکدیگر باقی مانده بود. هرکس بخشی از فشارها را تحمل می کرد و گاهی تصور می کرد دیگران شاید شرایط مشابهی نداشته باشند. حالا کم کم روشن می شد که مشکلات آنها از یکدیگر جدا نیست.

با این حال، همین شناخت تازه یک پرسش مهم ایجاد می کرد. آیا داشتن یک مشکل مشترک، به خودی خود می تواند انسان ها را به یک نیروی مشترک تبدیل کند؟

تجربه گذشته نشان داده بود که ممکن است تعداد زیادی از افراد همزمان از یک وضعیت ناراضی باشند؛ از یک تصمیم ناعادلانه، شرایط دشوار کاری یا فشارهای اقتصادی. حتی ممکن است در لحظه ای مشخص کنار هم قرار بگیرند و اعتراض خود را نشان دهند. با این حال، میان کنار هم قرار گرفتن افراد و توانایی حرکت مشترک، فاصله ای وجود دارد.

ممکن است افراد زیادی در یک لحظه کنار هم باشند، اما بعد از پایان آن لحظه هرکس دوباره به مسیر شخصی خود بازگردد. ممکن است حرف های مشترک زیادی زده شود، اما راهی برای ادامه ارتباط وجود نداشته باشد. ممکن است همه بدانند مشکلی وجود دارد، اما هنوز ندانند چگونه باید درباره آن تصمیم بگیرند.

علیرضا به مرور متوجه شد که یکی از دشوارترین بخش های تغییر، پیدا کردن انسان های ناراضی نیست. در بسیاری از محیط های کاری نارضایتی وجود دارد و افراد مشکلات را می بینند. مسئله اصلی این است که آیا آنها می توانند از تجربه های جداگانه عبور کنند و به ارتباطی برسند که در طول زمان ادامه پیدا کند.

پراکندگی فقط به معنای دور بودن افراد از یکدیگر نیست. گاهی انسان ها در یک محیط مشترک زندگی و کار میکنند، اما هنوز هرکدام با مسئله خود تنها هستند. یکی فکر می کند اگر اعتراض کند کسی همراهش نخواهد بود. دیگری تصور می کند تلاش کردن فایده ای ندارد. شخص دیگری شاید تجربه های گذشته را به یاد داشته باشد و از نزدیک شدن به دیگران بترسد.

این تردیدها واقعی اند. برای کسی که در گذشته دیده است افراد در لحظه های حساس تنها می مانند، نزدیک شدن به دیگران آسان نیست. کسی که تجربه کرده مسئولیت ها همیشه میان افراد تقسیم نمی شود نیز طبیعی است که برای وارد شدن به یک مسیر جمعی احتیاط کند.

به همین دلیل، مسئله فقط این نبود که کارگران مشکلات مشترک خود را شناخته بودند. آنها باید می دیدند آیا می توانند این شناخت را به رابطه ای ادامه دار تبدیل کنند یا نه. ارتباطی که فقط در زمان بروز یک مشکل شکل بگیرد، ممکن است با پایان همان مشکل از بین برود. اما ارتباطی که در روزهای عادی نیز ادامه پیدا کند، می تواند امکان دیگری برای همکاری میان افراد ایجاد کند.

آنچه تا اینجا شکل گرفته بود هنوز یک جمع سازمان یافته نبود. فقط بخشی از تجربه های پراکنده کارگران در حال دیده شدن بود و همین، پرسش مرحله بعد را پیش می کشید: آیا می توان این ارتباط های ساده را حفظ کرد و بر پایه آنها رابطه ای ساخت که در شرایط دشوار هم دوام بیاورد؟

پاسخ این پرسش، بحث اعتماد را به میان می آورد.

بخش سوم

اعتماد؛ اولین قدم برای عبور از تنهایی

هیچ جمعی فقط از کنار هم قرار گرفتن افراد ساخته نمی شود. ممکن است انسان ها سال ها در یک محیط مشترک کار کنند. ممکن است مشکلات مشابهی داشته باشند. ممکن است حتی در یک لحظه مشخص کنار یکدیگر قرار بگیرند و درباره یک مسئله مشترک صحبت کنند، اما میان «کنار هم بودن» و «توانایی همکاری کردن» فاصله ای وجود دارد.

این فاصله را چیزی پر می کند که به آسانی به دست نمی آید:

اعتماد.

علیرضا در سال های نخست کار خود بارها دیده بود که بسیاری از کارگران از شرایط موجود ناراضی هستند. در صحبت های روزمره، شکایت ها کم نبود. یکی از فشار کاری میگفت، دیگری از دستمزدهایی که با تاخیر پرداخت می شد ناراحت بود و کارگری دیگر از آینده نامطمئن شغلی اش نگرانی داشت.

اما وقتی صحبت از این می شد که آیا افراد می توانند برای پیگیری یک مسئله کنار هم قرار بگیرند، تردیدها آشکار می شد. بعضی ها می گفتند:

«آخرش چه تغییری ایجاد می شه؟»

بعضی ها تجربه های ناخوشایند گذشته را به یاد می آوردند. بعضی ها نگران بودند که در لحظات دشوار، چند نفر جلو بیایند و بقیه عقب بکشند. این تردیدها عجیب نبود. انسان ها فقط با یک مشکل بیرونی مواجه نیستند. تجربه های گذشته، ترس از پیامدها و نگرانی درباره رفتار دیگران نیز بر تصمیم های آنها اثر می گذارد.

کسی که بارها دیده باشد افراد در لحظه های حساس تنها می مانند، به آسانی به یک همکاری تازه اعتماد نمی کند.

کسی که تجربه کرده باشد مسئولیت ها همیشه میان افراد تقسیم نمی شود، طبیعی است که برای وارد شدن به یک مسیر جمعی احتیاط کند.

به همین دلیل، اعتماد با حرف ساخته نمی شود. هیچ کس فقط به این دلیل که دیگری از همکاری صحبت می کند، به او اعتماد نمی کند. اعتماد زمانی شکل می گیرد که افراد در عمل، رفتار یکدیگر را تجربه کنند.

وقتی کسی مسئولیتی را می پذیرد و آن را انجام می دهد.

وقتی کسی در یک موقعیت دشوار کنار دیگری می ایستد.

وقتی حرف های افراد شنیده می شود و تصمیم ها فقط توسط چند نفر گرفته نمی شود.

همین تجربه های کوچک، آرام آرام تصویر تازه ای از رابطه میان افراد ایجاد می کند. در ابتدا این اعتماد ممکن است بسیار محدود باشد.

چند نفر که بیشتر با یکدیگر صحبت می کنند.

چند نفر که راحت تر تجربه های خود را بیان می کنند.

چند نفر که احساس می کنند می توانند برای یک موضوع مشخص روی همراهی یکدیگر حساب کنند.

اما همین نقطه کوچک اهمیت دارد، زیرا سازمان یابی معمولا از جمع های بزرگ و آماده آغاز نمی شود. اغلب از چند رابطه انسانی شروع می شود که به مرور گسترش پیدا می کنند.

یکی از اشتباهاتی که ممکن است درباره شکل گیری قدرت جمعی وجود داشته باشد، این تصور است که همه چیز از تعداد افراد آغاز می شود، اما پیش از تعداد، کیفیت رابطه هاست که اهمیت دارد.

جمعی بزرگ که میان افرادش اعتماد و مسئولیت مشترک وجود ندارد، ممکن است در برابر نخستین فشارها پراکنده شود. در مقابل، جمعی کوچک که یاد گرفته چگونه گفتگو کند، چگونه مسئولیت بپذیرد و چگونه اختلاف ها را مدیریت کند، می تواند پایه ای برای ارتباط های گسترده تر باشد.

علیرضا بعدها فهمید که اعتماد فقط یک احساس شخصی میان چند نفر نیست. اعتماد، پایه ای است که هر اقدام جمعی بر آن ساخته می شود، زیرا هر تصمیم مشترک نیاز دارد که افراد باور داشته باشند دیگران نیز سهم خود را انجام خواهند داد.

در هر گفتگو نیاز است که افراد احساس کنند نظرشان اهمیت دارد.

هر تجربه مشترک نیاز دارد که افراد بدانند نتیجه آن فقط بر دوش چند نفر باقی نمی ماند.
اما ساختن این اعتماد زمان می برد.
گاهی ماه ها.
گاهی سال ها.
گاهی با آزمون و خطا.
گاهی با عبور از اختلاف هایی که در ابتدا ممکن است فاصله ها را بیشتر کنند.
اما همین مسیر دشوار، بخشی از چیزی است که بعدها قدرت یک جمع را می سازد، زیرا جمعی که فقط بر اساس هیجان یک لحظه کنار هم قرار گرفته باشد، ممکن است با پایان آن هیجان از هم جدا شود، اما جمعی که رابطه های انسانی خود را ساخته باشد، ظرفیت ادامه دادن پیدا می کند.
در اینجا تفاوت میان یک واکنش کوتاه مدت و یک مسیر سازمان یافته آشکار می شود. یک واکنش می تواند در برابر یک اتفاق شکل بگیرد و با پایان آن اتفاق فروکش کند، اما سازمان یابی به معنای ساختن رابطه هایی است که بتوانند فراتر از یک لحظه خاص ادامه پیدا کنند.
علیرضا و همکارانش هنوز در آغاز مسیر بودند. آنها هنوز نمی دانستند این ارتباط ها تا کجا پیش خواهد رفت. اما بعضی افراد دیگر خود را کاملا تنها نمی دیدند. آنها تجربه کرده بودند که می توانند با دیگری حرف بزنند، شنیده شوند و روی همراهی محدود اما واقعی حساب کنند.
این هنوز فقط آغاز راه بود. پرسش بعدی این بود:
چگونه این رابطه های کوچک می توانند گسترش پیدا کنند و افراد بیشتری را در خود جای دهند؟

بخش چهارم و پایانی

سازمان یابی؛ مسیری که از ارتباط های کوچک آغاز می‌شود

وقتی چند نفر برای نخستین بار تجربه های خود را با یکدیگر در میان می گذارند، هنوز سازمانی شکل نگرفته است. ساختار مشخصی وجود ندارد و بسیاری از پرسش ها همچنان بی پاسخ مانده اند. اما یک تغییر مهم اتفاق افتاده است: انسان ها دیگر فقط به عنوان افراد جدا از هم با مشکلات خود روبرو نیستند.

آنها شروع کرده اند به دیدن و شنیدن یکدیگر و پیدا کردن شباهت هایی که پیش از آن در میان روزمرگی ها پنهان مانده بود.

از همین جا فرایندی آغاز می شود که در آن افراد به تدریج یاد می گیرند چگونه درباره مسائل مشترک فکر کنند و چگونه مسئولیت های کوچک را در کنار یکدیگر بر عهده بگیرند.

علیرضا بعدها وقتی به آن روزها نگاه می کرد، متوجه شد که یکی از مهم ترین تغییرات در همین ارتباط های ساده اتفاق افتاده بود. در گفتگوهایی که ادامه پیدا کردند، در زمانی که کسی فقط از مشکل خودش حرف نزد و تجربه دیگری را هم شنید، در لحظه ای که یک نفر فهمید برای حل یک مسئله، لازم نیست همیشه به تنهایی راهی پیدا کند.

قدرت جمعی پیش از آنکه در حرکت های بزرگ دیده شود، در همین رابطه ها و تجربه های روزمره ساخته می شود. افراد باید بتوانند کنار هم فکر کنند، تجربه های خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و از اختلاف ها فرار نکنند، بلکه یاد بگیرند چگونه درباره تفاوت نظرها گفتگو کنند. یک جمع واقعی فقط در شرایط آسان شکل نمی گیرد. توانایی آن زمانی آشکار می شود که افراد در شرایط پیچیده نیز بتوانند ارتباط خود را حفظ کنند.

علیرضا در آغاز مسیر شاید تصور می کرد مسئله اصلی این است که چگونه افراد بیشتری را کنار هم قرار دهند، اما به مرور فهمید که مسئله فقط تعداد افراد نیست. یک جمع بزرگ بدون اعتماد و مشارکت واقعی، لزوما قدرتمند نیست. در مقابل، جمعی کوچک که یاد گرفته باشد چگونه همکاری کند، چگونه تصمیم بگیرد و چگونه مسئولیت ها را تقسیم کند، می تواند ظرفیت بیشتری برای ادامه مسیر داشته باشد.

این تجربه، نگاه آنها به سازمان یابی را تغییر داد. سازمان یابی فقط جمع کردن افراد کنار هم نبود، بلکه ساختن رابطه ای بود که به انسان ها امکان می داد با وجود تفاوت ها، درباره مسائل مشترک عمل کنند.

این مسیر البته همیشه آرام و مستقیم پیش نمی رفت. گاهی افراد درباره راه درست اختلاف نظر داشتند، گاهی بعضی کمتر مشارکت می کردند و گاهی فشارهای بیرونی ادامه دادن را دشوار می کرد. حتی ممکن بود این پرسش پیش بیاید که آیا ادامه این تلاش ها ارزش دارد یا نه.

اما همین دشواری ها بخشی از تجربه سازمان یابی بود. یک جمع فقط در زمانی که همه چیز آسان است ساخته نمی شود. توانایی واقعی زمانی شکل می گیرد که افراد یاد بگیرند در میان مشکلات ارتباط خود را حفظ کنند، پس از اختلاف دوباره با یکدیگر صحبت کنند و بعد از یک ناکامی، به جای بازگشت کامل به تنهایی، تجربه خود را بررسی کنند.

علیرضا و همکارانش هنوز در ابتدای راه بودند و نمی دانستند چه موانعی در آینده پیش رویشان قرار خواهد گرفت. اما چیزی تغییر کرده بود. آنها دیگر فقط مجموعه ای از افراد ناراضی نبودند. شروع کرده بودند به ساختن توانایی ای که پیش از آن وجود نداشت: توانایی همکاری.

این همان تفاوت میان یک مشکل مشترک و یک قدرت مشترک بود. مشکلات مشترک می توانند انسان ها را کنار هم قرار دهند، اما این ارتباط و تجربه مشترک است که به تدریج امکان شکل گیری توانایی جمعی را فراهم می کند.

آنها هنوز سازمان یافته نبودند و راه طولانی پیش رویشان قرار داشت. اما دیگر مانند روز اول، هرکس تنها با مشکل خودش روبرو نبود. نخستین قدم را برداشته بودند: فهمیده بودند که تجربه شخصی شان بخشی از یک واقعیت مشترک است.

فصل اول از همین نقطه به پایان می رسد؛ جایی که یک جمع هنوز در آغاز راه است، هنوز سازمان یافته نیستند و هنوز راه طولانی پیش رویشان قرار دارد. اما دیگر مانند روز اول، هرکس تنها با مشکل خودش مواجه نیست.
آنها نخستین قدم را برداشته اند: فهمیده اند که تجربه شخصی شان، بخشی از یک واقعیت مشترک است.
این شناخت، آغاز مسیری است که در فصل های بعد ادامه پیدا می کند؛ مسیری از ارتباط های اولیه به سوی ساختن اعتماد، همکاری و توانایی عمل جمعی.

پایان فصل اول

فصل دوم

از آشنایی تا اعتماد؛ نخستین گام های ساختن یک جمع

بخش اول

آدم هایی که سال ها کنار هم بودند، اما هنوز یکدیگر را نمی شناختند

با آغاز هر شیفت تقریبا همیشه صحنه ای تکراری شکل می گرفت. کارگران وارد کارخانه می شدند و شیفت قبلی جای خود را به آنها می داد. بعضی ها با عجله خودشان را به بخش و واحد خودشان می رساندند و بعضی دیگر چند دقیقه ای کنار هم می ایستادند و درباره خستگی روز گذشته، وضعیت کار یا خبرهای روز صحبت می کردند.

علیرضا سال ها در همین کارخانه کار کرده بود.

محیط کارخانه برای او فقط محل کار نبود؛ بخشی از زندگی روزمره اش شده بود. صداها، مسیر رفت و آمد میان بخش ها، چهره های آشنا و زمان های کوتاه استراحت، همه برایش بخشی از زندگی روزانه بودند.

اما حالا که بیشتر به حرف های اطرافش توجه می کرد، متوجه چیز دیگری شده بود. او بسیاری از همکارانش را می شناخت، اما شناختن آنها بیشتر به محیط کار محدود می شد. می دانست چه کسی در کدام بخش کار می کند، اما از بسیاری از نگرانی ها و تجربه هایی که پشت این زندگی روزمره وجود داشت، خبر چندانی نداشت.

در فصل قبل، برای او روشن شده بود که بسیاری از مشکلاتی که هرکس به تنهایی تجربه می کرد، در میان دیگران نیز وجود دارد. حالا پرسش دیگری مطرح شده بود: آیا شناختن این شباهت ها می توانست آدم ها را به شناخت واقعی یکدیگر نزدیک کند؟

علیرضا تصمیم گرفته بود بیشتر گوش بدهد. نه برای اینکه از همان ابتدا کاری را پیش ببرد، بلکه برای اینکه بفهمد پشت حرف های کوتاه و روزمره همکارانش چه تجربه هایی وجود دارد.

یک روز هنگام استراحت، یکی از همکارانش آرام درباره کاهش اضافه کاری هایش صحبت کرد. چند روز بعد، کارگر دیگری از نگرانی بابت تمدید قراردادش گفت. مدتی بعد، نفر دیگری از فشار هزینه های زندگی حرف زد. هر بار صحبت کوتاه بود و دوباره همه به کار خود بر می گشتند.

اما این بار علیرضا فقط به مضمون حرف ها توجه نمی کرد. او به رابطه ای فکر می کرد که می توانست میان این آدم ها شکل بگیرد. اگر قرار بود ارتباطی میان آنها به وجود بیاید، این ارتباط باید از همین تجربه های ساده و روزمره شروع می شد.

تا آن زمان، هر کس بیشتر حامل تجربه خودش بود حالا کم کم امکان دیگری شکل می گرفت: اینکه این تجربه ها شنیده شوند و در ذهن دیگری باقی بمانند.

همین تغییر کوچک، آغاز مرحله ای تازه بود. هنوز اعتمادی شکل نگرفته بود و هنوز کسی نمی توانست از یک جمع واقعی صحبت کند. اما آدم هایی که سال ها فقط همکار یکدیگر بودند، کم کم داشتند چیزهایی از زندگی و تجربه یکدیگر می فهمیدند که پیش از آن نمی دانستند.

برای علیرضا، اینجا دیگر فقط مسئله شناخت یک مشکل مشترک نبود. مسئله این بود که آیا این شناخت اولیه می تواند فاصله میان آدم ها را کمتر کند، آیا این رابطه ها می توانند از چند گفتگوی کوتاه فراتر بروند و دوام پیدا کنند؟

بخش دوم

گفتگوهایی که دیگر شبیه گذشته نبود

چند هفته از آن روزهایی که علیرضا شروع کرده بود بیشتر به حرف‌های اطرافش توجه کند گذشته بود.
از بیرون شاید هیچ چیز تغییر نکرده بود. کارخانه مشغول به کار بود، کارگران در تکاپو و فشارهای کاری که هر روز تکرار می‌شد، اما در میان کارگران، شکل بعضی گفتگوها آرام‌آرام تغییر کرده بود.
علیرضا حالا فقط به حرف‌هایی که گفته می‌شد توجه نمی‌کرد. سکوت ها، جمله هایی که نیمه کاره می‌ماند و نگاه هایی که گاهی برای اطمینان از اطراف رد و بدل می‌شد، برایش معنای دیگری پیدا کرده بود. خیلی ها حرف هایی برای گفتن داشتند، اما هنوز مطمئن نبودند که شنیده خواهند شد.
ترس از پیامدهای حرف زدن، تجربه های گذشته و بی‌اعتمادی میان کارگران باعث می‌شد بعضی گفتگوها خیلی زود تمام شوند. مسئله دیگر فقط این نبود که چه مشکلی وجود دارد؛ مسئله این بود که آیا آدم ها می‌توانند درباره این مشکلات با یکدیگر حرف بزنند و احساس کنند حرفشان علیه خودشان استفاده نخواهد شد.
یک روز علیرضا کنار محمود، یکی از همکاران قدیمی اش، نشسته بود. سال‌ها کنار هم کار کرده بودند، اما رابطه شان بیشتر به چند جمله کوتاه در طول شیفت محدود می‌شد.
علیرضا پرسید چند سال است در کارخانه کار می‌کند. محمود با شوخی جواب داد و حرف به وضعیت مدیران کشید. چند نفر دیگر هم به گفتگو اضافه شدند. این بار صحبت خیلی زود تمام نشد. یکی از کارگران از عقب افتادن دستمزدها گفت دیگری درباره حذف اضافه کاری بدون توضیح صحبت کرد و نفر دیگری از مشکلات ایمنی و احساسی گفت که بعد از مطرح کردن یک اعتراض، بیشتر زیر نظر بوده است.
کسی تلاش نمی‌کرد نقش قهرمان را بازی کند یا برای دیگران توضیح دهد که چه باید بکنند. هرکس تجربه خودش را می‌گفت و دیگران گوش می‌دادند.
برای علیرضا، اهمیت این گفتگو فقط در اطلاعاتی نبود که میان آنها رد و بدل می‌شد. چیزی مهمتر در حال شکل گرفتن بود: تجربه ای که تا آن زمان برای هرکس جداگانه وجود داشت، حالا در حضور دیگران شنیده می‌شد و در ذهن آنها باقی می‌ماند.
بعد از آن، گفتگوهای کوتاه بیشتری شکل گرفت. کنار دستگاهی که برای مدتی متوقف شده بود، هنگام خروج از کارخانه یا در زمان استراحت. هنوز جلسه ای در کار نبود و کسی برنامه مشخصی برای ادامه این ارتباط نداشت. اما وقتی یکی از کارگران غایب می‌شد، دیگران درباره علت آن می‌پرسیدند. اگر کسی از اتاق مدیریت بیرون می‌آمد و نگرانی در چهره اش دیده می‌شد، بی‌تفاوت از کنارش نمی‌گذشتند.
آنها هنوز نمی‌توانستند بگویند «ما یک گروه هستیم» اما چیزی نسبت به گذشته تغییر کرده بود. تجربه های هر فرد دیگر لزوما در نزد همان فرد باقی نمی‌ماند. کم کم شنیدن، پرسیدن و توجه کردن به بخشی از رابطه میان آنها تبدیل می‌شد.
برای علیرضا روشن تر می‌شد که سازمان یابی لزوما از یک جلسه رسمی یا یک تصمیم بزرگ شروع نمی‌شود. گاهی از جایی آغاز می‌شود که آدم‌ها برای حرف زدن از تجربه هایشان احساس امنیت بیشتری می‌کنند و می‌فهمند شنیده شدن یکدیگر، خودش بخشی از ساختن یک رابطه است.
اما این رابطه هنوز شکننده بود. شنیدن حرف‌های یکدیگر به معنای اعتماد کامل نبود. برای رسیدن به آن مرحله، باید اتفاقات بیشتری می‌افتاد.
سوالی که حالا پیش روی آنها قرار گرفته بود، این بود:
آیا می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند؟

بخش سوم

سخت‌ترین مانع، بی‌اعتمادی بود

با بیشتر شدن گفتگوها، فاصله میان بعضی از کارگران کمتر شده بود، اما این نزدیکی به معنای از بین رفتن بی اعتمادی نبود. هنوز بسیاری از حرف ها پیش از آنکه گفته شوند، چند بار در ذهن افراد سنجیده می شدند.
گاهی ترس از پیامدها باعث می شد کسی که از شرایط کاری ناراضی بود فقط بخشی از حرفش را بیان کند. گاهی تجربه های گذشته باعث شده بود افراد ترجیح دهند مشکلات خود را برای خودشان نگه دارند و گاهی نیز بی اعتمادی میان خود کارگران مانعی بود که کمتر دیده می شد.
پرسش اصلی دیگر این نبود که آیا دیگران مشکلات مشابهی دارند. آنها این مرحله را پشت سر گذاشته بودند.
مسئله این بود که آیا می شد تجربه و نگرانی خود را با دیگری در میان گذاشت، بدون اینکه بعدا همان حرف علیه خود فرد استفاده شود.
علیرضا این تردید را در رفتار بعضی از همکارانش می دید.
گاهی کسی شروع به صحبت می کرد، اما ناگهان مکث می کرد و با خنده ای کوتاه حرفش را کم اهمیت جلوه می داد.
یک بار یکی از کارگران بعد از چند دقیقه صحبت، پرسید:
«این حرفا بین خودمون می مونه؟»
علیرضا جواب عجولانه ای نداد و قول بزرگی نداد که هیچ کس نمی توانست تضمین کند. او می دانست که اعتماد با یک جمله ساخته نمی شود و برای شکل گرفتن آن، چیزی بیشتر از حرف لازم است.
چند روز گذشت. همان همکار دوباره کنار علیرضا نشست و این بار خودش شروع به صحبت کرد. نه به این دلیل که همه ترس هایش از بین رفته بود، بلکه چون در روزهای گذشته دیده بود حرف هایی که گفته، تبدیل به موضوعی برای آسیب زدن یا قضاوت کردن نشده است.
بعد از آن، رفتارها بیشتر از حرف ها معنا پیدا کردند. وقتی کسی می دید دیگری مسئولیت حرفش را حفظ می کند، وقتی می دید شنیدن یک مشکل به تمسخر یا بی تفاوتی ختم نمی شود و وقتی در یک موقعیت دشوار تنها رها نمی شد، کم کم تصویر دیگری از رابطه میان افراد شکل می گرفت.
این اتفاق ها کوچک بودند و به تنهایی چیز زیادی را تغییر نمی دادند، اما تکرار آنها نشان می داد که می توان در کنار دیگران ماند و هر حرف یا اختلافی لزوما به از بین رفتن رابطه ها منجر نمی شود.

آدم ها زمانی به یکدیگر اعتماد می کنند که در عمل ببینند رابطه ای که ساخته اند قابل اتکاست.
این موضوع برای شکل گرفتن همکاری اهمیت زیادی داشت. اگر هر کس احساس می کرد در نهایت باید فقط از خودش مراقبت کند، مشکلات مشترک به تنهایی نمی توانستند یک جمع بسازند. همکاری زمانی امکان پیدا می کرد که افراد مطمئن شوند در برابر دشواری ها کاملا تنها نمی مانند.
البته این تغییر نمی توانست یکباره اتفاق بیفتد. فاصله هایی که در طول سال ها شکل گرفته بودند، با چند گفتگو از بین نمی رفتند. بعضی ها هنوز محتاط بودند و بعضی دیگر زمان بیشتری لازم داشتند تا احساس کنند می توانند در یک رابطه جمعی باقی بمانند.
اما اتفاق مهمی در حال شکل گرفتن بود. چند نفر برای نخستین بار احساس می کردند می توانند در کنار یکدیگر باشند، بدون اینکه هر لحظه منتظر فرو ریختن اعتماد باشند.
این هنوز یک جمع سازمان یافته نبود، اما تجربه ای بود که می توانست پایه مرحله بعد قرار بگیرد:
اینکه رابطه هایی که میان چند نفر شکل گرفته بود، چگونه میتوانست به همکاری گسترده تر تبدیل شود.

بخش چهارم و پایانی

اعتماد؛ پایه ای که در سکوت ساخته می شود

چند ماه از نخستین گفتگوها گذشته بود. اگر کسی از بیرون وارد کارخانه می شد، شاید تفاوت زیادی با گذشته نمی دید. رفت و آمد کارگران همان بود و مشکلات کاری و فشارهای روزمره همچنان ادامه داشت، اما فضای میان آدم ها برای علیرضا و چند نفر از همکارانش دیگر مثل قبل نبود.

آنها هنوز یک گروه مشخص با تصمیم های مشترک نبودند و کسی نمی توانست بگوید این رابطه ها در آینده به کجا خواهد رسید. ترس و تردید هم کاملا از بین نرفته بود، اما آدم ها دیگر برای یکدیگر فقط چهره های آشنای محیط کار نبودند. تجربه های یکدیگر را می شناختند و می دانستند در پشت بسیاری از سکوت ها و رفتارهای روزمره، نگرانی ها و تجربه هایی وجود دارد که پیش از این دیده نمی شد.

علیرضا در این مدت فهمیده بود که نمی توان از کسی خواست یکباره اعتماد کند. هرکس گذشته خودش را داشت و تجربه هایی که باعث شده بود محتاط باشد.

به همین دلیل، اعتماد بیشتر از آنکه در حرف ها ساخته شود، در رفتارهای روزمره شکل می گرفت.

گاهی یک سوء تفاهم پیش می آمد یا کسی از حرف دیگری ناراحت می شد. گاهی نیز یکی از افراد مدتی کمتر در گفتگوها حاضر می شد اما تفاوت این بود که چنین اتفاق هایی دیگر لزوما به معنای پایان رابطه نبود. امکان داشت دوباره درباره آن صحبت کنند، دلیل یکدیگر را بشنوند و رابطه را حفظ کنند.

برای علیرضا همین امکان اهمیت داشت.

یک جمع واقعی قرار نبود جمعی باشد که در آن هیچ اختلافی وجود نداشته باشد. مهم این بود که اختلاف یا سوءتفاهم نتواند به آسانی همه رابطه هایی را که در مدت طولانی ساخته شده بود از بین ببرد.

آنها کم کم متوجه می شدند که ساختن یک جمع فقط به معنای بیشتر شدن تعداد افراد نیست.

هر ارتباط تازه، مسئولیت تازه ای هم ایجاد می کند. اگر قرار بود این رابطه ها ادامه پیدا کنند، باید یاد می گرفتند چگونه با تفاوت ها برخورد کنند، چگونه حرف یکدیگر را بشنوند و چگونه اجازه ندهند یک اتفاق کوچک، اعتماد شکل گرفته را از بین ببرد.

در گذشته، هرکس بیشتر مسئول حل مشکل خودش بود. حالا برای بعضی از آنها، وضعیت تغییر کرده بود. اگر یکی از همکاران با مشکلی روبرو می شد، دیگران فقط شاهد آن نبودند. دست کم چند نفر احساس می کردند رابطه ای که میانشان ساخته شده، آنها را نسبت به یکدیگر مسئول تر کرده است.

این هنوز به معنای سازمان یابی کامل نبود. آنها نه ساختار مشخصی داشتند و نه می توانستند برای آینده خود برنامه ای روشن ترسیم کنند، اما تجربه چند ماه گذشته چیز مهمی به آنها یاد داده بود: رابطه ای که بر اعتماد و شناخت متقابل شکل گرفته باشد، می تواند زمینه همکاری را فراهم کند.

حالا پرسش تازه ای پیش روی آنها قرار داشت. اگر چند نفر توانسته بودند چنین رابطه ای میان خود بسازند، آیا می شد این رابطه ها را به همکاری واقعی تبدیل کرد؟

فصل بعد از همین نقطه آغاز می شد.

پایان فصل دوم

فصل سوم

از اعتماد تا مسئولیت، وقتی رابطه ها دوام پیدا می کنند

بخش اول
نخستین آزمون

هوای کارخانه از همان ساعت های اول صبح سنگین بود. هنوز شیفت کاری کامل شروع نشده بود که زمزمه هایی میان کارگران پیچید. چند نفر کنار تابلوی اعلانات ایستاده بودند و چیزی را با هم نشان می دادند. بعضی ها فقط نگاه می کردند و رد می شدند، بعضی دیگر چند لحظه می ایستادند و بعد با اخم به سمت سالن تولید می رفتند.

علیرضا وقتی کارت حضورش را ثبت کرد، متوجه شد فضای آن روز با همیشه فرق دارد. صدای دستگاه ها مثل هر روز بلند بود، جرثقیل سقفی آرام حرکت می کرد و بوی روغن و فلز داغ تمام سالن را پر کرده بود، اما نگاه آدم ها جای دیگری بود.

چند دقیقه بعد، بهرام آرام نزدیکش آمد.

«دیدی؟»

علیرضا پرسید:

«چی شده؟»

بهرام با سر به سمت تابلو اشاره کرد.

«اضافه کاری این ماه رو نصف کردن.»

علیرضا چیزی نگفت، فقط به اطراف نگاه کرد. چند نفر دیگر هم برگه را دیده بودند. یکی زیر لب ناسزایی گفت، دیگری شانه بالا انداخت و به سمت دستگاهش رفت.

کار ادامه پیدا کرد، اما تمرکز کمتر از همیشه بود.

وسط کار، اکبر که چند متر آن طرف تر کار می کرد، بی اختیار گفت:

«با این وضع، قسط این ماهم عقب می افته.»

هیچ کس جواب نداد، نه از سر بی تفاوتی، بلکه چون همه همان فکر را در ذهن خودشان مرور می کردند.

وقت ناهار، جمع کوچکی کنار سماور اتاق رختکن کارگران تشکیل شد. استکان های چای میان دست های روغنی می چرخید، اما برخلاف روزهای دیگر، بحث فوتبال یا قیمت دلار نبود.

حمید گفت:

«میگن تولید کم شده.»

بهرام خندید و گفت:

«هر سال همین حرف رو میزنن.»

اکبر آه کشید و گفت:

«آخرش همیشه از جیب ما جبران میشه.»

چند ثانیه سکوت برقرار شد.

علیرضا بیشتر گوش می داد تا حرف بزند. چند ماه قبل شاید تصور می کرد هرکس فقط درباره مشکل خودش حرف می زند، اما حالا متوجه شده بود این جمله ها تکه های یک روایت مشترک اند. هرکس بخشی از تصویری را تعریف می کرد که دیگری هم آن را می شناخت.

با این حال، هنوز چیزی کم بود. هیچ کس نمی گفت باید چه کرد. نه از روی بی تفاوتی، بلکه چون هنوز مطمئن نبود دیگران تا کجا حاضرند کنار او بایستند.

بعد از خوردن ناهار و چای، همه دوباره به سمت دستگاه هایشان رفتند. انگار صحبت بچه ها نیمه کاره مانده بود.

اما آن روز، اتفاق کوچکی افتاد که شاید از بیرون اصلا دیده نمی شد. بعدازظهر، یکی از کارگرهای جوان هنگام جابجا کردن یک قطعه فلزی، دستش را برید. زخم عمیق نبود، اما خون روی دستکش و لباسش جاری شد.

قبل از آن که سرپرست برسد، چند نفر بی اختیار کارشان را رها کردند. یکی جعبه کمک های اولیه را آورد، دیگری دستگاه را خاموش کرد. مجید دست کارگر زخمی را گرفت و موقت پانسمان کرد. اکبر هم دنبال مسئول ایمنی رفت.
همه چیز ظرف چند دقیقه تمام شد. بعد دوباره دستگاه ها روشن شدند و کار ادامه پیدا کرد.
اما علیرضا تا پایان شیفت به همان چند دقیقه فکر می کرد.
هیچ کس به دیگری دستور نداده بود.
هیچ جلسه ای تشکیل نشده بود.
هیچ تصمیم از پیش تعیین شده ای وجود نداشت.
با این حال، چند نفر بدون هماهنگی قبلی، مسئولیت یکدیگر را پذیرفته بودند.
در راه خروج از کارخانه، وقتی از کنار همان تابلوی اعلانات گذشت، دوباره برگه کاهش اضافه کاری را دید. صبح، فقط یک اطلاعیه بود، اما حالا برای او معنای دیگری پیدا کرده بود.
او فهمیده بود پیش از آنکه افراد بتوانند برای حل یک مسئله بزرگ کنار هم بایستند، باید در موقعیت های کوچک یاد بگیرند که نسبت به یکدیگر بی تفاوت نباشند.
شاید سازمان یابی از جایی شبیه همین جا آغاز می شود؛ نه از تصمیم های بزرگ، بلکه از لحظه ای که آدم ها درد و نگرانی دیگری را، هرچند برای چند دقیقه، مسئله خودشان بدانند.

بخش دوم

وقتی نگرانی یک نفر، نگرانی چند نفر می‌شود

چند روز از ماجرای کاهش اضافه کاری گذشته بود، اما اثرش هنوز در کارخانه دیده می شد. دیگر کمتر کسی درباره آن با صدای بلند حرف می زد، انگار خبر تازگی خود را از دست داده بود، اما نگرانی ای که با خودش آورده بود هر روز بیشتر در چهره آدم ها دیده می شد.

علیرضا متوجه تغییری شد که شاید در نگاه اول چندان مهم به نظر نمی رسید. قبلا اگر یکی از کارگرها ناراحت بود، دیگران نهایتا می پرسیدند: «چیزی شده؟» و بعد هرکس سر کار خودش می رفت، اما حالا ماجرا فرق کرده بود.

اگر کسی ساکت تر از همیشه بود، چند نفر متوجه می شدند. اگر یکی با چهره ای گرفته از دفتر سرپرست بیرون می آمد، نگاه های نگران او را دنبال می کرد. هنوز کسی ادعای همبستگی نمی کرد، اما بی تفاوتی آرام آرام جای خود را به توجه داده بود.

یک روز نزدیک پایان شیفت، حمید با چهره ای آشفته کنار دستگاه ایستاده بود. برخلاف همیشه، نه شوخی می کرد و نه وارد بحث دیگران می شد.

امین آرام به علیرضا گفت:

«فکر کنم یه مشکلی براش پیش اومده.»

چند دقیقه بعد، وقتی دستگاه ها برای تعویض قطعه متوقف شدند، علیرضا کنارش رفت.

گفت:

«خوبی؟»

حمید چند لحظه سکوت کرد و بعد آهی کشید.

«دیروز صاحبخونه گفته یا اجاره رو زیاد کن یا آخر ماه خونه رو تخلیه کن.»

همه بچه ها سکوت کرده بودند، نه به این دلیل که حرفی برای گفتن نداشتند، بلکه چون همه می دانستند این نگرانی فقط متعلق به حمید نیست.

رضا آرام گفت:

«برای منم پارسال همین اتفاق افتاد.»

اکبر هم اضافه کرد:

«ما هم هنوز قسط عقب افتاده داریم.»

چند دقیقه بعد، صحبت دیگر فقط درباره حمید نبود. هرکس بخشی از زندگی خودش را تعریف می کرد؛ از قسط، شهریه مدرسه بچه ها، هزینه درمان، اجاره خانه یا نگرانی تمدید قرارداد.

علیرضا با دقت به حرف ها گوش می داد. آن روز برای نخستین بار احساس کرد آدم ها فقط دردهایشان را کنار هم نمی گذارند، بلکه بخشی از زندگی شان را به یکدیگر می سپارند و این تفاوت کوچکی نبود.

انسان معمولا مشکلاتش را برای هر کسی تعریف نمی کند. وقتی کسی از نگرانی های واقعی زندگی اش حرف می زند، یعنی احساس کرده فضای امنی برای شنیده شدن وجود دارد. اعتماد فقط در حفظ رازها ساخته نمی شود، گاهی در همین اتفاق ساده شکل می گیرد که انسان مطمئن باشد اگر از سختی های زندگی اش بگوید، کسی او را قضاوت نمی کند.

آن روز، هنگام خروج از کارخانه، علیرضا و امین چند قدمی با حمید هم مسیر شدند.

امین گفت:

«اگر خواستی، آخر هفته بشینیم ببینیم شاید راهی پیدا بشه.»

حمید لبخند کوتاهی زد.

«فقط دلم می خواست یکی حرفامو بشنوه.»

همین جمله تا شب در ذهن علیرضا ماند. سال ها تصور می کرد کمک کردن یعنی پیدا کردن راه حل، اما حالا می فهمید گاهی نخستین کمک، فقط شنیدن است؛ شنیدنی که به انسان یادآوری کند بار زندگی را لازم نیست همیشه به تنهایی حمل کند.

در روزهای بعد، صحبت ها بیشتر شد و دیگر فقط درباره کارخانه نبود. آدم ها از زندگی، خانواده، ترس ها و امید هایشان هم حرف می زدند. بی آنکه خودشان متوجه باشند، میانشان چیزی در حال شکل گرفتن بود که عمیق تر از آشنایی بود.
آنها آرام آرام داشتند انسان پشت لباس کار را می شناختند و همین شناخت، مسئولیت تازه ای به همراه می آورد. وقتی انسان دیگری را فقط یک همکار نمی بیند، بی تفاوت ماندن نسبت به رنج او نیز دشوارتر می شود.
شاید مسئولیت جمعی، پیش از آنکه در تصمیم های بزرگ دیده شود، در همین لحظه های ساده متولد شود؛ لحظه هایی که انسان درد دیگری را می شنود، اما دیگر نمی تواند نسبت به آن بی اعتنا بماند.

بخش سوم

نخستین تصمیمی که هیچ کس به تنهایی نگرفت

از روزی که حرف هایشان از سلام و احوالپرسی های کوتاه فراتر رفته بود، فضای میان چند نفر از کارگرها تغییر کرده بود. هنوز هیچ گروه مشخصی وجود نداشت، اما دیگر هرکس فقط در دنیای خودش زندگی نمی کرد. اگر اتفاقی برای یکی می افتاد، چند نفر دیگر هم بی اختیار درگیر آن می شدند.

همین روزها بود که اتفاق دیگری افتاد.

صبح یکشنبه، وقتی کارگرها وارد سالن تولید شدند، متوجه شدند یکی از دستگاه های قدیمی دوباره دچار نقص شده است. این اتفاق تازه ای نبود. دستگاه بارها خراب شده بود و هر بار با تعمیری موقت دوباره به خط تولید برمیگشت، اما این بار هنگام کار، قطعه ای فلزی با صدای بلندی از جای خود جدا شد و چند متر آن طرف تر به زمین افتاد.

همه برای چند ثانیه خشکشان زد.

اگر آن قطعه کمی آن طرف تر پرتاب می شد، احتمال داشت به یکی از کارگرها برخورد کند.

مسئول تعمیرات آمد، نگاهی انداخت و گفت:

«فعلا با احتیاط کار کنید تا قطعه جدید برسه.»

بعد رفت.

کار دوباره آغاز شد، اما هیچ کس مثل قبل پشت دستگاه نایستاد.

علیرضا نگاهش را میان همکارانش چرخاند. در چهره همه یک سوال مشترک دیده می شد:

چقدر دیگر باید به این شکل کار کنیم؟

آن روز هنگام استراحت، برخلاف دفعات قبل، سکوت طولانی نشد.

اکبر گفت:

«دفعه بعد شاید شانس نیاریم.»

فریدون سری تکان داد.

«همه می دونن این دستگاه مشکل داره.»

حمید با صدایی آرام گفت:

«هر بار فقط میگن چند روز دیگه درستش می کنیم.»

هیچ کس فریاد نمی زد و هیچکس شعار نمی داد. همه فقط درباره چیزی حرف می زدند که هر روز با چشم خودشان می دیدند.

علیرضا مدتی سکوت کرد، بعد گفت:

«اگه هر کدوم جدا جدا بگیم، احتمالا مثل دفعات قبل فقط میگن بررسی می کنیم.»

چند نفر سرشان را بالا آوردند.

برای اولین بار، حرف از خود مشکل فراتر رفته بود و حالا صحبت از شیوه مواجهه با آن بود.

فریدون پرسید:

«پس چی کار کنیم؟»

علیرضا شانه بالا انداخت.

«نمیدونم... فقط فکر می کنم این بار بهتره همه یه حرف بزنیم، نه هر کس جدا.»

باز هم سکوت.

اما این سکوت با گذشته فرق داشت. سکوت بین آنها دیگر از جنس بی اعتمادی نبود، از جنس فکر کردن بود. هرکس در ذهنش پیامدهای این پیشنهاد را مرور می کرد:

اگر همراهی نکنند چه؟

اگر فقط چند نفر بمانند چه؟

اگر کسی عقب بکشد چه؟

این پرسش ها واقعی بودند، همان قدر واقعی که خطر دستگاه معیوب.

هیچ تصمیمی همان روز گرفته نشد. کسی از دیگری نخواست تعهدی بدهد و قرار مشخصی هم گذاشته نشد، اما هنگام بازگشت به سالن، علیرضا متوجه شد اتفاق مهمی افتاده است.
این نخستین بار بود که چند نفر، به جای آنکه فقط درباره مشکل حرف بزنند، درباره یک واکنش مشترک فکر کرده بودند.
شاید هنوز برای اقدام زود بود و شاید اعتماد به اندازه کافی عمیق نشده بود، اما یک مرز مهم پشت سر گذاشته شده بود. تا دیروز، هرکس از خودش می پرسید:
«من برای حل مشکل خودم چه کار می توانم بکنم؟»
حالا همان آدم ها داشتند سوال دیگری را مطرح می کردند:
«ما با هم چه کاری می توانیم انجام دهیم؟»
این تغییر، در ظاهر فقط جابه جایی یک واژه بود، اما در واقع نگاه آنها به مسئله را تغییر می داد. هنوز هیچ پیروزی ای به دست نیامده بود و تصمیم عملی مشخصی هم وجود نداشت، اما برای نخستین بار چند نفر می خواستند مسئله را نه به تنهایی، بلکه در کنار یکدیگر دنبال کنند.
عصر، هنگام خروج از کارخانه، علیرضا دوباره از کنار همان دستگاه معیوب عبور کرد. دستش را روی بدنه سرد آن کشید و چند لحظه ایستاد. مشکل هنوز همان جا بود، اما این بار احساس می کرد کسی قرار نیست آن را فقط مشکل خودش بداند.
و شاید همین، نخستین تصمیمی بود که هیچ کس آن را به تنهایی نگرفته بود.

بخش چهارم و پایانی

مسئولیت، آغاز بلوغ یک جمع

روزهای بعد دیگر هیچ کس درباره دستگاه معیوب با هیجان روز اول صحبت نمی کرد. زندگی کارخانه به ظاهر به روال عادی برگشته بود؛ دستگاه ها روشن می شدند، شیفت ها آغاز می شدند و هر کس وظیفه خودش را انجام می داد، اما زیر این ظاهر آشنا، چیزی تغییر کرده بود.

چند نفر از کارگرها، بی آنکه قرار مشخصی گذاشته باشند، بیشتر از گذشته حواسشان به یکدیگر بود. اگر یکی کنار همان دستگاه خطرناک کار می کرد، دیگری ناخودآگاه مراقب اطرافش بود. اگر صدای غیرعادی از دستگاه شنیده می شد، نگاه چند نفر هم زمان به همان سمت برمی گشت.

یک روز عصر، هنگام پایان شیفت، اکبر آرام گفت:

«چند ماه پیش اگه این اتفاق می افتاد، هرکس فقط مواظب خودش بود.»

علیرضا لبخند کوتاهی زد.

«شاید...»

اکبر ادامه داد:

«الان انگار آدم دلش نمیاد بی تفاوت رد بشه.»

علیرضا چیزی نگفت، اما می دانست اکبر درست می گوید.

آنچه در این چند ماه ساخته شده بود، فقط اعتماد نبود. احساس مسئولیت نسبت به دیگری نیز آرام آرام شکل گرفته بود.

این احساس با دستور به وجود نمی آید. هیچ کس نمی تواند اعلام کند از امروز همه نسبت به هم مسئول هستند. مسئولیت، نتیجه رابطه ای است که پیش از آن ساخته شده است. وقتی انسان دیگری را فقط یک همکار نمی بیند و او را بخشی از زندگی روزانه خود می داند، امنیت، نگرانی و آینده او نیز برایش اهمیت پیدا می کند.

علیرضا به روزهای اول فکر کرد؛ به زمانی که همه کنار هم کار می کردند، اما هرکس بار زندگی اش را به تنهایی حمل می کرد. حالا هنوز هیچ تشکلی وجود نداشت، هیچ برنامه منظمی نوشته نشده بود و کسی خود را رهبر یا مسئول جمع نمی دانست، اما یک تفاوت اساسی به وجود آمده بود. اگر برای یکی مشکلی پیش می آمد، دیگران فقط تماشاگر نبودند.

این تغییر برای آنها اهمیت داشت، چون تعداد آدم ها به تنهایی یک جمع پایدار نمی سازد. آنچه به یک جمع امکان ادامه می دهد، رابطه ای است که در آن افراد خود را نسبت به یکدیگر بی تفاوت نمی دانند.

این مسئولیت همیشه هم آسان نیست. گاهی به معنای وقت گذاشتن برای شنیدن دیگری است، گاهی پذیرفتن اختلاف نظرها و گاهی صبر کردن برای کسی که هنوز آماده نیست. در چنین رابطه ای، موفقیت یا شکست دیگر فقط مسئله یک نفر نیست.

چند روز بعد، هنگام خروج از کارخانه، علیرضا متوجه شد چند نفر از همکارانش دوباره درباره وضعیت دستگاه معیوب و شرایط ایمنی صحبت می کنند. این بار گفتگو از روی عصبانیت نبود. آرام تر و دقیق تر بود و مهمتر اینکه همه تلاش می کردند حرف یکدیگر را کامل بشنوند.

اکبر گفت:

«بالاخره باید یه کاری بکنیم. نمی شه هر روز از کنار این دستگاه رد بشیم و منتظر بمونیم یه اتفاق بد بیفته.»

فریدون گفت:

«اگه هر کدوم جدا بریم بگیم، ممکنه باز هم مثل دفعه های قبل تموم بشه.»

علیرضا که تا آن لحظه بیشتر شنونده بود، گفت:

«پس این بار با هم میریم. باید روشن بشه تا وقتی دستگاه درست نشده، قراره چه کار کنیم.»

روز بعد، چند نفر از کارگران با هم سراغ سرپرست تولید رفتند و خواستند وضعیت دستگاه روشن شود. آنها درباره خطر احتمالی آن صحبت کردند و توضیح دادند که ادامه کار با دستگاهی که بارها دچار نقص شده، نگرانی همه را به همراه دارد. این بار موضوع را نمی شد به نگرانی یک کارگر نسبت داد. چند نفر درباره یک مسئله مشترک حرف

می زدند و خواسته شان نیز روشن بود: تا زمانی که دستگاه بررسی و عیب آن برطرف نشده، نباید کار با آن ادامه پیدا کند.
پس از پیگیری آنها، دستگاه برای بررسی فنی متوقف شد. هنوز معلوم نبود تعمیر آن چه زمانی به پایان می رسد، اما دست کم قرار نبود کارگران مثل گذشته، در شرایط نا ایمن به کار با آن ادامه دهند.
برای علیرضا، اهمیت ماجرا فقط در متوقف شدن دستگاه نبود. چند روز پیش، هرکس خطر را به تنهایی می دید و نمی دانست دیگران تا کجا حاضرند همراهی کنند. حالا چند نفر توانسته بودند نگرانی مشترکشان را به یک خواسته روشن تبدیل کنند و آن را در کنار هم پیگیری کنند.
او فهمید مسئولیت جمعی فقط به این معنا نیست که آدم ها مراقب یکدیگر باشند یا هنگام بروز حادثه به کمک هم بشتابند. گاهی به این معناست که وقتی خطری همه را تهدید می کند، کسی ناچار نباشد به تنهایی آن را پیگیری کند و دیگران نیز بتوانند در تصمیم و اقدام همراه او باشند.
هنوز تشکلی وجود نداشت، برنامه منظمی نوشته نشده بود و این چند نفر هم تجربه چندانی از اقدام مشترک نداشتند. اما تجربه دستگاه به آنها نشان داده بود که کنار هم بودن می تواند از همدلی فراتر برود و به پیگیری یک مسئله واقعی برسد.
با این حال، یک پرسش تازه پیش روی آنها قرار داشت. اگر در یک موقعیت مشخص توانسته بودند کنار هم بایستند، آیا می توانستند در مسائل پیچیده تر نیز به توافق برسند؟ اگر نظرهای متفاوتی داشتند، چگونه تصمیم می گرفتند؟ و اگر قرار بود این همکاری ادامه پیدا کند، چه چیزی می توانست آن را از یک اقدام مقطعی فراتر ببرد؟
آنها هنوز پاسخی برای این پرسش ها نداشتند. اما دیگر فقط درباره امکان کنار هم بودن فکر نمی کردند. نخستین تجربه پیگیری مشترک را پشت سر گذاشته بودند و حالا مسئله، چگونگی ادامه دادن این مسیر بود.

پایان فصل سوم

فصل چهارم

از ارتباط تا مسئولیت مشترک

بخش اول

عبور از همراهی ساده

چند ماهی از روزهایی که گفتگوهای کوتاه میان چند نفر از کارگران آغاز شده بود می گذشت. دیگر آن احتیاط و سکوت روزهای اول کمتر دیده می شد. اگر فرصتی پیش می آمد، چند نفر کنار هم می ایستادند، چای می خوردند و از چیزهایی حرف می زدند که تا چند ماه قبل ترجیح می دادند در دل خود نگه دارند.

یک روز، هنگام استراحت، رضا با نگاهی خسته گفت:

«باز حقوق رو عقب انداختن... هر ماه همون داستان.»

کسی تعجب نکرد، چون چنین جمله هایی تازگی نداشت. هرکس نمونه ای از مشکل خودش را داشت؛ یکی از قراردادهای کوتاه مدت می گفت، دیگری از اضافه کاری هایی که بی دلیل حذف شده بود، یکی از گرانی هایی که دخل و خرج خانه را به هم ریخته بود و دیگری از تصمیم هایی که بدون توضیح گرفته می شد.

چند ماه قبل، صحبت درباره این موضوعات معمولا همین جا تمام می شد. هرکس گلایه ای می کرد، دیگران سری تکان می دادند و بعد صحبت به موضوع دیگری کشیده می شد. انگار همه پذیرفته بودند که ناراحتی را می توان با هم تقسیم کرد، اما راه دیگری وجود ندارد.

اما آن روز، بعد از چند لحظه سکوت، یکی از کارگرها آرام پرسید:

«خب... حالا واقعا می خوایم چه کار کنیم؟»

همه ساکت شدند. نه اینکه پاسخی نداشتند، بلکه تا آن روز کمتر کسی این سوال را با صدای بلند مطرح کرده بود.

علیرضا به چهره همکارانش نگاه کرد. بعضی ها نگاهشان را از زمین برداشتند، بعضی لبخند کوتاهی زدند و یکی هم شانه بالا انداخت.

بعد از چند لحظه، حمید که سال ها در همان بخش کار کرده بود، گفت:

«اول باید بدونیم اصلا چند نفر همین مشکل رو دارن، آیا همه پیمانکارا حقوق رو پرداخت نکردن؟ شاید ما فقط از دور فکر می کنیم همه ناراضی ان.»

رضا پاسخ داد:

«به نظرم بیشتر از چیزیه که فکر می کنیم.»

کارگر دیگری گفت:

«شاید... ولی مطمئن نیستیم. تا وقتی حرف نزنیم، از کجا معلوم؟»

بحث آرام ادامه پیدا کرد.

هیچ کس برنامه بزرگی ارائه نمی داد، کسی شعار نمی داد و هیچ کس ادعا نمی کرد راه حل را پیدا کرده است، اما تفاوت مهمی به وجود آمده بود. این بار صحبت فقط درباره خود مشکل نبود؛ درباره قدم بعدی بود.

علیرضا همان جا فهمید که میان ناراضی بودن و مسئولیت پذیرفتن، فاصله ای وجود دارد که فقط با حرف پر نمی شود.

پیش از هر اقدامی، باید واقعیت را بهتر می شناختند. باید می فهمیدند چه چیزی میان آنها مشترک است و چه چیزی فقط برداشت شخصی آنهاست. باید تجربه های یکدیگر را کنار هم می گذاشتند.

چند روز بعد، همین بحث دوباره ادامه پیدا کرد.

یکی پیشنهاد داد با کارگران بخش های دیگر هم صحبت کنند تا تصویر کامل تری از وضعیت به دست بیاورند.

دیگری گفت شاید بهتر باشد فقط به حرف کسانی که همیشه در این جمع های کوچک حضور دارند اکتفا نکنند و سراغ کسانی بروند که کمتر صحبت می کنند.

پیشنهادها ساده بودند و شبیه تصمیم های بزرگ نبودند، اما همین سادگی اهمیت داشت. آنها عجله نداشتند و می خواستند پیش از هر کاری واقعیت را بهتر بفهمند.

علیرضا هنگام بازگشت به سالن تولید به این فکر می کرد که شاید بسیاری از تغییرات مهم، دقیقا از همین لحظه های آرام آغاز می شوند؛ لحظه هایی که چند نفر، به جای آنکه فقط از گذشته شکایت کنند، برای نخستین بار از خود می پرسند:
«اگر بخواهیم با هم کاری انجام بدهیم، اولین قدم چیست؟»
پاسخ این سوال هنوز روشن نبود، اما خود سوال نشان می داد آنها از مرحله بیان دردهای مشترک عبور کرده اند و وارد مرحله ای شده اند که باید برای شناخت دقیق تر و عمل مشترک آماده شوند.
و همین، نخستین نشانه بلوغ رابطه ای بود که در فصل های گذشته، آرام و بی صدا شکل گرفته بود.

بخش دوم

تقسیم مسئولیت

چند روز بعد، گفتگوهایی که پیش از آن بیشتر درباره خود مشکلات بود، کم کم شکل دیگری پیدا کرد. اگر مسئله ای میان چند نفر مطرح می شد، دیگر قرار نبود همه چیز با همان گفتگوی کوتاه تمام شود. گاهی لازم بود کسی اطلاعات بیشتری پیدا کند، با کارگران بخش دیگری صحبت کند یا ببیند آیا تجربه مشابهی در جای دیگری از کارخانه هم وجود دارد.

این کارها در ظاهر ساده بودند، اما برای آنها تجربه تازه ای به حساب می آمد. تا آن زمان، بیشتر افراد عادت داشتند هر مشکلی را تا جایی که می توانستند شخصا دنبال کنند و اگر مسئله ای جمعی بود، منتظر بمانند تا فرد دیگری قدم اول را بردارد. سال ها فشار و بی اعتمادی باعث شده بود بسیاری از آنها با احتیاط رفتار کنند. وارد شدن به یک مسئله جمعی می توانست هزینه داشته باشد و هیچ کس نمی خواست بی دلیل خودش را درگیر کند.

حالا اما بعضی ها حاضر بودند بخشی از این کار را بر عهده بگیرند.

یکی اطلاعات بیشتری جمع می کرد. دیگری درباره همان مسئله با چند نفر دیگر صحبت می کرد. نفر دیگری تجربه کارگران یک بخش دیگر را می پرسید و آن را به بقیه منتقل می کرد. کم کم روشن می شد که قرار نیست همه یک کار واحد انجام دهند. هر کس می توانست بخشی از کاری را که برای ادامه مسیر لازم بود بر عهده بگیرد.

علیرضا متوجه تفاوت مهمی شده بود. پیش از این، وقتی مشکلی پیش می آمد، همه درباره آن حرف می زدند، اما معمولا مسئولیت پیگیری آن در میان جمع مشخص نبود. حالا هنوز هیچ تقسیم مسئولیت رسمی و مشخصی وجود نداشت، اما بعضی کارها دیگر منتظر یک نفر نمی ماند.

همین جا دشواری دیگری خودش را نشان داد.

پذیرفتن مسئولیت به این معنا نبود که فرد همیشه می توانست آن را بدون مشکل ادامه دهد. گاهی فشار کار و نگرانی از پیامدها باعث می شد کسی عقب بکشد. گاهی هم میان افراد درباره اینکه چه کاری باید زودتر انجام شود اختلاف نظر به وجود می آمد. بعضی ها معتقد بودند باید سریع تر اقدام کرد و بعضی دیگر ترجیح می دادند پیش از هر کاری اطلاعات بیشتری جمع شود.

این اختلاف ها برای آنها تجربه تازه ای بود. پیش از این، مسئله اصلی این بود که آیا می توانند کنار هم قرار بگیرند یا نه. حالا باید یاد می گرفتند وقتی کنار هم قرار گرفتند، چگونه کار را میان خود تقسیم کنند و با تفاوت نظرها کنار بیایند.

علیرضا می دید که همین جا معنای مسئولیت تغییر می کند. مسئولیت فقط این نبود که کسی کاری را قبول کند و انجام دهد. گاهی به این معنا بود که کاری را که بر عهده گرفته تا پایان دنبال کند. گاهی هم یعنی وقتی با نظر دیگری مخالف است، ارتباط را قطع نکند و اجازه دهد گفتگو ادامه پیدا کند.

یکی از کارگران در یکی از همین گفتگوها گفت:

«ما همیشه فکر می کردیم وقتی همه با هم باشیم، کار راحت می شود. اما حالا می بینیم سخت ترین قسمت همین است که هر کس سهم خودش را انجام دهد.»

این جمله برای علیرضا ساده به نظر می رسید، اما چیزی را بیان می کرد که آنها تازه داشتند تجربه می کردند. کنار هم بودن، به خودی خود به معنای همکاری نبود. همکاری زمانی شکل می گرفت که هر کس بخشی از مسئولیت را بپذیرد و دیگران هم بتوانند روی انجام شدن آن حساب کنند.

در چنین شرایطی، اعتماد هم معنای عملی تری پیدا می کرد. وقتی کسی مسئولیتی را می پذیرفت و آن را انجام می داد، دیگران فقط یک وعده یا حرف نمی شنیدند، بلکه تجربه ای واقعی از همکاری به دست می آوردند. اگر کسی در شرایط دشوار کنار دیگران می ایستاد، این تجربه در رابطه میان آنها باقی می ماند.

البته هیچ چیز یکباره تغییر نکرده بود. آنها هنوز یک تشکل مشخص نبودند و برای بسیاری از کارها هنوز تجربه کافی نداشتند. اما دیگر فقط درباره این صحبت نمی کردند که چه مشکلی دارند. بخشی از وقت و توان خود را برای فهمیدن مسئله، ارتباط با دیگران و پیش بردن کار مشترک می گذاشتند.

علیرضا کم کم می فهمید که یک حرکت جمعی فقط با تصمیم های بزرگ پیش نمی رود. پیش از هر تصمیم بزرگ، کارهای کوچک زیادی وجود دارد که شاید کسی آنها را نبیند، اما اگر انجام نشوند، ادامه مسیر دشوار می شود.
این تجربه، برای آنها معنای دیگری هم داشت. آنها داشتند یاد می گرفتند که مسئولیت میان چند نفر تقسیم شود، نه اینکه همه چیز بر دوش یک نفر بماند. شاید هنوز نمی دانستند این شیوه در آینده به کجا خواهد رسید، اما یک چیز برایشان روشن شده بود: اگر قرار بود رابطه هایی که در ماه های گذشته شکل گرفته بود به یک همکاری واقعی تبدیل شود، هر کس باید بخشی از آن را بر عهده بگیرد.

بخش سوم

شکل گیری احساس تعلق

چند هفته از روزهایی که کارگران شروع کرده بودند بخشی از کارهای مشترک را میان خود تقسیم کنند می گذشت.
حالا اگر مسئله ای پیش می آمد، دیگر همه منتظر نمی ماندند تا کسی کاری انجام دهد. بعضی ها اطلاعات جمع می کردند، بعضی با کارگران بخش های دیگر صحبت می کردند و بعضی پیگیر ادامه یک موضوع می شدند.
تا وقتی همه درباره یک مسئله اتفاق نظر داشتند، همکاری چندان دشوار نبود. اما یک روز شرایطی پیش آمد که دیگر نمی شد فقط درباره خود مشکل صحبت کرد. باید تصمیم می گرفتند چه واکنشی نشان دهند.
چند نفر معتقد بودند باید سریع اقدام کنند. از نظر آنها اگر بیشتر صبر می کردند، ممکن بود شرایط سخت تر شود و فرصت واکنش از دست برود.
در مقابل، عده ای نگران بودند که اقدام عجولانه باعث شود کسانی که هنوز آمادگی کافی ندارند، بدون اینکه خودشان تصمیم گرفته باشند، در معرض فشار قرار بگیرند.
بحث که بالا گرفت، اختلاف نظرها بیشتر خودش را نشان داد.
یکی گفت:
«اگر قرار باشد همیشه منتظر باشیم همه آماده باشند، هیچ وقت نمی شود کاری کرد.»
دیگری جواب داد:
«مسئله فقط آماده بودن چند نفر نیست. اگر قرار باشد تصمیمی بگیریم، باید معلوم باشد چه کسانی حاضرند مسئولیتش را بپذیرند.»
علیرضا به حرف های هر دو طرف گوش می داد. برای نخستین بار، مسئله این نبود که آیا آنها مشکل مشترکی دارند یا نه. مشکل را همه می دیدند و درباره ضرورت تغییر هم اختلاف زیادی وجود نداشت. اختلاف از جایی شروع شده بود که باید درباره راه برخورد با آن تصمیم می گرفتند.
همین جا بود که علیرضا متوجه شد همکاری واقعی همیشه در جایی که همه هم نظرند خودش را نشان نمی دهد.
دشواری از زمانی آغاز می شود که هر کس تجربه، نگرانی و برداشت خودش را وارد تصمیم کند.
کارگری که سال ها فشار دیده بود، طبیعی بود محتاط تر باشد. کسی که تازه به این نتیجه رسیده بود سکوت چیزی را تغییر نمی دهد، ممکن بود خواهان حرکت سریع تری باشد. هیچ کدام لزوما از سر بی اعتمادی به دیگری حرف نمی زدند. آنها یک مسئله را می دیدند، اما تجربه های متفاوتی داشتند و به همین دلیل راه های متفاوتی برای برخورد با آن پیشنهاد می کردند.
اختلاف ها فقط به سرعت اقدام هم محدود نبود.
بعضی ها نگران بودند اگر در لحظه حساس چند نفر کنار بکشند، مسئولیت اصلی روی دوش همان تعداد معدودی بماند. بعضی دیگر می ترسیدند تصمیمی که همه درباره آن سهمی نداشته اند، بعدها باعث دلخوری و فاصله میان افراد شود.
بحث ها در روزهای بعد هم ادامه پیدا کرد. گاهی بعضی ها از طولانی شدن گفتگوها ناراضی بودند و می گفتند این همه احتیاط ممکن است باعث شود هیچ اقدامی انجام نشود. در مقابل، عده ای یادآوری می کردند اگر قرار باشد تصمیمی گرفته شود، کسانی که قرار است هزینه آن را تحمل کنند هم باید در آن سهم داشته باشند.
علیرضا کم کم می دید که آنها با مسئله ای روبرو شده اند که پیش از این تجربه اش نکرده بودند.
قبلا مسئله این بود که چگونه چند نفر می توانند به یکدیگر نزدیک شوند و درباره یک مشکل مشترک صحبت کنند.
بعد یاد گرفته بودند بخشی از مسئولیت را میان خود تقسیم کنند. حالا باید یاد می گرفتند چگونه با وجود اختلاف نظر، همچنان در کنار هم بمانند.
این کار ساده نبود.
گاهی لحن گفتگوها تند می شد. گاهی کسی فکر می کرد نظرش جدی گرفته نشده است. گاهی هم نگرانی های گذشته دوباره خودش را نشان می داد. اما برخلاف گذشته، اختلاف نظر به معنای پایان گفتگو نبود. آنها دوباره به بحث برمی گشتند و تلاش می کردند بفهمند اختلاف دقیقا از کجا آمده است.

یکی از کارگران گفت:
«مشکل فقط این نیست که کسی صدای ما را نمی شنود. اگر قرار باشد کاری را با هم پیش ببریم، باید یاد بگیریم وقتی با هم اختلاف داریم هم کنار هم بمانیم.»
علیرضا بعد از این جمله مدتی ساکت ماند.
حرف ساده ای بود، اما چیزی را نشان می داد که در هفته های گذشته کم کم شکل گرفته بود. آنها دیگر فقط درباره این صحبت نمی کردند که چه چیزی بر سرشان آمده است. داشتند درباره این فکر می کردند که اگر قرار باشد کاری را با هم پیش ببرند، چگونه باید با تفاوت های میان خودشان برخورد کنند.
این تفاوت مهمی بود.
تا اینجا، همکاری برای آنها بیشتر با پیدا کردن نقاط مشترک و تقسیم چند مسئولیت معنا پیدا کرده بود، اما اختلاف نظر نشان داد که یک جمع فقط با اشتراک نظر ساخته نمی شود. هرچه رابطه ها جدی تر می شوند، تفاوت در تجربه، نگرانی و شیوه تصمیم گیری هم بیشتر خودش را نشان می دهد. بنابراین مسئله فقط رسیدن به یک تصمیم مشترک نیست، بلکه این است که افراد بتوانند در مسیر رسیدن به تصمیم، رابطه خود را حفظ کنند.
آنها هنوز یک تشکل مشخص نبودند و هنوز بسیاری از مسائل را نمی دانستند. اما تجربه کرده بودند که همکاری فقط تقسیم کردن چند وظیفه نیست. گاهی یعنی پذیرفتن اینکه دیگری ممکن است همان مسئله را ببیند، اما راه متفاوتی برای برخورد با آن داشته باشد.
برای علیرضا، این تجربه شاید از خود تصمیم گرفتن هم مهم تر بود. اگر قرار بود این جمع در آینده بزرگ تر شود، اختلاف نظر هم بیشتر می شد. بنابراین مسئله فقط این نبود که امروز به یک تصمیم برسند. باید یاد می گرفتند چگونه در زمان اختلاف، رابطه ای را که تا اینجا ساخته بودند حفظ کنند.
در پایان، هنوز درباره همه چیز پاسخ روشنی نداشتند. اما تجربه این بحث ها برای مرحله بعد اهمیت داشت. آنها حالا می دانستند کنار هم ماندن فقط به این معنا نیست که در یک مسئله با هم موافق باشند. بخشی از همکاری این است که بتوانند در زمان اختلاف هم یکدیگر را کنار نگذارند.
و شاید همین جا بود که همراهی، آرام آرام معنای دیگری پیدا می کرد.

بخش چهارم و پایانی

مسئولیت جمعی؛ عبور از «ما»ی احساسی به «ما»ی عمل کننده

بعد از آن تجربه ها، تغییری آرام در میان کارگران شکل گرفته بود. نه تصمیم رسمی در کار بود و نه اتفاق بزرگی که بتوان نقطه شروع آن را مشخص کرد. تغییر بیشتر در رفتارهای روزمره دیده می شد.

وقتی مسئله ای پیش می آمد، بعضی ها دیگر منتظر نمی ماندند تا فرد دیگری اولین قدم را بردارد. اگر اطلاعاتی لازم بود، کسی دنبال آن می رفت. اگر لازم بود با کارگران بخش دیگری صحبت شود، افرادی برای این کار پیش قدم می شدند. اگر موضوعی نیاز به پیگیری داشت، کسانی بودند که ادامه آن را بر عهده بگیرند.

این کارها شاید در ظاهر کوچک بودند، اما برای جمعی که تا مدتی پیش بیشتر در حد گفتگو درباره مشکلات مشترک کنار هم قرار می گرفت، معنای دیگری داشتند.

مسئولیت جمعی به معنای از بین رفتن اختلاف ها نبود. هنوز درباره روش کار، سرعت حرکت و میزان ریسک پذیری تفاوت نظر وجود داشت. بعضی ها محتاط تر بودند و بعضی ها خواهان اقدام سریع تر. تفاوت اصلی این بود که اختلاف نظر دیگر به همان سرعت گذشته رابطه ها را از هم جدا نمی کرد.

آنها کم کم تجربه می کردند که می توان درباره یک موضوع اختلاف داشت و همچنان در یک مسیر مشترک باقی ماند. می شد مسئولیتی را نپذیرفت، درباره روش کار مخالفت کرد یا خواستار زمان بیشتری برای تصمیم گیری شد، بدون اینکه این اختلاف به معنای کنار گذاشتن رابطه باشد.

در این مرحله، معنای «ما» هم برای آنها تغییر کرده بود.

«ما» دیگر فقط در جمله هایی مثل «همه ما مشکل داریم» یا «همه ما ناراضی هستیم» خلاصه نمی شد. حالا پرسش های دیگری هم وارد گفتگوهایشان شده بود: چه کاری می توانیم انجام دهیم؟ چه کسی می تواند بخشی از کار را بر عهده بگیرد؟ اگر اختلاف داشتیم، چگونه گفتگو را ادامه دهیم؟

این تغییر هنوز به معنای شکل گرفتن یک سازمان یا تشکل مشخص نبود. آنها همچنان تجربه محدودی داشتند و بسیاری از مسائل را باید در عمل یاد می گرفتند. اما از مرحله ای عبور کرده بودند که در آن، رابطه میان افراد بیشتر بر شناخت مشکل و احساس مشترک استوار بود.

تا اینجا، چند تجربه کوچک در کنار هم قرار گرفته بود: شناخت یک مشکل مشترک، شکل گرفتن ارتباط، ساخته شدن اعتماد، پذیرفتن مسئولیت و تجربه همکاری در شرایطی که همه هم نظر نبودند.

همین تجربه ها نشان می داد که قدرت جمعی فقط با بیشتر شدن تعداد افراد به وجود نمی آید. آنچه به یک جمع توان ادامه دادن می دهد، رابطه هایی است که در جریان عمل شکل گرفته اند و تجربه هایی که افراد از همکاری با یکدیگر به دست آورده اند.

در پایان یکی از روزهای کاری، علیرضا هنگام خروج از محل کار، به تغییراتی فکر می کرد که در این مدت اتفاق افتاده بود. هیچ کدام از آنها به تنهایی بزرگ نبودند. کارگران هنوز همان کارگران بودند و بسیاری از مشکلات هم همچنان سر جای خودشان بودند.

اما شیوه برخورد آنها با این مشکلات دیگر کاملا مثل گذشته نبود.

کسانی که زمانی فقط از مشکلات شخصی خود حرف می زدند، حالا تجربه هایشان را در کنار تجربه دیگران می گذاشتند. کسانی که بیشتر منتظر حرکت دیگران بودند، گاهی خودشان مسئولیتی را بر عهده می گرفتند. و جمعی که زمانی بیشتر بر اساس ناراحتی مشترک کنار هم قرار می گرفت، حالا داشت شکل دیگری از همکاری را تجربه می کرد.

این تجربه ها هنوز ابتدایی بودند، اما اهمیتشان در همین بود که برای نخستین بار در عمل آزموده شده بودند. اعتماد، مسئولیت و همکاری دیگر فقط مفاهیمی نبودند که درباره شان صحبت کنند. بخشی از آنها را در رابطه با یکدیگر تجربه کرده بودند.

با این حال، این مرحله هنوز آغاز راه بود. همکاری در شرایطی که فشارها محدود و رابطه ها تازه شکل گرفته اند، با حفظ یک جمع در برابر فشارهای طولانی، اختلاف های جدی تر و فرسودگی روزمره تفاوت دارد.
در مرحله بعد، مسئله فقط این نخواهد بود که چگونه می توان یک جمع را شکل داد یا یک کار مشترک را آغاز کرد. پرسش دشوارتر این است که چگونه می توان این رابطه ها و تجربه ها را در شرایطی حفظ کرد که فشار از بیرون افزایش پیدا می کند و خود جمع نیز با خستگی، اختلاف و فرسایش روبرو می شود.

پایان فصل چهارم

فصل پنجم

آزمون نخست؛ وقتی یک جمع کوچک دیده می‌شود

بخش اول

نخستین نشانه های دیده شدن

چند روز بعد از آن تجربه مشترک، زندگی و فعالیت در کارخانه ظاهرا هیچ تغییری نکرده بود. همان دستگاه ها کار می کردند، همان شیفت ها ادامه داشت و کارگران مثل همیشه در رفت و آمد بودند. اگر کسی از بیرون به محیط نگاه می کرد، شاید متوجه اتفاق تازه ای نمی شد.

اما برای علیرضا و چند نفر از کارگران، شرایط دیگر دقیقا مثل گذشته نبود.

آنها حالا بیشتر از وضعیت یکدیگر خبر داشتند. می دانستند کدام بخش ها با مشکلات مشابه روبرو هستند، کدام مسئله فقط مربوط به یک نفر نیست و کدام نگرانی میان تعداد بیشتری از کارگران مشترک است.

پیش از آن، بسیاری از مشکلات همان جایی باقی می ماند که اتفاق افتاده بود. کارگری از مشکلی حرف می زد، چند نفر با او همدردی می کردند و بعد هرکس دوباره به کار خودش برمی گشت.

حالا اما وقتی کسی درباره مشکلی صحبت می کرد، چند نفر سؤال می پرسیدند. تجربه های خودشان را به میان می آوردند و تلاش می کردند بفهمند آیا آنچه برای یک نفر اتفاق افتاده، در بخش های دیگر هم وجود دارد یا نه.

همین تغییر کوچک کم کم توجه دیگران را جلب کرد.

یک روز هنگام استراحت، یکی از کارگران قدیمی تر که چند بار متوجه صحبت های آنها شده بود، با لحنی معمولی پرسید:

«این روزها چرا شماها بیشتر دور هم جمع می شید؟»

چند نفر برای لحظه ای سکوت کردند.

سؤال ساده ای بود، اما برای آنها معنای دیگری داشت. تا آن روز بیشتر درباره این صحبت کرده بودند که چه کسانی در این ارتباط هستند و چه مشکلاتی میانشان مشترک است. حالا برای نخستین بار کسی از بیرون همان جمع، متوجه این رابطه شده بود.

یکی از کارگران جواب کوتاهی داد و بحث را عوض کرد. اما سؤال در ذهنشان ماند.

در روزهای بعد، علیرضا بیشتر به واکنش دیگران توجه می کرد. بعضی از کارگران با علاقه نزدیک می شدند و می خواستند بدانند درباره چه چیزهایی صحبت می شود. گاهی یکی از آنها مسئله ای را که خودش تجربه کرده بود مطرح می کرد و می پرسید آیا دیگران هم با چنین مشکلی روبرو شده اند یا نه.

بعضی ها فقط گوش می دادند. نه مخالفتی می کردند و نه وارد بحث می شدند. انگار ترجیح می دادند ابتدا ببینند این ارتباط ها به کجا می رسد.

عده ای هم محتاط بودند و فاصله خود را حفظ می کردند.

علیرضا این واکنش ها را عجیب نمی دانست. هر کس تجربه های خودش را داشت. بعضی ها در گذشته دیده بودند که تلاش های جمعی چگونه ناتمام مانده اند. بعضی ها هم یاد گرفته بودند پیش از نزدیک شدن به هر حرکت تازه ای، ابتدا پیامدهای آن را بسنجند.

برای همین، دیده شدن این جمع به معنای پیوستن فوری دیگران نبود.

گاهی نخستین واکنش افراد، فقط نگاه کردن و سنجیدن است.

یک روز بعد از پایان شیفت، چند نفر درباره همین موضوع صحبت کردند. یکی از کارگران گفت:

«اگر قرار باشه افراد بیشتری وارد این ارتباط بشن، باید بدونیم چطور باهاشون حرف بزنیم.»

یکی دیگر پرسید:

«یعنی چه؟»

جواب داد:
«یعنی فقط از مشکلات خودمون نگیم. اول باید بفهمیم بقیه چه تجربه ای دارن و چقدر آمادگی دارن که وارد این مسیر بشن.»
علیرضا به حرف های آنها گوش می داد. مسئله دیگر فقط این نبود که چند نفر توانسته اند کنار هم بمانند. حالا ارتباط آنها به چشم دیگران آمده بود و همین، پرسش تازه ای ایجاد کرده بود.
اگر افراد بیشتری به این جمع نزدیک شوند، چگونه می توان ارتباط ها را گسترش داد، بدون اینکه رابطه هایی که تا اینجا شکل گرفته آسیب ببیند؟
آنها هنوز پاسخ روشنی برای این پرسش نداشتند. اما تجربه ماه های گذشته نشان داده بود که هر مرحله تازه، مسئله های تازه ای هم به همراه دارد.
تا پیش از این، مهم بود که چند نفر بتوانند یکدیگر را بشناسند، به هم اعتماد کنند و بخشی از مسئولیت های مشترک را بر عهده بگیرند. حالا دیگران هم داشتند این رابطه را می دیدند.
این یعنی جمع کوچک آنها دیگر فقط برای اعضای خودش شناخته شده نبود.
از اینجا به بعد، هر ارتباط تازه می توانست هم فرصتی برای گسترش باشد و هم مسئله ای تازه که باید درباره آن یاد می گرفتند.

بخش دوم

گسترش ارتباط و حفظ اعتماد

دیده شدن جمع، مرحله تازه ای را پیش روی آنها گذاشته بود. تا اینجا، مسئله اصلی شکل گرفتن رابطه میان چند کارگر و ایجاد اعتماد متقابل بود، حالا اما با نزدیک شدن افراد تازه، پرسش دیگری مطرح می شد:
چگونه می توان این ارتباط را گسترش داد، بی آنکه همه چیز به چند نفر محدود بماند؟
آنها به تدریج متوجه می شدند که گسترش ارتباط، فقط به معنای آشنا شدن با افراد بیشتر نیست.
هر رابطه تازه نیازمند شناخت متقابل، شنیدن تجربه ها و ایجاد اعتماد است. اگر تمام این ارتباط ها همچنان به علیرضا و چند نفر دیگر وابسته می ماند، با افزایش تعداد افراد، مسئولیت ها نیز روی دوش همان افراد سنگین تر می شد.
یکی از کارگران در همین باره گفت:
«نمی شود همه ارتباط ها را خودمان پیگیری کنیم. اگر قرار است این جمع بزرگ تر شود، باید افراد بیشتری بتوانند با هم ارتباط بگیرند و مسئولیت این کار را به عهده بگیرند.»
این حرف، بحث تازه ای را میان آنها باز کرد. مسئله فقط نزدیک شدن افراد جدید نبود؛ مهم این بود که آنها بتوانند به تدریج در شکل دادن و حفظ ارتباط ها نقش داشته باشند. چنین تغییری آسان نبود. هنوز تجربه و شناخت کافی میان همه وجود نداشت و هرکس ممکن بود برداشت متفاوتی از شرایط و مسیر پیش رو داشته باشد.
این مسئله اهمیت بیشتری پیدا می کرد، چون با بیشتر شدن افراد، احتمال برداشت های متفاوت هم بیشتر می شد.
هر کس تجربه خودش را داشت و ممکن بود از یک موضوع، برداشت متفاوتی داشته باشد.
اگر قرار بود این ارتباط ادامه پیدا کند، شناخت و اعتماد نمی توانست فقط به رابطه میان چند نفر محدود بماند.
آنها هنوز راه مشخصی برای این کار نداشتند اما تجربه ماه های گذشته به آنها نشان داده بود که اعتماد با عجله ساخته نمی شود و نمی توان از دیگران انتظار داشت فقط به دلیل ناراضی بودن از شرایط، به یک جمع تازه بپیوندند.
برای همین، به جای اینکه فقط تعداد افراد را بیشتر کنند، تلاش می کردند ارتباط های تازه را با دقت پیش ببرند.
گوش دادن به تجربه دیگران،
شناختن نگرانی هایشان و توجه به میزان آمادگی آنها، بخشی از همین مسیر بود.
جمع کوچک آنها حالا دیگر فقط برای اعضای خودش شناخته شده نبود.
دیگران هم متوجه حضورش شده بودند و همین موضوع، مسئولیت بیشتری برای حفظ رابطه ها ایجاد می کرد.
هرچه ارتباط ها گسترده تر می شد، حفظ اعتمادی که در ماه های گذشته شکل گرفته بود اهمیت بیشتری پیدا می کرد.
آنها باید یاد می گرفتند که بزرگ تر شدن یک جمع، فقط به معنای اضافه شدن افراد نیست.
پیوندهایی که این جمع را ساخته بودند نیز باید در این گسترش حفظ می شدند.
آزمون تازه همین جا بود:
گسترش ارتباط، بدون از دست دادن اعتمادی که پایه شکل گیری این جمع شده بود.

بخش سوم

میان گسترش ارتباط و حفظ اعتماد

با گذشت زمان، تعداد کسانی که از وجود این جمع و گفت و گوهای میان آنها باخبر شده بودند، بیشتر شد. برای کارگران، این اتفاق هم نشانه ای از تغییر بود و هم مسئله ای که باید درباره آن فکر می کردند.

آنها می دانستند مشکلاتی که درباره شان صحبت می کنند، محدود به چند نفر نیست. در بخش های مختلف کارخانه، کارگران با مسائل مشابهی روبرو بودند و افراد بیشتری تجربه هایی نزدیک به تجربه آنها داشتند. اگر قرار بود شناخت دقیق تری از وضعیت موجود پیدا کنند، نمی توانستند برای همیشه در همان جمع کوچک باقی بمانند.

اما بزرگ تر شدن جمع، به خودی خود نشانه پیشرفت نبود. تجربه ماه های گذشته به آنها یاد داده بود که رشد سریع می تواند به چیزی که با زحمت ساخته شده آسیب بزند. هر ارتباط تازه، فقط یک نفر بیشتر به جمع اضافه نمی کرد، بلکه تجربه، نگاه و حساسیت تازه ای هم وارد رابطه ها می شد.

یک روز، بعد از پایان شیفت، چند نفر درباره همین موضوع صحبت می کردند.

یکی از کارگران گفت:

«اگر فقط بین خودمان حرف بزنیم، آخرش دوباره همان چند نفر می مانیم. باید با آدم های بیشتری صحبت کنیم.»

یکی دیگر جواب داد:

«درسته، ولی باید بدونیم چطور جلو بریم. هر کسی که از شرایط ناراضیه، لزوما آماده نیست که مسئولیتی در یک کار جمعی قبول کنه.»

بحث ادامه پیدا کرد. اختلاف آنها بر سر اصل ارتباط با دیگران نبود. مسئله این بود که چگونه می توان افراد بیشتری را به این ارتباط نزدیک کرد، بدون اینکه شناخت و اعتمادی که میان چند نفر شکل گرفته بود، ضعیف شود.

برای علیرضا، این تفاوت نگاه ها اهمیت داشت. بعضی ها بیشتر بر گسترش ارتباط تاکید می کردند و بعضی ها نگران بودند که شتاب در این کار، رابطه هایی را که هنوز محکم نشده اند تحت فشار قرار دهد. هر دو نگرانی از تجربه های خودشان می آمد و نمی شد یکی را نادیده گرفت.

در یکی از روزها، اتفاق کوچکی اهمیت این موضوع را بیشتر نشان داد.

یکی از صحبت هایی که در یک جمع محدود مطرح شده بود، به شکل ناقص به افراد دیگری منتقل شد. موضوع چندان بزرگ نبود، اما بخشی از حرف تغییر کرده بود و همین باعث شد چند نفر برداشت متفاوتی پیدا کنند.

وقتی این مسئله مطرح شد، واکنش اول بعضی ها ناراحتی بود.

یکی از کارگران گفت:

«دیدید؟ برای همین باید بیشتر مراقب باشیم که چه چیزهایی گفته می شه.»

چند نفر دیگر هم نگران بودند که این اتفاق به اعتماد میان افراد آسیب بزند. اما در ادامه بحث، نگاه دیگری مطرح شد. اگر قرار بود با هر اشتباه، افراد از هم فاصله بگیرند و ارتباط ها محدودتر شوند، رشد یک جمع عملا امکان پذیر نبود.

به جای اینکه دنبال مقصر بگردند، درباره خود اتفاق صحبت کردند. اینکه حرف چگونه منتقل شده بود، کدام بخش آن تغییر کرده بود و چرا برداشت های متفاوتی از آن شکل گرفته بود.

بعد پرسش های دیگری مطرح شد: چطور می توان منظورها را دقیق تر منتقل کرد؟ چگونه می توان پیش از قضاوت درباره یک سوءتفاهم صحبت کرد؟ و چطور می توان اجازه نداد یک اشتباه کوچک، اعتماد میان افراد را از بین ببرد؟

برای علیرضا، اهمیت این اتفاق فقط در خود سوء تفاهم نبود. مهم تر از آن، واکنشی بود که جمع به آن نشان داد. آنها می توانستند از هم فاصله بگیرند، یکدیگر را مقصر بدانند و ارتباط را محدود کنند، اما تصمیم گرفتند درباره مشکل صحبت کنند.

این تجربه به آنها نشان داد که حفظ اعتماد به معنای نبودن اشتباه نیست. هیچ رابطه ای میان آدم ها بدون خطا و سوءتفاهم شکل نمی گیرد. آنچه اهمیت دارد، نحوه برخورد افراد با این اتفاق هاست.

اگر هر اختلاف یا اشتباهی به فاصله گرفتن منجر شود، رابطه ای پایدار شکل نمی گیرد. در مقابل، وقتی افراد بتوانند درباره مشکل صحبت کنند، حرف یکدیگر را بشنوند و برای اصلاح آن تلاش کنند، همان اتفاق می تواند به شناخت بیشتری از یکدیگر منجر شود.
این برای جمعی که داشت گسترده تر می شد اهمیت بیشتری داشت. هرچه افراد بیشتری وارد ارتباط می شدند، احتمال تفاوت در برداشت ها و شیوه رفتارها هم بیشتر می شد. دیگر نمی شد اعتماد را فقط بر اساس شناختی که چند نفر از یکدیگر داشتند حفظ کرد. آنها باید یاد می گرفتند در برابر خطاها و اختلاف ها، پیش از فاصله گرفتن، درباره مسئله صحبت کنند.
علیرضا متوجه شد که این تغییر، هرچند کوچک، با تجربه های ماه های قبل تفاوت دارد. در آغاز، مهم این بود که چند نفر بتوانند یکدیگر را پیدا کنند و کنار هم بمانند. بعد، مسئولیت های کوچک را میان خود تقسیم کردند و یاد گرفتند در اختلاف نظرها رابطه را حفظ کنند. حالا با بزرگ تر شدن ارتباط ها، مسئله دیگری خودش را نشان می داد: چگونه می توان این رابطه را در برابر سوء تفاهم و خطا حفظ کرد؟
رشد یک جمع فقط با بیشتر شدن تعداد افراد اتفاق نمی افتد. وقتی ارتباط ها گسترده تر می شوند، توانایی حفظ رابطه ها هم باید بیشتر شود.
آنها هنوز راه روشنی برای همه این مسائل نداشتند، اما یک تجربه مهم به دست آورده بودند: گسترش ارتباط، بدون مراقبت از اعتماد، می تواند همان چیزی را که قرار است بزرگ تر کند، تضعیف کند.
و این، یکی از آزمون های واقعی یک جمع در حال رشد بود.

بخش چهارم و پایانی

وقتی حفظ رابطه به یک مسئولیت تبدیل می‌شود

چند ماه قبل، این ارتباط ها چیزی بیشتر از چند گفت و گوی پراکنده نبود.
چند نفر بودند که در پایان شیفت درباره مشکلات مشترک حرف می زدند. کم کم فهمیده بودند بسیاری از مسائلی که هرکدام به تنهایی تحمل می کنند، تجربه مشترک افراد بیشتری است. اما حالا رابطه هایی که میان آنها شکل گرفته بود، وارد مرحله دیگری شده بود.
آنها متوجه شده بودند که هر ارتباط تازه، فقط یک نفر به جمع اضافه نمی کند. با هر ارتباط، مسئولیت بیشتری هم برای حفظ رابطه ها به وجود می آید.
اگر حرفی درست منتقل نشود، ممکن است سوء تفاهم ایجاد شود. اگر اختلافی بدون گفتگو باقی بماند، می تواند فاصله ایجاد کند. اگر کسی احساس کند نظرش شنیده نمی شود، ممکن است ترجیح دهد دوباره کنار بکشد.
به همین دلیل، آنها با دقت بیشتری رفتار می کردند.
اما این دقت دیگر از جنس ترس نبود.
ترس در ماه های قبل بسیاری از افراد را به سکوت و فاصله گرفتن عادت داده بود. حالا احتیاط معنای دیگری پیدا کرده بود. پیش از تصمیم گرفتن، درباره پیامد آن فکر می کردند. پیش از قضاوت کردن، سعی می کردند حرف طرف مقابل را بشنوند. می دانستند رفتار یک نفر می تواند بر رابطه ای که میان چند نفر ساخته شده تاثیر بگذارد.
علیرضا گاهی به روزهای اول فکر می کرد. آن زمان، اگر کارگری با مشکلی روبرو می شد، دیگران ممکن بود با او همدردی کنند، چند جمله ای درباره مشکلش بگویند و بعد هرکس به کار خودش برگردد. کسی لزوما احساس نمی کرد که در برابر رابطه ای که با آن فرد دارد، مسئولیتی هم به عهده گرفته است.
حالا این بخش تغییر کرده بود.
اگر کسی مسئله ای داشت، دیگر فقط شنونده نبودند. ممکن بود زمانی برای صحبت کردن با او بگذارند، درباره یک سوءتفاهم توضیح بخواهند، یا اجازه ندهند اختلاف نظر به فاصله گرفتن منجر شود.
این مسئولیت همیشه شکل بزرگی نداشت.
گاهی فقط یعنی وقت گذاشتن برای شنیدن حرف یک نفر.
گاهی یعنی توضیح دادن یک سوءتفاهم پیش از آنکه بزرگ تر شود.
گاهی هم یعنی پذیرفتن اینکه افراد می توانند درباره یک موضوع نظرهای متفاوتی داشته باشند و با این حال، ارتباطشان را حفظ کنند.
در یکی از آخرین بحث های گروهی آن دوره، یکی از کارگران گفت:
«فکر می کردم اگر چند نفر همدیگه رو پیدا کنیم و درباره مشکلات حرف بزنیم، قسمت سخت کار تموم شده. ولی حالا می بینم نگه داشتن همین رابطه خودش کار سختیه.»
چند نفر سر تکان دادند. حرف او برایشان ناآشنا نبود. آنها در همین مدت کوتاه دیده بودند که بزرگ تر شدن یک جمع، فقط به معنای بیشتر شدن تعداد افراد نیست. با بیشتر شدن ارتباط ها، اختلاف نظر، سوء تفاهم و تفاوت در میزان آمادگی افراد هم بیشتر می شود.
در نتیجه، چیزی که تا پیش از آن بیشتر به عنوان یک رابطه میان چند نفر شکل گرفته بود، کم کم به مسئولیتی مشترک تبدیل می شد.
دیگر مسئله فقط این نبود که چه کسانی ناراضی هستند و چه کسانی میخواهند درباره مشکلاتشان صحبت کنند. مسئله این بود که آیا می توانند رابطه ای بسازند که در برابر اختلاف و فشار از هم نپاشد.
علیرضا می دانست که آنها هنوز به مرحله ای نرسیده اند که درباره ساختارهای مشخص یا شکل های پایدارتر سازمان یابی تصمیم بگیرند. آن مرحله هنوز در راه بود. اما تجربه این چند ماه، چیزی را برایشان روشن کرده بود:
یک جمع فقط با پیدا کردن افراد تازه بزرگ نمی شود. باید بتواند رابطه هایی را که شکل گرفته اند نیز حفظ کند.
از اینجا به بعد، دیده شدن جمع معنای دیگری پیدا می کرد.

دیگر فقط این نبود که کارگران بیشتری متوجه ارتباط میان آنها شوند. با دیده شدن، احتمال فشار، اختلاف و تلاش برای پراکنده کردن افراد هم بیشتر می شد. هرچه جمع از حالت چند ارتباط محدود خارج می شد، توانایی آن برای حفظ رابطه ها اهمیت بیشتری پیدا می کرد.
آنها هنوز پاسخ روشنی برای همه این مسائل نداشتند، اما دیگر با همان جمع چند ماه قبل روبرو نبودند.
در آغاز، مسئله این بود که چند نفر یکدیگر را پیدا کنند.
بعد، یاد گرفتند در کارهای کوچک به هم تکیه کنند، مسئولیت بپذیرند و هنگام اختلاف از هم فاصله نگیرند.
حالا باید با این واقعیت روبرو میشدند که یک جمع وقتی دیده می شود، فقط فرصت بیشتری برای گسترش پیدا نمی کند؛ بیشتر در معرض آزمون هم قرار می گیرد.
فصل پنجم در همین نقطه به پایان می رسد.
آنها هنوز سازمانی با ساختار مشخص نداشتند، اما دیگر فقط چند کارگر ناراضی هم نبودند. رابطه ای ساخته شده بود که برای حفظ آن، هر کدام باید سهمی از مسئولیت را بر عهده می گرفتند.
و مرحله بعد، دیگر فقط درباره چگونگی شکل گیری یک جمع نبود؛ درباره این بود که یک جمع چگونه می تواند در برابر فشار، اختلاف و تلاش برای پراکنده کردن آن دوام بیاورد.

پایان فصل پنجم

فصل ششم

از حلقه‌های کوچک تا پیوندهای گسترده

بخش اول

وقتی چند نفر دیگر کافی نیستند

چند ماه از زمانی که نخستین ارتباط ها میان کارگران شکل گرفته بود، می گذشت. در این مدت، گفت و گوها دیگر فقط به چند نفر محدود نمی شد. وقتی کسی از مشکلی حرف میزد، دیگران تجربه های خودشان را به یاد می آوردند، سوال می پرسیدند و سعی می کردند بفهمند آنچه برای یک نفر اتفاق افتاده، فقط یک مسئله شخصی است یا در بخش های دیگر هم تکرار می شود.

کم کم تجربه ها از همان جایی که اتفاق افتاده بودند بیرون می آمدند.

مشکلی که در یک بخش پیش آمده بود، در جمع دیگری مطرح می شد. کارگری درباره تجربه خودش حرف می زد و کسی که در بخش دیگری کار می کرد، نمونه مشابهی را به یاد می آورد. بعضی وقت ها هم تفاوت ها بیشتر از شباهت ها بود و همین تفاوت ها نشان می داد که آنها هنوز بخش زیادی از محیط کار را نمی شناسند.

یک روز، بعد از پایان شیفت، یکی از کارگران گفت:

«ما تازه داریم می فهمیم چقدر چیزهایی هست که از هم خبر نداریم.»

حرف ساده ای بود، اما چند نفر بعد از آن سکوت کردند.

تا آن زمان بیشتر تلاششان این بود که ارتباطی را که میان خودشان شکل گرفته بود حفظ کنند و درباره مشکلات مشترک شناخت بیشتری به دست بیاورند. حالا متوجه شده بودند که همین شناخت، با وجود همه اهمیتی که داشت، هر بخش شرایط خودش را داشت. کارگران شیفت های مختلف، تجربه های متفاوتی داشتند و کسانی که در قسمت های دیگر کار می کردند، گاهی با مسائلی روبرو بودند که حتی همکاران نزدیکشان از آنها خبر نداشتند.

علیرضا پیشنهاد کرد با کارگرانی صحبت کنند که پیش از آن ارتباط چندانی با آنها نداشتند.

اوایل، گسترش ارتباط برایش بیشتر به معنای پیدا کردن کارگران دیگری بود که مشکلات مشابهی داشتند. اما حالا می دید که ارتباط با افراد تازه فقط به این دلیل اهمیت ندارد که تعداد بیشتری از کارگران ناراضی را کنار هم قرار دهد.

هر کسی بخشی از واقعیت را با خودش می آورد.

برای همین، آنها شروع کردند با کارگرانی صحبت کنند که پیش از آن ارتباط چندانی با آنها نداشتند. درباره شرایط کاریشان پرسیدند، به تجربه هایشان گوش دادند و سعی کردند بفهمند چه مسائلی برای آنها مهم تر است.

در بعضی موارد، شباهت هایی پیدا می کردند که انتظارش را نداشتند. مشکلی که تصور می کردند مربوط به بخش خودشان است، در قسمت دیگری هم وجود داشت. گاهی هم با تجربه ای روبرو میشدند که با تصور قبلی آنها تفاوت داشت.

همین تفاوت ها برایشان اهمیت داشت.

چون متوجه می شدند برای شناخت یک محیط بزرگ، نمی توان فقط از تجربه یک بخش یا چند نفر استفاده کرد. هر کارگر بخشی از واقعیت را می دید و وقتی این تجربه ها در کنار هم قرار می گرفت، تصویر کامل تری از شرایط شکل می گرفت.

ارتباط های تازه هم به همین شکل به وجود می آمدند. نه با یک تصمیم بزرگ و نه با فراخوانی عمومی، بلکه از دل صحبت های معمولی، پرسیدن درباره یک تجربه و شنیدن مسئله ای که پیش از آن برایشان ناشناخته بود.

آنها در این ارتباط های تازه، تجربه ماه های قبل را هم با خودشان داشتند. می دانستند اعتماد یک شبه شکل نمی گیرد و صرف ناراضی بودن یک نفر به معنای آمادگی او برای ورود به یک کار جمعی نیست. به همین دلیل، بیشتر گوش می دادند و کمتر عجله می کردند که هر ارتباط تازه را بلافاصله به یک همکاری تبدیل کنند.

این بار، مسئله فقط پیدا کردن آدم های بیشتری نبود.
آنها داشتند یاد می گرفتند که برای شناخت یک مسئله مشترک، باید تجربه های بیشتری را کنار هم گذاشت. ممکن بود یک نفر چیزی را ببیند که دیگری هرگز با آن روبرو نشده باشد و همین تجربه متفاوت، بخشی از تصویری را کامل کند که تا آن زمان ناقص مانده بود.
به تدریج، حلقه ای که ابتدا از چند نفر شکل گرفته بود، با ارتباط های تازه گسترده تر شد. اما چیزی که اهمیت داشت فقط بیشتر شدن تعداد نبود. تجربه هایی که پیش از آن جدا از هم باقی می ماندند، حالا امکان پیدا کرده بودند که به هم وصل شوند.
علیرضا می دید که همین تغییر، نگاه آنها را به محیط کار عوض کرده است.
کارخانه دیگر مجموعه ای از بخش های جدا از هم نبود که هرکس فقط از گوشه خودش به آن نگاه کند. تجربه های پراکنده، وقتی میان افراد حرکت می کردند، می توانستند تصویری مشترک تر از شرایطی بسازند که همه در آن کار می کردند.
اما با بیشتر شدن این تجربه ها، یک مشکل دیگر هم خودش را نشان می داد.
اگر هرکس فقط تجربه ای را که خودش شنیده بود در ذهن نگه دارد، بخشی از این شناخت دوباره از بین می رود.
ارتباط های تازه زمانی می توانستند به توانایی جمعی تبدیل شوند که تجربه هایی که در بخش های مختلف به دست می آمد، میان افراد جریان پیدا کند و فقط در اختیار چند نفر باقی نماند.
از اینجا، مسئله فقط گسترش ارتباط نبود.
مسئله این بود که چگونه تجربه های پراکنده را به شناختی تبدیل کنند که بتواند میان افراد باقی بماند و منتقل شود.
این نکته، فصل ششم را از فصل پنجم جدا می کند. فصل پنجم درباره دوام آوردن یک جمعِ در حال دیده شدن بود؛ اینجا برای نخستین بار مسئله انتقال تجربه و شکل گرفتن شناخت مشترک در گستره ای بزرگ تر خودش را نشان می دهد.

بخش دوم

تجربه‌ای که اگر منتقل نشود، از بین می‌رود

در هفته های بعد، گفتگوهای آنها با کارگران بخش های دیگر ادامه پیدا کرد.
این ارتباط گیری همیشه شکل یکسانی نداشت. گاهی چند دقیقه در زمان تعویض شیفت بود؛ چند جمله کوتاه درباره یک مشکل، یک تجربه یا اتفاقی که در یک بخش رخ داده بود. گاهی هم گفتگو طولانی تر می شد و افراد درباره مسائلی صحبت می کردند که مدت ها در ذهنشان مانده بود، اما کمتر فرصتی پیدا کرده بودند تا آنها را با دیگران در میان بگذارند.
برای علیرضا، مهمترین چیزی که در این ارتباط های تازه آشکار شد، فقط شباهت مشکلات نبود. هر بخش گذشته خودش را داشت و هر گروه از کارگران تجربه هایی را پشت سر گذاشته بود که اگر منتقل نمی شد، با گذشت زمان از بین می رفت.
یکی از کارگران قدیمی تر، در یکی از همین نشست ها، از اتفاق هایی حرف زد که سال ها قبل در کارخانه رخ داده بود. از دوره هایی گفت که کارگران درباره مشکلات مشابه صحبت کرده بودند، از تلاش هایی که انجام شده بود، از راه هایی که امتحان شده بود و از شرایطی که باعث شده بود بعضی تجربه ها ادامه پیدا نکند.
برای بسیاری از افراد، شنیدن این حرف ها تازه بود. آنها متوجه شدند بسیاری از پرسش هایی که امروز با آنها روبرو هستند، پیش از این هم برای دیگران مطرح شده بود.
یکی از کارگران گفت:
«گاهی فکر می کنیم اولین نفراتی هستیم که به این مشکل برخوردیم، ولی بعد می بینیم قبل از ما هم بودند همکارانی که همین مسیر رو تجربه کردند.»
این جمله باعث شد نگاهشان به گذشته تغییر کند. تا آن زمان، بیشتر توجه آنها به شرایط موجود و آینده نزدیک بود؛ اینکه چه چیزی را بهتر بفهمند، چگونه ارتباط ها را گسترش دهند و چطور مسائل موجود را بررسی کنند. حالا گذشته هم بخشی از این شناخت شده بود.
نه برای اینکه در گذشته بمانند، بلکه برای اینکه تجربه های قبلی را بشناسند و مجبور نباشند هر بار همه چیز را از ابتدا امتحان کنند.
علیرضا به این فکر می کرد که چرا بسیاری از تجربه های مهم، با وجود ارزشی که دارند، از بین می روند.
گاهی افراد از هم دور می شوند. گاهی ارتباط هایی که در یک دوره خاص شکل گرفته، بعد از پایان آن اتفاق ادامه پیدا نمی کند. گاهی هم آنچه یک گروه یاد گرفته، فقط در ذهن چند نفر باقی می ماند و به دیگران منتقل نمی شود.
در چنین شرایطی، هر گروه تازه ممکن است دوباره همان پرسش ها را مطرح کند، همان اشتباهات را تجربه کند و هزینه هایی را بپردازد که پیش از آن هم دیگران پرداخته اند.
یکی از کارگران در ادامه همان گفتگو گفت:
«شاید مشکل فقط این نیست که ما اطلاعات نداریم. گاهی مشکل اینه که چیزهایی که دیگران قبلا فهمیدن، به ما نرسیده.»
این جمله برای آنها مهم بود. ارتباط میان افراد فقط برای هماهنگی در زمان حال نبود. می توانست راهی باشد برای انتقال تجربه از فردی به فرد دیگر، از یک بخش به بخش دیگر و از یک دوره به دوره بعد.
اما انتقال تجربه به معنای حفظ کردن همه چیز بدون تغییر نبود. شرایط تغییر می کرد، آدم ها و مسائل تغییر می کردند و چیزی که در گذشته نتیجه داده بود، ممکن بود در شرایط جدید نیاز به بازنگری داشته باشد. با این حال، دانستن اینکه چه مسیرهایی پیش از این امتحان شده، چه مشکلاتی وجود داشته و چه چیزهایی از آنها آموخته شده، می توانست به تصمیم های دقیق تر کمک کند.
کم کم، آنها متوجه شدند تجربه وقتی فقط نزد یک نفر باقی بماند، با همان فرد محدود می شود.

اما وقتی میان افراد حرکت کند، می تواند به دانشی تبدیل شود که افراد بیشتری در شکل گیری آن سهم دارند.
برای آنها، این فقط به معنای دانستن چند اتفاق از گذشته نبود. هر بار که تجربه ای از یک بخش یا یک دوره کاری به میان می آمد، بخشی از تصویری که تا آن زمان ناقص بود، کامل تر می شد.
آنها حالا فقط تجربه های امروز را کنار هم نمی گذاشتند. داشتند چیزهایی را از گذشته پیدا می کردند که می توانست در فهم امروز به کارشان بیاید.

بخش سوم

ارتباط هایی که در فاصله میان اتفاق ها زنده می مانند

بعد از مدتی، موضوعی برای علیرضا و دیگران روشن تر شد.
ارتباط میان افراد فقط در روزهایی اهمیت نداشت که مشکلی فوری به وجود می آمد یا همه درباره یک اتفاق مشخص صحبت می کردند. اتفاقا روزهای عادی اهمیت بیشتری داشتند، چون در همین روزها مشخص می شد یک ارتباط واقعا شکل گرفته یا فقط واکنشی موقت به یک شرایط خاص بوده است.
در گذشته، بسیاری از رابطه ها در محیط کار همین ویژگی را داشتند. وقتی فشار کاری بیشتر می شد، وقتی تصمیمی ناعادلانه گرفته می شد یا وقتی مشکلی شرایط زندگی و کارگران را تحت تاثیر قرار می داد، افراد به دنبال یکدیگر می گشتند.
در آن لحظه ها احساس می کردند باید کنار هم باشند، اما وقتی شرایط کمی آرام تر می شد، بسیاری از این ارتباط ها دوباره کم رنگ می شد. هرکس به زندگی روزمره خود برمی گشت و فاصله ها دوباره شکل می گرفت.
یک روز، در پایان شیفت، یکی از کارگران گفت:
«همیشه منتظر بودیم یک اتفاق بیفته تا دوباره کنار هم قرار بگیریم.»
چند نفر ساکت شدند.
جمله ساده ای بود، اما تجربه سال های گذشته آنها را در خودش داشت. آنها یاد گرفته بودند هنگام مشکل واکنش نشان دهند، اما کمتر فرصت کرده بودند درباره رابطه ای فکر کنند که حتی وقتی اتفاق خاصی نمی افتد، ادامه داشته باشد.
بعد از آن، بعضی از گفتگوها تغییر کرد.
دیگر صحبت ها فقط درباره اتفاقات فوری نبود. افراد درباره چیزهایی که در طول روز دیده بودند حرف می زدند، درباره مشکلاتی که هنوز به بحران تبدیل نشده بود یا مسائلی که در بخش های مختلف کارخانه به چشم می خورد.
گاهی یکی از کارگران موضوعی را مطرح می کرد که در نگاه اول اهمیت زیادی نداشت. دیگری تجربه مشابهی را تعریف می کرد و چند نفر درباره آن صحبت می کردند. بعضی گفتگوها همان جا تمام می شد و بعضی دیگر در روزهای بعد ادامه پیدا می کرد.
همین اتفاق های ساده باعث می شد ارتباط آنها فقط به زمان های پرتنش وابسته نباشد.
در محیط کار، افراد ممکن است سال ها کنار هم باشند، اما شناخت واقعی کمی از یکدیگر داشته باشند. هرکس کار خودش را انجام می دهد، شیفتش را تمام می کند و به زندگی خودش برمی گردد. چیزی که می توانست این وضعیت را تغییر دهد، فقط کنار هم قرار گرفتن در یک لحظه خاص نبود، بلکه ادامه داشتن رابطه در روزهایی بود که اتفاق ویژه ای رخ نمی داد.
البته حفظ این ارتباط همیشه آسان نبود. خستگی کار، مشکلات خانوادگی و شرایط شخصی گاهی باعث می شد افراد کمتر حضور داشته باشند. بعضی روزها عده ای نمی توانستند در گفتگوها شرکت کنند و گاهی فاصله میان دیدارها بیشتر می شد.
اما کم کم متوجه شدند که یک ارتباط پایدار به این معنا نیست که همه همیشه به یک اندازه حضور داشته باشند. مهم تر این بود که با کم شدن حضور یک نفر، رابطه کاملا از بین نرود و امکان ادامه آن باقی بماند.
در یکی از گفتگوها، یکی از کارگران گفت:
«اگر فقط وقتی مشکل داریم همدیگه رو پیدا کنیم، هر بار باید دوباره از اول شروع کنیم.»
این جمله برای آنها قابل فهم بود.
آنها حالا تجربه کرده بودند که ارتباط اگر فقط به لحظه های خاص وابسته باشد، با آرام شدن شرایط هم ضعیف می شود. در مقابل، وقتی افراد در روزهای معمولی هم با یکدیگر در تماس باشند، فاصله ها کمتر می شود و بازگشت به گفتگو بعد از یک اتفاق تازه، دیگر از نقطه شروع نیست.

علیرضا به این تغییر توجه کرده بود. آنها دیگر فقط منتظر اتفاقی نبودند تا دوباره کنار هم قرار بگیرند.
ارتباط، کم کم خودش بخشی از زندگی جمعی آنها شده بود.
این هنوز به معنای شکل گیری یک ساختار مشخص نبود. بعضی افراد بیشتر حضور داشتند، بعضی کمتر، و رابطه ها همچنان در معرض فشارهای روزمره قرار داشتند. اما یک تفاوت مهم ایجاد شده بود: کنار هم بودن دیگر فقط واکنشی به یک مشکل نبود.

بخش چهارم و پایانی

از تجربه شخصی به سرمایه جمعی

در پایان این دوره، برای علیرضا و دیگر کارگران روشن شده بود که آنچه تغییر کرده، فقط بیشتر شدن تعداد آدمهایی نبود که با یکدیگر در ارتباط بودند.

آنها کم کم یاد گرفته بودند تجربه هرکس می تواند برای دیگران هم معنا داشته باشد. مشکلی که در یک بخش دیده می شد، گاهی در بخش دیگری هم وجود داشت. راهی که یک نفر برای حل یک مسئله پیدا کرده بود، می توانست به درد دیگری بخورد و اشتباهی که درباره اش صحبت می شد، می توانست مانع تکرار همان اشتباه شود.

یکی از کارگران در یکی از گفتگوهای جمعی گفت:

«قبلا هر کدوم فکر می کردیم مشکل خودمونه. حالا می بینیم خیلی از چیزهایی که تجربه می کنیم، بین ما مشترکه.»

این تغییر نگاه ساده به نظر می رسید، اما برای آنها اهمیت زیادی داشت. تجربه ها دیگر فقط اتفاق هایی نبودند که هرکس برای خودش پشت سر گذاشته باشد. وقتی این تجربه ها میان افراد و بخش های مختلف حرکت می کردند، شناختی شکل می گرفت که هیچ کس به تنهایی نمی توانست به آن برسد.

علیرضا به روزهای نخست فکر می کرد؛ به زمانی که چند نفر فقط درباره مشکلات خودشان حرف می زدند و هنوز از بسیاری از اتفاق هایی که در اطرافشان می گذشت خبر نداشتند. حالا تصویر بزرگ تری پیش روی آنها بود. نه به این دلیل که همه چیز را می دانستند، بلکه چون یاد گرفته بودند از یکدیگر بپرسند، آنچه را می شنوند با تجربه های دیگر مقایسه کنند و از آنچه در گذشته اتفاق افتاده، یاد بگیرند.

برای آنها، این یک تغییر مهم بود. تجربه شخصی دیگر لزوما در همان محدوده ای که اتفاق افتاده بود باقی نمی ماند. می توانست به جمع وارد شود، با تجربه های دیگر کنار هم قرار بگیرد و به شناختی تبدیل شود که برای افراد بیشتری قابل استفاده باشد.

با این حال، آنها می دانستند این شناخت به خودی خود باقی نمی ماند. اگر ارتباط ها قطع می شد، اگر کسی تجربه خود را با دیگران در میان نمی گذاشت و اگر هرکس دوباره فقط به مسائل خودش برمیگشت، بخش مهمی از آنچه در این مدت ساخته بودند از دست می رفت.

تا اینجا، آنها از یک حلقه کوچک شروع کرده بودند، با کارگران بخش های دیگر ارتباط گرفته بودند، تجربه های گذشته را شنیده بودند و یاد گرفته بودند که ارتباط را فقط به روزهای بحران محدود نکنند. حاصل این مسیر، فقط شناخت آدم های بیشتر نبود. آنها کم کم به این نتیجه رسیده بودند که تجربه وقتی در میان افراد جریان داشته باشد، می تواند به چیزی تبدیل شود که از یک نفر فراتر می رود.

در پایان این دوره، هنوز ساختار مشخصی نداشتند و راهی که پیش رو بود، برایشان روشن نبود. اما دیگر هر مسئله ای را فقط از زاویه تجربه شخصی خود نگاه نمی کردند.

آنها یاد گرفته بودند به تجربه های پراکنده کنار خود توجه کنند و آنها را به بخشی از شناخت مشترکشان تبدیل کنند.

پایان فصل ششم

فصل هفتم

از تجربه مشترک تا شیوه کار جمعی

بخش اول

وقتی ارتباط ها دیگر به شکل گذشته کافی نیستند

کارگران حالا به نقطه ای رسیده بودند که میان تعدادی از آنها، رابطه ای شکل گرفته بود که دیگر شبیه گذشته نبود. تعداد کسانی که با هم در ارتباط بودند بیشتر شده بود و موضوعاتی که پیش از این در جمع های کوچک مطرح می شد، گاهی میان بخش های مختلف کارخانه هم جریان پیدا می کرد.

اما با گسترده تر شدن این ارتباط ها، یک مشکل تازه خودش را نشان داد.

روش هایی که در روزهای اول برای آنها کافی بود، دیگر جواب همه موقعیت ها را نمی داد. وقتی چند نفر یکدیگر را می شناختند، از شرایط هم خبر داشتند و درباره یک مسئله صحبت می کردند، هماهنگ شدن کارها آسان تر بود. حالا افراد بیشتری درگیر بودند و هرکدام بخشی از واقعیت محیط کار را می دیدند.

گاهی موضوعی در یک بخش مطرح می شد، اما دیگران از آن اطلاع پیدا نمی کردند. گاهی چند نفر درباره یک مسئله مشترک صحبت می کردند، اما برداشت یکسانی از آن نداشتند. گاهی هم کاری که باید پیگیری می شد، میان چند نفر می ماند و کسی دقیقا نمی دانست چه کسی باید آن را دنبال کند.

علیرضا کم کم متوجه شد که بزرگ تر شدن ارتباط ها، فقط تعداد آدم های درگیر را بیشتر نکرده است. حالا لازم بود میان این افراد هماهنگی بیشتری وجود داشته باشد.

یک روز، بعد از پایان شیفت، چند نفر درباره یکی از مسائل پیش آمده صحبت می کردند. یکی از کارگران گفت: «قبلا اگر چیزی پیش می آمد، بین چند نفر حل می شد. ولی الان دیگه فقط چند نفر نیستیم. اگر بخوایم ادامه بدیم، باید یاد بگیریم چطور بهتر با هم کار کنیم.»

این جمله برای علیرضا مهم بود. چون آنها تا آن زمان بیشتر یاد گرفته بودند چگونه یکدیگر را پیدا کنند، ارتباط برقرار کنند و در کنار هم بمانند. اما حالا با وضعیتی روبرو بودند که ادامه دادن، بدون هماهنگی بیشتر، آسان نبود. مسئله فقط این نبود که همه از یک موضوع خبر داشته باشند. باید می توانستند درباره آن با هم کار کنند.

اگر یک موضوع در یک بخش مطرح می شد، چگونه به دیگران می رسید؟ اگر چند نفر قرار بود آن را پیگیری کنند، چطور کارشان را با هم هماهنگ می کردند؟ اگر برداشت های متفاوتی وجود داشت، چگونه می توانستند بدون کنار گذاشتن یکدیگر درباره آن به نتیجه برسند؟

اینها پرسش هایی بود که از دل تجربه های روزمره خودشان بیرون می آمد.

علیرضا میدید که انگیزه به تنهایی کافی نیست. ممکن بود افراد زیادی از یک مشکل ناراضی باشند، اما اگر نتوانند کاری را میان خود پیش ببرند، این نارضایتی همچنان پراکنده باقی می ماند.

برای همین، آنها شروع کردند تجربه های کاری خودشان را دوباره مرور کنند. نه برای تکرار آنچه در فصل های قبل آموخته بودند، بلکه برای اینکه بفهمند در عمل کجا همکاری برایشان آسان تر یا دشوارتر شده بود.

کجاها کار میان چند نفر به خوبی پیش رفته بود؟

کجا مسئولیت روی دوش یک یا دو نفر مانده بود؟

چه زمانی اختلاف نظر باعث شده بود کار متوقف شود؟

و چه چیزی کمک کرده بود با وجود اختلاف، کار ادامه پیدا کند؟

این بار نگاه آنها فقط به خود اتفاق نبود. داشتند به شیوه ای که با یکدیگر کار می کردند توجه می کردند.
تغییری که در ظاهر کوچک بود، اما معنای مهمی داشت. آنها دیگر فقط نمی خواستند کنار هم باشند. لازم بود یاد بگیرند چگونه در کنار هم کاری را پیش ببرند.
از اینجا، مسئله تازه ای برای آنها شکل گرفته بود: چگونه یک جمع بزرگ تر می تواند بدون آنکه کار و مسئولیت ها میان افراد پراکنده شود، با هم کار کند؟

بخش دوم

یادگیری از تجربه های خود جمع

در ادامه مسیری که طی شده بود، تغییر دیگری به تدریج در میان کارگران شکل گرفت.
تا آن زمان، بیشتر گفتگوها و تلاش هایشان زمانی آغاز می شد که اتفاقی افتاده بود، مشکلی پیش می آمد یا فشاری تازه به کارگران وارد می شد. آنها درباره مسئله صحبت می کردند و تلاش می کردند کاری برای آن انجام دهند، اما بعد از پایان ماجرا معمولا هرکس دوباره به کار خودش برمی گشت.
حالا بعضی از آنها بعد از تمام شدن یک موضوع، دوباره دور هم می نشستند و درباره همان اتفاق صحبت می کردند. نه برای اینکه مقصری پیدا کنند و نه برای اینکه نتیجه را دوباره مرور کنند. می خواستند بفهمند در جریان کار چه اتفاقی افتاده بود.
چه چیزی درست پیش رفته بود؟
کجا دچار اشتباه شده بودند؟
چه چیزی باعث شده بود بعضی افراد بیشتر همراه شوند؟
کجا اطلاعات کافی نداشتند؟
در یکی از همین گفتگوها، بهزاد، یکی از کارگران قدیمی تر، گفت:
«خیلی وقت ها وقتی یه کاری تموم میشه، فقط می گیم تموم شد و میریم سراغ کار بعدی ولی باید بفهمیم توی همین کار چی یاد گرفتیم.»
حرف او باعث شد بحث ادامه پیدا کند.
یکی از کارگران به اتفاقی اشاره کرد که در بخش خودش پیش آمده بود. می گفت اگر اطلاعات زودتر به چند نفر دیگر می رسید، بخشی از سردرگمی ایجاد نمی شد. کارگر دیگری تجربه متفاوتی داشت و معتقد بود مشکل بیشتر از اینجا شروع شده بود که مسئولیت یک بخش مشخص نبود.
هرکس بخشی از ماجرا را از زاویه خودش می دید.
همین تفاوت نگاه ها کم کم برای آنها اهمیت پیدا کرد. قرار نبود همه یک برداشت یکسان داشته باشند. مهم این بود که بتوانند تجربه های خود را کنار هم بگذارند و از دل آنها بفهمند دفعه بعد چه چیزی را باید بهتر انجام دهند.
علیرضا متوجه شده بود که این نوع گفتگو با صحبت هایی که هنگام وقوع یک مشکل انجام می دادند فرق دارد. آن زمان، هدف اصلی پیدا کردن راهی برای عبور از همان مسئله بود. حالا خود شیوه کار کردنشان هم موضوع بحث شده بود.
گاهی مشخص می شد مسئولیتی که قرار بود بین چند نفر تقسیم شود، در عمل روی دوش یک نفر افتاده است. گاهی معلوم می شد بعضی افراد به دلیل نداشتن اطلاعات کافی، از بخشی از کار کنار مانده اند. در مواردی هم اختلاف نظرها باعث شده بود تصمیم گیری طولانی تر شود.
صحبت درباره این تجربه ها همیشه هم ساده نبود. کسی ممکن بود احساس کند از او انتقاد شده است یا دیگری فکر کند سهم خودش در یک مشکل بیشتر از آن چیزی بوده که دیگران می بینند. با این حال، کم کم یاد می گرفتند که صحبت درباره یک اشتباه لزوما به معنای مقصر دانستن یک نفر نیست.
موضوع اصلی این بود که از اتفاقی که پشت سر گذاشته اند، چیزی برای ادامه مسیر باقی بماند.
آنها به تدریج عادتی پیدا کردند که بعد از تجربه های مهم، دوباره درباره نحوه کارشان صحبت کنند. این گفتگوها قرار نبود گذشته را تغییر دهد. کمک می کرد بفهمند در تجربه بعدی چه چیزهایی را باید تکرار کنند و چه چیزهایی را تغییر دهند.
این برای آنها تفاوت مهمی ایجاد کرده بود.
دیگر هر اتفاق فقط یک مسئله برای حل کردن نبود. هر بار که کاری را با هم پیش می بردند، فرصتی هم بود برای اینکه بفهمند چگونه بهتر می توانند با یکدیگر کار کنند.
و همین جا بود که یادگیری، از دانستن تجربه های گذشته فراتر رفت و به بخشی از خود کار جمعی تبدیل شد.

بخش سوم

مسئولیت هایی که از دل نیاز شکل می گیرند

با گسترده تر شدن ارتباط ها، مسئله ای تازه برای کارگران آشکار شد.
در روزهای نخست، بسیاری از کارها بدون برنامه ریزی مشخص پیش می رفت. تعداد افراد کم بود و کسانی که درگیر بحث ها و پیشبرد امور بودند، شناخت نزدیکی از یکدیگر داشتند. اگر موضوعی مطرح می شد، چند نفر درباره آن صحبت می کردند و هرکس به اندازه توان خود کاری انجام می داد.
اما حالا شرایط تغییر کرده بود. افراد بیشتری در ارتباط بودند، موضوعات بیشتری مطرح می شد و دیگر نمی شد همه چیز را بر اساس حضور اتفاقی افراد یا پیگیری چند نفر معدود پیش برد.
گاهی لازم بود کسی با کارگران بخش دیگری صحبت کند. گاهی لازم بود موضوعی که در یک دیدار مطرح شده بود، به دیگران منتقل شود. گاهی هم مسئله ای که درباره اش تصمیم گرفته بودند، نیاز داشت کسی آن را دنبال کند و نتیجه را دوباره به جمع برگرداند.
در ابتدا، این کارها همچنان خودجوش انجام می شد.
کسی که وقت بیشتری داشت، پیگیری می کرد. کسی که ارتباط بیشتری با افراد دیگر داشت، با آنها صحبت می کرد. کسی که بیشتر در جریان یک موضوع بود، دیگران را در جریان می گذاشت.
اما کم کم برای آنها روشن شد که با بزرگ تر شدن ارتباط ها، نمی توانند همه چیز را به حضور و علاقه افراد در همان لحظه واگذار کنند.
یک روز، در میان صحبت ها، یکی از کارگران گفت:
«اگر همیشه منتظر باشیم یک نفر یادش باشه یک موضوع را دنبال کنه، ممکنه بعضی چیزهای مهم از دست بره.»
این جمله توجه آنها را به مسئله ای جلب کرد که تا آن زمان کمتر درباره اش فکر کرده بودند.
همکاری جمعی فقط به حضور افراد نیاز نداشت. هر کاری که برای ادامه یک موضوع لازم بود، باید کسی آن را بر عهده می گرفت.
اگر کسی در صحبت با کارگران بخش های دیگر راحت تر بود، می توانست این ارتباط را دنبال کند. اگر کسی یک موضوع را بهتر می شناخت، می توانست پیگیری آن را بر عهده بگیرد. اگر کسی در جریان یک بحث یا تصمیم قرار گرفته بود، وظیفه داشت نتیجه آن را با دیگران در میان بگذارد.
این تقسیم مسئولیت از بالا تعیین نشده بود. از دل نیازهای خود جمع شکل می گرفت.
مسئولیت برای آنها قرار نبود کسی را بالاتر از دیگران قرار دهد. قرار نبود یک نفر تصمیم بگیرد و بقیه فقط اجرا کنند. برعکس، هر مسئولیتی باید به ادامه ارتباط با دیگران کمک می کرد.
کسی که موضوعی را پیگیری می کرد، از جمع جدا نمی شد. نتیجه کارش دوباره به جمع برمی گشت و دیگران هم در جریان آن قرار می گرفتند.
البته یاد گرفتن این شیوه همکاری ساده نبود. گاهی کسی مسئولیتی را می پذیرفت، اما به دلیل فشار کار یا مشکلات شخصی نمی توانست آن را به موقع انجام دهد. گاهی انتظار افراد از یکدیگر بیشتر از توان واقعی شان بود. گاهی هم لازم بود دوباره درباره نحوه انجام کار و تقسیم مسئولیت صحبت کنند.
همین دشواری ها به آنها نشان می داد که همکاری فقط با علاقه و انگیزه پیش نمی رود. هرکس باید می دانست چه کاری را بر عهده گرفته و دیگران هم باید بدانند در ادامه کار می توانند روی چه چیزی حساب کنند.
در یکی از همین گفتگوها، یکی از کارگران گفت:
«اگه قرار باشه همه چیز دوباره بیفته روی دوش همون چند نفر، پس فرقی با قبل نکرده.»
این حرف بحث را به سمت دیگری برد. آنها متوجه شدند که بزرگ تر شدن جمع، وقتی به توان همکاری تبدیل می شود که افراد بیشتری در پیشبرد کارها سهم داشته باشند.
از آن به بعد، بعضی مسئولیت ها دیگر منتظر نمی ماند تا کسی به طور اتفاقی آنها را بر عهده بگیرد. درباره شان صحبت می کردند و مشخص می شد چه کسی چه کاری را دنبال خواهد کرد.

آنها هنوز ساختار پیچیده ای نداشتند و بسیاری از مسائل برایشان تجربه های تازه محسوب می شد. اما یک تفاوت مهم ایجاد شده بود: کار جمعی دیگر فقط به این وابسته نبود که چه کسی همان روز حاضر است و چه کسی وقت بیشتری دارد.

کم کم داشتند یاد می گرفتند که برای ادامه یک کار مشترک، مسئولیت باید میان افراد پخش شود و هر مسئولیت دوباره به جمع وصل بماند.

بخش چهارم و پایانی

از واکنش به اتفاق ها تا آمادگی برای عمل

مدتی که گذشت، خودشان هم متوجه تغییر آرامی شدند.
تغییری که اتفاق افتاده بود، فقط در بیشتر شدن تعداد افراد یا نشست ها خلاصه نمی شد. آنها حالا به شیوه ای که با هم کار می کردند، بیشتر توجه داشتند.
وقتی موضوعی پیش می آمد، دیگر فقط درباره این فکر نمی کردند که همان لحظه چه کاری باید انجام دهند. بعد از پایان یک موضوع، درباره نحوه پیش رفتن کار هم صحبت می کردند. چه چیزی درست پیش رفته بود؟ کجا مشکل ایجاد شده بود؟ کجا مسئولیت ها روشن نبود و کجا هماهنگی بیشتری لازم داشتند؟
در یکی از گفتگوهای پایان یک شیفت کاری، یکی از کارگران گفت:
«مهم ترین چیزی که یاد گرفتیم اینه که فقط کنار هم بودن کافی نیست. باید یاد بگیریم چطور با هم کار کنیم.»
این جمله برای بسیاری از آنها خلاصه تجربه ای بود که پشت سر گذاشته بودند.
آنها همچنان اختلاف نظر داشتند. بعضی افراد بیشتر مشارکت می کردند و بعضی کمتر. فشار کاری و مشکلات زندگی هم هنوز بر میزان حضور افراد تاثیر می گذاشت. اما دیگر هر دشواری را نشانه شکست نمی دیدند.
یاد گرفته بودند وقتی مشکلی پیش می آید، فقط به خود مشکل نگاه نکنند. میتوانستند بررسی کنند چه چیزی در شیوه کارشان نیاز به تغییر دارد و دفعه بعد چه کاری را می توان بهتر انجام داد.
علیرضا می دید که این تغییر، آنها را از واکنش صرف به اتفاق ها کمی دور کرده است. هر تجربه فقط یک موضوع تمام شده نبود. می توانست به آنها کمک کند برای موقعیت بعدی آماده تر باشند.
آنها هنوز ساختار مشخصی نداشتند و راه آینده نیز برایشان روشن نبود. اما دیگر فقط مجموعه ای از کارگران ناراضی نبودند که هر بار با پیش آمدن یک مشکل، از نو کنار هم قرار بگیرند.
در این مدت یاد گرفته بودند ارتباط هایشان را گسترش دهند، در کارها مسئولیت بپذیرند، درباره شیوه همکاری خود فکر کنند و از تجربه هایی که پشت سر گذاشته بودند برای بهتر پیش بردن کار بعدی استفاده کنند.
این تغییر، معنای مهمی داشت.
آنها حالا فقط نمی پرسیدند «چه اتفاقی افتاده است؟» بلکه کم کم می پرسیدند «برای اتفاق بعدی، چه چیزی باید بهتر باشد؟»

پایان فصل هفتم

فصل هشتم

بلوغ یک جمع؛ وقتی تجربه مشترک با مسائل تازه دست به گریبان می‌شود

بخش اول

وقتی رشد جمع، مسائل تازه ای ایجاد می کند

در ماه های گذشته، تغییراتی در میان کارگران شکل گرفته بود که شاید برای دیگران چندان قابل مشاهده نبود. اما در میان خود آنها، شرایط دیگر مثل گذشته نبود.

تعداد بیشتری از کارگران با هم در ارتباط بودند و موضوعاتی که پیش از این در جمع های کوچک مطرح می شد، حالا گاهی پای افراد بیشتری را به بحث باز می کرد. همین گسترده تر شدن جمع، در کنار فرصت های تازه، مسائل تازه ای هم به وجود آورده بود.

در روزهای اول، وقتی تعداد افراد محدود بود، بسیاری از موضوعات ساده تر پیش می رفت. چند نفر یکدیگر را می شناختند، از شرایط هم خبر داشتند و اگر مسئله ای پیش می آمد، معمولا همان چند نفر درباره آن صحبت می کردند. حالا دیگر شرایط به این سادگی نبود.

هرکس از زاویه خودش به مسائل نگاه می کرد. کارگران بخش های مختلف، تجربه های متفاوتی داشتند و همیشه درباره اهمیت یک موضوع یا راه برخورد با آن اتفاق نظر وجود نداشت.

گاهی یک مسئله برای چند نفر فوری به نظر می رسید، در حالی که دیگران معتقد بودند هنوز باید اطلاعات بیشتری جمع شود. گاهی بعضی ها بر تجربه ای که قبلا داشته اند تکیه می کردند و عده ای دیگر شرایط جدید را متفاوت می دیدند.

یک روز بعد از پایان شیفت، چند نفر درباره موضوعی که در یکی از بخش ها پیش آمده بود صحبت می کردند.

هرکدام بخشی از ماجرا را می دانستند، اما برداشت هایشان از اینکه چه باید کرد، یکسان نبود.

یکی از کارگران معتقد بود باید سریع واکنش نشان دهند.

دیگری گفت بهتر است اول با چند نفر دیگر صحبت کنند تا مشخص شود مسئله دقیقا تا چه اندازه گسترده است.

نفر دیگری با هر دو نظر موافق بود، اما تاکید داشت که اگر تصمیمی گرفته می شود، مسئولیت اجرای آن هم باید روشن باشد.

بحث طولانی تر شد.

علیرضا بیشتر گوش می داد. برای او، مهم تر از اینکه کدام نظر درست است، چیزی بود که در خود بحث اتفاق می افتاد. چند نفر که پیش از این بیشتر درباره مشکلات مشترک صحبت می کردند، حالا باید درباره راهی که می خواستند با هم پیش ببرند، اختلاف نظر خود را مطرح می کردند.

این وضعیت برای همه آسان نبود.

برخی ترجیح می دادند همان روش های ساده گذشته ادامه پیدا کند؛ چند نفر با هم صحبت کنند و درباره موضوعی که پیش آمده تصمیم بگیرند. اما با بیشتر شدن افراد، چنین روشی دیگر همیشه جواب نمی داد.

اکنون نظرهای بیشتری وجود داشت، تجربه ها متفاوت تر شده بود و تصمیم هایی که در یک جمع کوچک ساده به نظر می رسیدند، در جمع بزرگ تر نیازمند بحث بیشتری بودند.

علیرضا کم کم به این نتیجه رسید که رشد یک جمع فقط به معنای بزرگ تر شدن آن نیست. وقتی افراد بیشتری وارد یک رابطه جمعی می شوند، تفاوت های میان آنها هم آشکارتر می شود.

این تفاوت ها لزوما مشکل نیستند. مشکل زمانی ایجاد می شود که جمع نتواند آنها را تحمل کند و هر اختلاف نظر را به فاصله یا کنار کشیدن یک عده تبدیل کند.

در یکی از همین گفتگوها، یکی از کارگران گفت:
«قرار نیست همه از اول تا آخر یک جور فکر کنیم مهم اینه که وقتی اختلاف داریم، بتونیم درباره اش حرف بزنیم و کار رو متوقف نکنیم.»
این جمله برای آنها مهم بود.
تا آن زمان، بیشتر تلاششان برای حفظ جمع در این بود که ارتباط ها قطع نشود. حالا لازم بود چیز دیگری را هم یاد بگیرند: چگونه در شرایطی که نظرها متفاوت است، همچنان امکان همکاری وجود داشته باشد.
رشد جمع، آنها را وارد مرحله ای کرده بود که دیگر فقط شناختن مسائل مشترک کافی نبود. باید یاد می گرفتند درباره اولویت ها بحث کنند، نظرهای متفاوت را بشنوند و در نهایت، به تصمیمی برسند که افراد مختلف بتوانند در آن مشارکت داشته باشند.
برای نخستین بار، تفاوت نظرها فقط یک مانع نبود. می توانست به آنها کمک کند ابعاد بیشتری از یک مسئله را ببینند، به شرط آنکه راهی برای گفتگو و تصمیم گیری درباره آن پیدا کنند.
این یکی از نشانه های مهم بلوغ یک جمع بود.
جمعی که در آن همه یکسان فکر می کنند، لزوما جمع نیرومندی نیست. مسئله این است که آیا افراد می توانند با وجود تفاوت دیدگاه ها، همچنان یک کار مشترک را پیش ببرند یا نه.
آنها حالا با همین آزمون تازه روبرو بودند.

بخش دوم

تفاوت ها؛ مسئله ای که همراه رشد یک جمع ظاهر می شود

با بیشتر شدن افراد و گسترده تر شدن همکاری، اختلاف نظرها هم بیشتر خودشان را نشان می دادند.
در روزهای نخست، وقتی چند نفر درباره یک مشکل صحبت می کردند، معمولا بخش زیادی از تجربه هایشان مشترک بود. همین شباهت باعث می شد پیدا کردن نقطه مشترک آسان تر باشد. اما حالا که افراد بیشتری در ارتباط بودند، تفاوت نگاه ها بیشتر به چشم می آمد.
هرکس با تجربه کاری، شرایط زندگی و نگرانی های خودش به یک مسئله نگاه می کرد.
یک نفر بیشتر نگران نتیجه فوری یک اقدام بود. دیگری پیامدهای بلند مدت آن را مهمتر می دانست. یکی معتقد بود باید سریع تر واکنش نشان داد و دیگری فکر می کرد بهتر است پیش از تصمیم گرفتن، اطلاعات بیشتری جمع شود.
در آغاز، این تفاوت ها برای بعضی از آنها خوشایند نبود. گاهی تصور می شد اگر کسی با نظر جمع موافق نیست، پس به اندازه کافی همراه نیست.
علیرضا این وضعیت را در یکی از بحث هایی که میان چند نفر شکل گرفته بود، به خوبی دید. موضوع درباره شیوه برخورد با یک مسئله کاری بود. چند نفر نظرهای متفاوتی داشتند و بحث برای مدتی جدی شد.
یکی از کارگران بر اقدام سریع تاکید داشت. دیگری معتقد بود عجله ممکن است باعث شود بدون آمادگی کافی وارد کاری شوند که پیامدهایش را نمی توانند کنترل کنند.
بحث بالا گرفت، اما چیزی که برای علیرضا اهمیت داشت، فقط خود اختلاف نبود. بعد از پایان بحث، افراد از یکدیگر جدا نشدند. هرکدام تلاش کردند توضیح دهند چرا چنین نظری دارند و در عین حال به حرف طرف مقابل هم گوش بدهند.
همین جا بود که تفاوت نگاه ها معنای دیگری پیدا کرد.
آنها فهمیدند قرار نیست برای ادامه همکاری، همه درباره هر موضوعی یکسان فکر کنند. ممکن است افراد درباره روش، زمان بندی یا میزان آمادگی اختلاف داشته باشند، اما همچنان درباره اصل همکاری و مسئله ای که می خواهند دنبال کنند، نقطه مشترک داشته باشند.
یکی از کارگران در همان گفتگو گفت:
«قرار نیست همه یه جور فکر کنیم. مهم اینه که بتونیم اختلافمون رو مطرح کنیم و بعد ببینیم با وجود این اختلاف، چطور می تونیم کار رو ادامه بدیم.»
این نگاه به مرور برایشان اهمیت بیشتری پیدا کرد.
گاهی یک نظر متفاوت باعث می شد جنبه ای از یک مسئله دیده شود که دیگران به آن توجه نکرده بودند. گاهی تردید یک نفر باعث می شد تصمیمی با دقت بیشتری بررسی شود. حتی مخالفت با یک پیشنهاد می توانست نقاط ضعف آن را روشن کند.
البته پذیرفتن تفاوت ها به معنای بی اهمیت دانستن اختلاف ها نبود. بعضی اختلاف ها می توانستند جدی باشند و حتی روند کار را متوقف کنند. اما تفاوت مهم این بود که آنها کم کم یاد می گرفتند بین مخالفت درباره یک روش و کنار گذاشتن اصل همکاری تفاوت بگذارند.
علیرضا میدید که این تجربه، شکل دیگری از کار جمعی را پیش روی آنها گذاشته است. تا زمانی که افراد فقط درباره مسئله مشترک صحبت می کردند، بخش زیادی از اختلاف ها پنهان می ماند. وقتی قرار بود درباره روش عمل تصمیم بگیرند، تفاوت ها آشکار می شد.
همکاری واقعی از همین جا دشوارتر می شد.
جمعی که فقط تا زمانی کنار هم بماند که همه یک نظر داشته باشند، در نخستین اختلاف جدی آسیب پذیر است. در مقابل، جمعی که بتواند نظرهای متفاوت را تحمل کند، درباره آنها صحبت کند و بدون از دست دادن پیوندهایش به کار ادامه دهد، ظرفیت بیشتری برای مواجه شدن با مسائل پیچیده پیدا می کند.

این تجربه برای آنها هنوز تازه بود. آنها قرار نبود هر اختلافی را حل شده فرض کنند. فقط داشتند یاد می گرفتند که اختلاف نظر لزوما به معنای پایان همکاری نیست.
برای یک جمع در حال رشد، این یادگیری اهمیت زیادی داشت.
زیرا هرچه افراد بیشتری وارد یک مسیر مشترک شوند، تفاوت ها هم بیشتر می شوند. مسئله این نیست که این تفاوت ها از بین بروند. مسئله این است که جمع بتواند با وجود آنها، امکان همکاری خود را حفظ کند.

بخش سوم

وقتی مشارکت یکسان باقی نمی ماند

در مسیر طولانی تر شدن فعالیت های جمعی، واقعیت دیگری هم برای آنها روشن شد: همه کسانی که در آغاز با علاقه و انگیزه وارد جمع شده بودند، همیشه با همان میزان حضور و انرژی ادامه نمی دادند.

در روزهای نخست، شکل گرفتن ارتباط های تازه و احساس اینکه افراد دیگر تنها نیستند، نیروی زیادی ایجاد کرده بود اما با گذشت زمان، شرایط زندگی هرکدام از آنها دوباره خودش را نشان داد.

شیفت های سنگین، خستگی جسمی، مشکلات مالی و خانوادگی و دغدغه های شخصی باعث میشد بعضی افراد نتوانند مانند گذشته در همه گفتگوها و فعالیت ها حضور داشته باشند.

برای کسانی که همچنان با تمام توان درگیر بودند، این تغییر همیشه آسان نبود.

گاهی این سوال مطرح می شد:

«چرا بعضی ها که اول همراه بودند، حالا کمتر میان؟»

و گاهی حتی این نگرانی به وجود می آمد که شاید بعضی افراد دیگر به اندازه گذشته اهمیت موضوع را جدی نمی گیرند.

اما به مرور، برایشان روشن شد که کم شدن حضور یک نفر، لزوما به معنای بی تفاوتی یا کنار کشیدن او نیست.

گاهی شرایط زندگی توان افراد را محدود می کند و گاهی فشارهای بیرونی باعث می شود کسی نتواند همان میزان زمانی را که قبلا می گذاشت، ادامه دهد.

یکی از دشوارترین مسائل در یک جمع، تشخیص همین تفاوت بود: تفاوت میان کسی که برای مدتی کمتر درگیر شده و کسی که ارتباط خود را کاملا کنار گذاشته است.

اگر هر کاهش مشارکت به عنوان بی اعتمادی یا بی علاقگی تعبیر میشد، ممکن بود خود جمع باعث دور شدن افراد شود. در مقابل، اگر شرایط واقعی آدم ها دیده می شد، امکان حفظ رابطه و بازگشت آنها بیشتر می شد.

در یکی از جلسات گروهی، یکی از کارگران که مدتی کمتر در جمع حاضر شده بود، درباره شرایط خودش صحبت کرد. توضیح داد که فشار کاری و مسائل شخصی باعث شده زمان و توان کمتری برای حضور داشته باشد، اما همچنان مسائل مشترک را دنبال می کند.

برای دیگران مهم بود که این تفاوت را درک کنند.

آنها فهمیدند یک جمع فقط با کسانی ساخته نمی شود که همیشه بیشترین حضور را دارند. بعضی افراد ممکن است در دوره ای بیشتر درگیر باشند و در دوره ای دیگر کمتر، بدون اینکه رابطه خود را با جمع از دست داده باشند.

این به معنای بی اهمیت بودن مشارکت نبود. همکاری جمعی بدون مشارکت افراد نمی تواند ادامه پیدا کند. اما آنها کم کم یاد گرفتند که مشارکت انسان ها همیشه ثابت و یکسان نیست و آدم ها در دوره های مختلف زندگی، توان های متفاوتی دارند.

گاهی یک نفر امروز نمی تواند به اندازه گذشته حضور داشته باشد، اما ممکن است در شرایط دیگری دوباره نقش فعال تری پیدا کند.

به همین دلیل، برای آنها حفظ رابطه با افراد، فقط به معنای حضور همیشگی آنها نبود. مهم این بود که کاهش حضور یک نفر به قطع کامل ارتباط تبدیل نشود.

اما همین جا مسئله دیگری هم خودش را نشان داد.

آیا ادامه کار جمعی می تواند همیشه بر دوش چند نفر فعال باقی بماند؟

آنها می دیدند که اگر بخش زیادی از کارها، ارتباط ها و پیگیری ها فقط به تعداد محدودی از افراد وابسته باشد، با خستگی، دور شدن یا تغییر شرایط آنها، کار جمعی هم آسیب پذیر می شود.

در نتیجه، مسئله فقط این نبود که افراد بیشتری در جمع حضور داشته باشند. مهم این بود که امکان مشارکت و مسئولیت پذیری میان افراد بیشتری وجود داشته باشد و جمع بتواند با تفاوت میزان حضور افراد، همچنان به کار خود ادامه دهد.

این تجربه، نگاه آنها را نسبت به همراهی تغییر داد.
همراهی فقط به معنای حضور دائمی در همه لحظه ها نبود. گاهی یعنی حفظ رابطه و باز گذاشتن امکان بازگشت، حتی وقتی زندگی یا شرایط بیرونی اجازه حضور کامل را نمی دهد.
با این حال، آنها هنوز نمی دانستند وقتی کم شدن حضور یک نفر نه از فشارهای زندگی، بلکه از فشار مستقیم بیرونی ناشی شود، چه اتفاقی برای جمع خواهد افتاد.

بخش چهارم و پایانی

جمعی که باید خودش را دوباره تعریف کند

در پایان این دوره، چیزی که بیش از همه برای علیرضا و دیگران روشن شده بود، این بود که رشد یک جمع مسیر مستقیم و ساده ای ندارد.

در روزهای اول، مسئله اصلی پیدا کردن آدم هایی بود که تجربه های مشابهی داشتند و حاضر بودند درباره مشکلاتشان با دیگران حرف بزنند. شروع کار از جایی بود که هرکس کم کم متوجه شد بسیاری از فشارهایی که تحمل می کند، فقط مسئله شخصی خودش نیست.

بعد از آن، شرایط تغییر کرد. ارتباط ها بیشتر شد، افراد بیشتری وارد گفتگوها شدند و تجربه هایی که پیش از این جدا از هم بودند، کم کم در کنار یکدیگر قرار گرفتند. در میان همین ارتباط های تازه، اختلاف نظرها هم بیشتر دیده شد. بعضی مسائل به پیگیری نیاز داشت، بعضی مسئولیت ها دیگر نمی توانست فقط بر عهده چند نفر باشد و هرچه دامنه ارتباط ها وسیع تر میشد، هماهنگ نگه داشتن آنها هم دشوارتر می شد.

آنها در عمل متوجه شده بودند روشی که برای یک جمع کوچک جواب می دهد، لزوما برای جمعی که بزرگ تر و پیچیده تر شده است کافی نیست.

این تغییر فقط به بیشتر شدن تعداد افراد مربوط نبود. هر فرد تازه، تجربه و نگاه خودش را وارد جمع می کرد و هر مسئله تازه، شکل دیگری از همکاری را می طلبید. دیگر نمی شد همه چیز را به رابطه های نزدیک میان چند نفر محدود کرد. لازم بود ارتباط ها گسترده تر شود، مسئولیت ها میان افراد بیشتری تقسیم شود و اختلاف ها بدون از هم گسیختن رابطه ها مدیریت شود.

برای علیرضا، این تفاوت را می شد در مقایسه میان روزهای اول و ماه های بعد دید. در آغاز، چند گفتگوی ساده می توانست افراد را برای مدتی کنار هم نگه دارد. حالا اما ادامه همین مسیر، به چیزی بیشتر از گفتگو نیاز داشت. باید می دانستند چه چیزی را دنبال می کنند، چه کسی مسئول پیگیری است، تجربه یک اتفاق چگونه به دیگران منتقل می شود و وقتی میان آنها اختلافی پیش می آید، چگونه می توانند همچنان کار را ادامه دهند.

آنها به این نتیجه رسیده بودند که یک جمع، چیزی نیست که یک بار ساخته شود و بعد بدون تغییر به مسیرش ادامه دهد. با تغییر شرایط، خود جمع هم ناچار است روش هایش را دوباره بررسی کند.

بعضی چیزهایی که در آغاز کمکشان کرده بود، در این مرحله دیگر به تنهایی کافی نبود. رابطه هایی که در جمعی کوچک به شکل طبیعی حفظ می شد، در جمع گسترده تر نیاز به توجه بیشتری داشت. مسئولیت هایی که پیش از این چند نفر به صورت خودجوش انجام می دادند، کم کم باید میان افراد بیشتری توزیع می شد. تصمیم هایی که در ابتدا ساده بودند، حالا گاهی نیازمند بررسی و شنیدن نظرهای مختلف بودند.

این بازنگری به این معنا نبود که آنچه تا آن زمان ساخته بودند کنار گذاشته شود. برعکس، قرار بود همان تجربه ها به آنها کمک کند شکل مناسب تری برای ادامه راه پیدا کنند.

یکی از کارگران در یکی از نشست های گروهی گفت:

«قبلا فکر می کردیم اگر آدم های بیشتری کنار هم باشند، مشکل حل می شود حالا می فهمیم مهم تر از تعداد، این است که چطور کنار هم می مانیم.»

این جمله برای بسیاری از آنها فقط یک جمع بندی نبود. آنها در ماه های گذشته دیده بودند که بیشتر شدن تعداد افراد، به خودی خود نه اختلاف ها را از بین می برد و نه کار جمعی را آسان تر می کند. چیزی که اهمیت پیدا کرده بود، توان ادامه دادن رابطه ها در شرایطی بود که افراد همیشه یک اندازه حضور نداشتند، نظرهای یکسانی نداشتند و مسائل پیش رو هر بار شکل تازه ای پیدا می کرد.

جمعی که ساخته بودند، هنوز کامل نبود و قرار هم نبود به نقطه ای برسد که دیگر نیازی به تغییر نداشته باشد. ارزش تجربه آنها در این بود که یاد گرفته بودند هر مرحله از مسیر می تواند پرسش ها و دشواری های تازه ای ایجاد کند و برای عبور از آنها باید دوباره به شیوه کار خود نگاه کنند.

اما در کنار همه این تغییرات، یک واقعیت دیگر هم کم کم آشکار می شد.

هرچه یک جمع شناخت و تجربه بیشتری پیدا می کند و ارتباط هایش گسترده تر می شود، فقط با مسائل درونی خودش مواجه نیست. وجود یک جمع فعال می تواند از سوی محیط اطراف نیز دیده شود و واکنش هایی را به دنبال داشته باشد.
جمعی که در روزهای نخست برای خودشان هم چندان شناخته شده نبود، حالا تجربه هایی مشترک، ارتباط هایی گسترده تر و توان بیشتری برای پیگیری مسائل پیدا کرده بود.
علیرضا هنوز نمی دانست این واکنش ها چگونه خواهد بود و فشارها از چه مسیری وارد خواهند شد. آنها هنوز تجربه نکرده بودند که وقتی فشار مستقیم متوجه چند نفر از افراد فعال جمع شود، رابطه های شکل گرفته میان آنها تا چه اندازه می تواند دوام بیاورد.
اما یک چیز دیگر برایشان روشن شده بود: ساختن یک جمع فقط لحظه ای نیست که چند نفر برای نخستین بار کنار هم قرار می گیرند. ادامه این مسیر، به توانایی حفظ آنچه ساخته شده و تغییر دادن شیوه کار متناسب با شرایط تازه وابسته است.
فصل هشتم با همین نقطه پایان می یابد.
آنها از مرحله ای عبور کرده بودند که مسئله اصلی فقط پیدا کردن یکدیگر و شکل دادن به ارتباط های اولیه بود. در این مرحله، جمعی شکل گرفته بود که باید می آموخت چگونه با تغییرات درونی خود کنار بیاید و در برابر شرایطی که از بیرون بر آن اثر می گذاشت، توان همکاری اش را حفظ کند.
از اینجا به بعد، پرسش فقط این نبود که یک جمع چگونه شکل می گیرد یا چگونه گسترش پیدا می کند. پرسش مهم تر این بود که وقتی این جمع دیده می شود و فعالیت آن دیگر از نگاه دیگران پنهان نیست، در برابر فشار چه خواهد کرد.
و این، شروع مرحله ای تازه در مسیر آنها بود.

پایان فصل هشتم

فصل نهم

آزمون قدرت جمعی؛ مواجهه با فشار و تلاش برای فرسایش سازمانیابی

بخش اول

وقتی فشار از یک نفر شروع شد، اما مسئله دیگر فردی نبود

خبر کوتاه بود.

به تصمیم مدیریت حراست، علیرضا و دو نفر دیگر از فعالان کارگری فعلا نباید در محل کار حاضر می شدند تا وضعیت آنها بررسی شود.

در ظاهر، این تصمیم می توانست فقط یک برخورد اداری با سه کارگر به نظر برسد، اما برای کسانی که در ماه های گذشته در شکل دادن به ارتباط های میان کارگران نقش داشتند، معنای دیگری داشت. این سه نفر فقط افرادی نبودند که حالا از ورود به محل کار منع شده باشند. هرکدام در بخش هایی از ارتباط ها، نشست ها و پیگیری مسائل مشترک حضور داشتند و بخشی از رابطه هایی بودند که در این مدت میان کارگران شکل گرفته بود.

به همین دلیل، مسئله خیلی زود از سرنوشت سه نفر فراتر رفت.

در گذشته، وقتی مشکلی برای یک کارگر پیش می آمد، معمولا همان فرد باید برای حل آن راهی پیدا می کرد. دیگران ممکن بود ناراحت شوند یا در مورد موضوع صحبت کنند، اما مشکل همچنان به عنوان مسئله همان فرد دیده می شد.

حالا شرایط فرق کرده بود.

کارگران در ماه های گذشته یاد گرفته بودند تجربه های پراکنده خود را کنار هم بگذارند و از خلال آنها تصویر بزرگ تری از وضعیت محل کار پیدا کنند. به همین دلیل، وقتی سه نفر از حضور در کارخانه کنار گذاشته شدند، این سوال مطرح شد که آیا باید این اتفاق را فقط یک مسئله شخصی دانست یا آن را به عنوان مسئله ای مربوط به جمع پیگیری کرد.

نگرانی در میان کارگران وجود داشت. بعضی ها نمی خواستند بدون بررسی شرایط، اقدامی انجام دهند که وضعیت را برای دیگران دشوارتر کند. در مقابل، برای عده ای دیگر روشن بود که اگر این برخورد فقط به عنوان مشکل سه نفر دیده شود، معنای آن برای بقیه کارگران نادیده گرفته خواهد شد.

بحث ها ادامه پیدا کرد.

این بار اختلاف نظر، به معنی پایان همکاری نبود. هرکس از زاویه خودش درباره خطرها و ضرورت واکنش صحبت می کرد. مسئله این نبود که همه به یک نتیجه فوری برسند. مسئله این بود که چگونه می توانستند در برابر اتفاقی که برای چند همکارشان افتاده بود، واکنشی مشترک پیدا کنند، بدون اینکه تصمیمشان فقط حاصل هیجان همان لحظه باشد.

در نهایت، گروهی از کارگران تصمیم گرفتند برای روشن شدن وضعیت همکارانشان، به شکل مستقیم موضوع را پیگیری کنند.

جمع پرشماری از کارگران به اداره حراست رفتند و خواستار توضیح درباره دلیل این برخورد شدند.

برای آنها مهم بود نشان دهند که کنار گذاشتن چند نفر، بدون پرسش و واکنش جمعی اتفاق نمی افتد.

اما نتیجه آن طور که انتظار داشتند پیش نرفت و پاسخ روشنی دریافت نکردند.

وقتی به محل کار بازگشتند، احساس ها متفاوت بود. از یک طرف، اتفاقی افتاده بود که تفاوت میان گذشته و امروز را به شکل عینی نشان می داد. سه نفر با یک تصمیم اداری از حضور در محل کار کنار گذاشته شده بودند، اما این بار دیگران اجازه ندادند مسئله در همان محدوده فردی باقی بماند.

از طرف دیگر، آنها با واقعیت دیگری هم روبرو شده بودند: اینکه کنار هم قرار گرفتن و بیان اعتراض، لزوما به معنای تغییر فوری شرایط نیست.

این تجربه برایشان ساده نبود. آنها نه با یک پیروزی روبرو شده بودند و نه با شکست کامل. اما یک چیز روشن تر شده بود: قدرت جمعی فقط در این نیست که افراد هنگام بروز یک مشکل کنار هم قرار بگیرند. مسئله مهم تر این است که آیا یک جمع می تواند در برابر فشار، واکنش مشترک خود را حفظ کند و از تجربه ای که در چنین موقعیتی به دست آورده، برای ادامه مسیر استفاده کند.
این نخستین مواجهه مستقیم آنها با فشاری بود که می توانست از یک نفر شروع شود، اما دیگر نمی شد آن را فقط مسئله همان یک نفر دانست.

بخش دوم

از دفاع از چند نفر تا دفاع از یک تجربه جمعی

روزهای بعد، برای کارگران روشن شد که مسئله فقط بازگشت سه نفر به محل کار نیست البته وضعیت آن سه نفر همچنان برای همه اهمیت داشت. هیچکس نمی‌توانست نسبت به همکارانی که ناگهان ورودشان به محیط کار ممنوع شده بود بی‌تفاوت باشد. آنها همکار، دوست و بخشی از همان جمعی بودند که طی ماه‌های گذشته در کنار یکدیگر شکل گرفته بود اما در میان بحثهایی که شکل می‌گرفت، یک نگرانی عمیق تر خودش را نشان داد.

اگر هر بار که فشاری بر یک نفر وارد می‌شود، فقط همان فرد مجبور باشد برای حل مشکل خودش تلاش کند، پس چه تفاوتی میان شرایط امروز و گذشته وجود دارد؟

این پرسش ساده نبود زیرا پاسخ دادن به آن به معنای تصمیم گرفتن درباره نوع رابطه ای بود که میان آنها شکل گرفته بود.

آیا آنها فقط در روزهایی کنار هم بودند که درباره مشکلات مشترک صحبت می‌کردند؟ یا اینکه وقتی یکی از افراد جمع تحت فشار قرار می‌گرفت، دیگران هم آن را بخشی از مسئله خود می‌دانستند؟

این تفاوت، چیزی نبود که بتوان با یک تصمیم فوری ایجاد کرد.

در ماههای گذشته، آنها به تدریج یاد گرفته بودند که بسیاری از مشکلات کاری، جدا از هم نیستند. تجربه ای که یک نفر در یک بخش به دست می‌آورد، ممکن بود برای کارگران بخش دیگری هم اهمیت داشته باشد. فشاری که امروز بر یک نفر وارد می‌شد، می‌توانست فردا شکل دیگری برای افراد دیگر پیدا کند اما تبدیل این شناخت به عمل، مرحله دشوارتری بود.

در یکی از گفتگوها، یکی از کارگران پرسید:

«اگر هر بار فقط همان کسی که تحت فشار قرار گرفته دنبال حل مشکل خودش باشد، پس چیزی که ما ساخته ایم چه تفاوتی با قبل دارد؟»

این سوال باعث شد بحث طولانی شود.

بعضی‌ها معتقد بودند باید محتاط باشند. آنها می‌گفتند هنوز همه کارگران آمادگی یک واکنش گسترده را ندارند. نباید تصمیمی گرفته شود که باعث شود بخشی از افراد عقب بکشند یا احساس کنند بدون آمادگی وارد موقعیتی سخت شده‌اند.

نگرانی آنها واقعی بود.

آنها می‌دانستند فشارهای کاری و اقتصادی برای بسیاری از کارگران سنگین است. یک تصمیم جمعی فقط با احساس همبستگی پیش نمی‌رود؛ در زندگی واقعی افراد، خانواده‌ها و نگرانی‌های شغلی هم وجود دارد.

اما گروه دیگری هم بر تجربه گذشته تاکید می‌کردند. آنها می‌گفتند اگر هر برخوردی با افراد، جداگانه دیده شود، امکان دارد همان روشی که همیشه برای پراکنده کردن کارگران استفاده شده، دوباره تکرار شود.

یک نفر امروز

یک نفر دیگر فردا

و در نهایت، به جای آنکه یک جمع ضعیف شود، ممکن است پیوندهایی که ساخته شده بود از بین برود.

برای علیرضا، مهم ترین نکته در این بحثها خود اختلاف نظرها نبود اتفاقا وجود این اختلاف نظرها نشان می‌داد که شرایط تغییر کرده است.

در گذشته، بسیاری از تصمیم ها یا به صورت فردی گرفته می‌شد یا افراد بدون اینکه فرصت کافی برای بحث و همفکری داشته باشند، فقط با نتیجه یک تصمیم روبرو می‌شدند اما حالا آنها در حال تجربه چیزی تازه بودند:

تصمیم گیری جمعی یعنی مواجهه با نگرانی‌ها، شنیدن دیدگاه‌های مختلف و پیدا کردن مسیری که بتواند بیشترین همراهی را ایجاد کند.

همه قرار نبود دقیقا یک شکل فکر کنند اما لازم بود درباره اهمیت موضوع و هدف اصلی به نقطه مشترکی برسند. تجربه مراجعه به حراست و بازگشت بدون دریافت پاسخ روشن، بحث های تازه ای را میان کارگران به وجود آورده بود. آنها حالا با موقعیتی روبرو بودند که پیش از این کمتر تجربه کرده بودند. توانسته بودند در برابر اتفاقی که برای سه نفر از همکارانشان افتاده بود، واکنشی مشترک نشان دهند و اجازه ندهند موضوع به عنوان یک مسئله شخصی و جداگانه باقی بماند. اما نتیجه این همراهی هنوز نتوانسته بود تغییری در وضعیت ایجاد کند.

همین مسئله باعث شد بحث ها از چگونگی دفاع از آن سه نفر فراتر برود. پرسش این بود که اگر مدیریت در برابر اعتراض و درخواست توضیح کارگران پاسخی ندهد، آنها چه راهی برای ادامه پیگیری در اختیار دارند؟ آیا باید همان مسیر را دوباره دنبال کنند؟ آیا لازم است شیوه دیگری برای رساندن خواسته هایشان پیدا کنند؟ و مهم تر از همه، چگونه می توانند پس از چنین تجربه ای، ارتباط و همراهی میان خود را حفظ کنند؟

در میان کارگران درباره این موضوع اتفاق نظر وجود نداشت. بعضی معتقد بودند باید با احتیاط بیشتری پیش رفت. از نظر آنها، هنوز همه کارگران آمادگی حضور در یک حرکت گسترده را نداشتند و نمی شد انتظار داشت هرکس به یک اندازه خطرها و پیامدهای چنین اقدامی را بپذیرد. آنها نگران بودند که فشارهای بعدی، به ویژه برای کسانی که امنیت شغلی کمتری دارند، شرایط دشوارتری ایجاد کند.

این نگرانی را نمی شد نادیده گرفت. بسیاری از کارگران با قراردادهای موقت و شرایط اقتصادی دشوار زندگی می کردند. از دست دادن شغل یا حتی ایجاد محدودیت در ادامه کار می توانست برای آنها و خانواده هایشان پیامدهای جدی داشته باشد. بنابراین، تصمیم گیری درباره ادامه پیگیری فقط به میزان ناراحتی یا آمادگی افراد برای اعتراض مربوط نمی شد؛ باید شرایط واقعی زندگی و موقعیت شغلی آنها نیز در نظر گرفته می شد.

در مقابل، گروهی دیگر بر این باور بودند که عقب نشینی در برابر چنین برخوردهایی می تواند پیامدهای گسترده تری داشته باشد. آنها می گفتند اگر هر بار که فشاری بر یکی از اعضای جمع وارد می شود، دیگران کنار بکشند و مسئله را به خود او واگذار کنند، به تدریج همان رابطه هایی که در ماه های گذشته ساخته شده بود، بی اثر خواهد شد. در چنین شرایطی، مدیریت می توانست با برخورد جداگانه با افراد، پیوندهای میان آنها را تضعیف کند.

برای این گروه، مسئله فقط بازگشت سه همکار به محل کار نبود. آنها نگران بودند که اگر این اتفاق بدون پیگیری بیشتر باقی بماند، دیگر کارگران نیز به این نتیجه برسند که همراهی جمعی در زمان بروز فشار نمی تواند از آنها حمایت کند. چنین برداشتی ممکن بود اعتماد شکل گرفته را تضعیف کند و افراد را دوباره به همان موقعیتی بازگرداند که هرکس ناچار بود به تنهایی با مشکلات خود روبرو شود.

با این حال، اختلاف نظرها به معنای کنار گذاشتن همکاری نبود. اتفاقا این بحث ها نشان می داد که کارگران در حال تجربه مرحله تازه ای از تصمیم گیری جمعی هستند. در گذشته، بسیاری از آنها عادت داشتند درباره مشکلات صحبت کنند، اما کمتر فرصتی برای بررسی راه های مختلف واکنش و سنجیدن پیامدهای هر تصمیم در کنار یکدیگر داشتند. حالا ناچار بودند نگرانی های متفاوت را بشنوند، محدودیت های یکدیگر را درک کنند و درباره مسیری به نتیجه برسند که امکان همراهی بیشتری در آن وجود داشته باشد.

برای جمع کارگران، اهمیت این مرحله در همین تغییر بود. آنها می دیدند که جمع دیگر فقط در زمان بیان نارضایتی یا دفاع از یک همکار کنار هم قرار نمی گیرد؛ بلکه باید درباره دشواری های ادامه مسیر نیز با یکدیگر بحث کند. این کار آسان نبود. ممکن بود یک تصمیم از نظر بعضی ها ضروری و از نظر دیگران پرخطر باشد. ممکن بود کسانی خواهان اقدام سریع تر باشند و عده ای دیگر ادامه پیگیری را به آمادگی بیشتر و شناخت دقیق تر شرایط موکول کنند.

اما اگر قرار بود این جمع به یک نیروی پایدار تبدیل شود، نمی توانست اختلاف نظرها را نادیده بگیرد یا هر مخالفتی را نشانه ضعف همراهی بداند. لازم بود میان ضرورت دفاع از همکاران و توان واقعی کارگران برای ادامه پیگیری تعادل برقرار شود. تصمیم جمعی زمانی معنا پیدا می کرد که افراد نه فقط در بیان یک خواسته، بلکه در شناخت محدودیت ها، انتخاب راه و پذیرفتن مسئولیت ادامه آن نیز مشارکت داشته باشند.

بخش سوم

تصمیمی که هزینه داشت

بعد از پیگیری وضعیت همکاران تعلیقی، برای بسیاری از کارگران روشن شده بود که فشار وارد شده است، اما پاسخ دادن به آن ساده نیست.

آنها تلاش کرده بودند از مسیر گفتگو و پیگیری، وضعیت همکارانشان را روشن کنند. خواسته شان مشخص بود: می خواستند بدانند دلیل کنار گذاشتن آنها چیست و چرا باید بدون توضیح روشن، از محیط کار دور بمانند. اما نتیجه ای که انتظار داشتند به دست نیامده بود.

حالا پرسش دشوارتری پیش رویشان قرار داشت:

اگر یک پیگیری محدود نتواند فشار را متوقف کند، یک جمع چه زمانی و چگونه باید تصمیم به اقدام جدی تری بگیرد؟

پاسخ دادن به این سوال آسان نبود. این بار دیگر فقط درباره حمایت از چند همکار صحبت نمی کردند. هر تصمیمی می توانست برای کارگران هزینه داشته باشد. نگرانی از دست دادن درآمد، واکنش مدیریت و این پرسش که آیا همه کسانی که امروز موافق یک اقدام هستند، در لحظه اجرای آن هم کنار یکدیگر خواهند ماند، در بحث ها حضور داشت.

برای همین، درباره اقدام بعدی عجله نکردند.

برخی از کارگران معتقد بودند هنوز باید فرصت بیشتری برای پیگیری در نظر گرفت. از نظر آنها، یک حرکت عجولانه ممکن بود بخشی از کارگران را که هنوز آمادگی لازم نداشتند، از ادامه همراهی بازدارد.

در مقابل، گروه دیگری تاکید می کردند که اگر فشار بر چند نفر بدون واکنش جمعی باقی بماند، مرز میان مسئله فردی و مسئله جمعی دوباره از بین خواهد رفت.

بحث اصلی دیگر بر سر خشم یا ناراحتی نبود. آنها داشتند درباره توان خود برای اقدام تصمیم می گرفتند.

آیا تعداد کافی از کارگران حاضر به همراهی بودند؟

آیا همه می دانستند هدف اقدام چیست؟

آیا خواسته ها روشن بود؟

و آیا این حرکت فقط پاسخی به کنار گذاشتن چند نفر بود، یا دفاع از اصلی که در ماه های گذشته برایشان اهمیت پیدا کرده بود، اینکه کسی که تحت فشار قرار می گیرد، دوباره تنها نماند؟

این بحث ها زمان برد.

هیچکس نمی توانست تضمین کند که نتیجه چه خواهد بود. از یک طرف، نمی خواستند تصمیمی از روی عصبانیت بگیرند و بخشی از کارگران را بدون آمادگی وارد موقعیتی دشوار کنند. از طرف دیگر، نمی خواستند تجربه ای را که طی ماه های گذشته ساخته بودند، درست در زمانی که به آن نیاز داشتند کنار بگذارند.

به تدریج، نقطه مشترکی شکل گرفت.

در نهایت تصمیم گرفتند برای مدتی کوتاه دست از کار بکشند و با توقف فعالیت خطوط تولید، اعتصاب کنند.

این تصمیم برای همه آسان نبود. حتی در لحظه ای که اعتصاب آغاز شد، بسیاری از کارگران درباره نتیجه آن مطمئن نبودند. با این حال، هدف برای آنها روشن بود: نشان دهند که فشار بر چند نفر نمی تواند بدون واکنش دیگران انجام شود.

وقتی کار متوقف و اعتصاب آغاز شد، شرایط تغییر کرد.

تا آن لحظه، موضوع در ظاهر مربوط به چند کارگر مشخص بود. حالا مدیریت با جمعی روبرو بود که درباره یک مسئله مشخص موضع گرفته و برای نشان دادن این موضع، کار را متوقف کرده بود.

برای خود کارگران هم این لحظه اهمیت دیگری داشت. تا پیش از آن، بیشتر تجربه آنها در گفتگو، ارتباط، تقسیم مسئولیت و پیگیری شکل گرفته بود. حالا برای نخستین بار تصمیمی که در جمع گرفته بودند، اثر مستقیمی بر محیط کار گذاشته بود.

از این لحظه به بعد، هر چیز اهمیت پیدا می کرد: میزان همراهی، تردیدها، کسانی که عقب می نشستند و کسانی که می ماندند. تصمیم گرفته شده بود، اما حفظ آن در عمل مسئله دیگری بود.
علیرضا در آن روزها بیشتر از گذشته می دید که سازمان یابی فقط ساختن رابطه میان افراد نیست. رابطه ها زمانی به قدرت جمعی تبدیل می شوند که بتوانند در یک موقعیت دشوار، به تصمیم و عمل مشترک برسند.
اما همین عمل، آزمون تازه ای هم ایجاد کرده بود.
یک جمع فقط با توانایی تصمیم گرفتن سنجیده نمی شود. باید دید بعد از تصمیم، وقتی هزینه ها واقعی می شوند و نتیجه هنوز معلوم نیست، آیا می تواند کنار هم بماند یا نه.
اعتصاب کوتاه مدت برای آنها آغاز همین آزمون بود. آنها حالا باید می دیدند تجربه ای که طی ماه های گذشته ساخته بودند، در نخستین اقدام جمعی که برایشان هزینه داشت، تا کجا می تواند دوام بیاورد.

بخش چهارم و پایانی

عقب نشینی ای که پایان فشار نبود

پس از آغاز اعتصاب، شرایط به تدریج تغییر کرد. موضوع بازگشت سه کارگر که از ورود به محل کار منع شده بودند، دوباره مطرح شد و در نهایت با عقب نشینی حراست و کارفرما، شرایطی فراهم شد که آنها بتوانند به سر کار بازگردند.

برای بسیاری از کارگران، این اتفاق اهمیت داشت. آنها دیده بودند که کنار گذاشته شدن چند نفر، این بار به یک مسئله فردی محدود نمانده و واکنش جمعی کارگران را به دنبال داشته است.

اما بازگشت آنها دقیقا به معنای بازگشت به شرایط پیشین نبود.

مدیریت اعلام کرده بود این کارگران می توانند دوباره مشغول به کار شوند، اما نه در همان موقعیت ها و جایگاه های قبلی.

آنها به بخش های دیگری منتقل شدند.

در ظاهر، انتقال کارگران از یک بخش به بخش دیگر می توانست یک تصمیم اداری تلقی شود اما برای کسانی که ماه های گذشته را پشت سر گذاشته بودند، این تغییر سوال دیگری ایجاد می کرد.

آیا این فقط یک جابجایی معمولی بود؟ یا ممکن بود در عمل، ارتباط هایی را که میان افراد شکل گرفته بود دشوارتر کند؟

برای جمعی که تا آن زمان بیشتر از طریق رابطه های نزدیک و ارتباط مستقیم رشد کرده بود، جدا شدن چند نفر از محیط و جایگاه قبلی شان می توانست اهمیت داشته باشد. آنها حالا متوجه می شدند که فشار لزوما همیشه با ممنوعیت ورود یا برخورد مستقیم ادامه پیدا نمی کند و گاهی شکل آن تغییر می کند.

این تجربه، برداشت آنها را از فشار تغییر داد.

تا پیش از آن، وقتی از فشار صحبت می کردند، بیشتر به تصمیم های آشکاری فکر می کردند که مستقیما متوجه یک فرد یا چند نفر بود حالا شکل دیگری از برخورد را هم می دیدند؛ تغییری که لزوما یک نفر را حذف نمی کرد، اما می توانست شرایط ارتباط و همکاری او با دیگران را تغییر دهد.

در چنین وضعیتی، مسئله فقط این نبود که افراد سر کار بازگردند. مسئله دیگر این بود که آیا رابطه هایی که پیش از این شکل گرفته بود، با تغییر شرایط کاری و پراکنده شدن افراد همچنان می تواند ادامه پیدا کند یا نه.

علیرضا بعد از این اتفاق، بیشتر به این فکر می کرد که کنار گذاشتن یک فرد از یک موقعیت مشخص، تنها یکی از راه هایی است که می تواند بر یک تجربه جمعی اثر بگذارد. حتی اگر کسی دوباره به محل کار برگردد، ممکن است شرایط کار، محل فعالیت یا ارتباط های روزمره او تغییر کرده باشد.

از سوی دیگر، اعتصاب برای خود کارگران یک واقعیت مهم را روشن کرده بود. آنها توانسته بودند در برابر یک فشار مشخص، واکنش جمعی نشان دهند و با تصمیم مشترک خود، شرایط را تغییر دهند اما همین تجربه نشان داده بود که چنین واکنشی به تنهایی برای حفظ یک جمع کافی نیست.

اگر فعالیت ها و تجربه های جمعی فقط به چند نفر مشخص وابسته بماند، کنار گذاشته شدن یا جابجایی همان افراد می تواند بخشی از توان جمع را ضعیف کند. از اینجا به بعد، مسئله فقط واکنش در لحظه فشار نبود. باید می دیدند چگونه می توانند رابطه ها، تجربه ها و توان همکاری را در شرایطی که افراد دیگر در موقعیت های قبلی خود نیستند، حفظ کنند.

این دوره برای آنها نه یک پیروزی کامل بود و نه یک شکست.

سه نفر به محل کار بازگشته بودند و کارگران توانسته بودند نشان دهند که فشار بر چند نفر می تواند با واکنش جمعی مواجه شود. در عین حال، آنها فهمیده بودند که عقب نشینی یک طرف، لزوما به معنای پایان فشار نیست و ممکن است برخوردها فقط شکل دیگری پیدا کنند.

آنچه از این تجربه باقی ماند، بیش از نتیجه یک اعتصاب کوتاه بود.

کارگران حالا با شکل پیچیده تری از مسئله روبرو بودند: یک جمع می تواند در برابر یک فشار مشخص واکنش نشان دهد، اما برای ماندگار شدن، نباید توانش فقط به حضور چند نفر یا شرایط یک مقطع خاص وابسته باشد.

در این نقطه، فصل نهم به پایان می رسد.
آنها در آغاز این فصل با مسئله ای روبرو شده بودند که از فشار بر چند نفر شروع شده بود. در پایان، مسئله برایشان گسترده تر شده بود. دیگر فقط نمی پرسیدند چگونه می توان در برابر یک برخورد مشخص ایستاد. حالا باید یاد می گرفتند چگونه وقتی شکل فشار تغییر می کند، رابطه ها و توان جمعی خود را حفظ کنند.
و این، مسئله مرحله بعد بود.

پایان فصل نهم

فصل دهم

شبکه ارتباطی؛ از گردش خبر تا ساختن حافظه جمعی

بخش اول

فروپاشی ارتباطات شخصی؛ وقتی تجربه جمعی به مسیرهای پایدار نیاز پیدا می‌کند

اعتصاب تمام شده بود، اما فضای کارخانه دیگر شبیه روزهای قبل نبود.
تغییر فقط در رفتار مدیران یا حساس تر شدن نگاه حراست دیده نمی شد. مهم تر از آن، تغییری بود که در میان خود کارگران شکل گرفته بود. آنها تجربه ای را پشت سر گذاشته بودند که پیش از آن برایشان قابل تصور نبود. دیده بودند وقتی تعداد بیشتری از کارگران درباره یک مسئله مشترک به درک مشترکی می رسند، می توانند بر روند اتفاقات اثر بگذارند. دیده بودند که سکوت و پراکندگی تنها گزینه موجود نیست.
اما همین تجربه، ضعف دیگری را هم آشکار کرده بود.
در روزهای سخت اعتصاب توانسته بودند کنار هم باشند، اما هنوز بخش مهمی از ارتباط هایشان از مسیر تلاش چند نفر می گذشت.
چند روز بعد، هنگام استراحت شیفت، علیرضا کنار چند نفر از همکارانش نشسته بود که یکی از کارگران گفت:
«قرار نبود امروز درباره ادامه پیگیری ها صحبت کنیم؟»
کارگر دیگری با تعجب نگاهش کرد.
«چه پیگیری ای؟ من چیزی نشنیدم.»
نفر سوم وارد بحث شد:
«ولی من شنیدم جلسه برگزار شده و درباره چند موضوع تصمیم گرفته شده.»
چند دقیقه بعد مشخص شد هیچ کدام از این خبرها دقیق نبوده است. یکی حرفی را از همکار بخش دیگری شنیده بود. دیگری برداشت خودش را از یک صحبت کوتاه میان دو نفر، به عنوان خبر قطعی منتقل کرده بود و نفر سوم هم چیزی را که از چند نفر شنیده بود، بدون اطمینان بازگو کرده بود.
موضوع فقط یک سوءتفاهم ساده نبود.
مسئله این بود که آنها هنوز مسیر مشخصی برای انتقال اطلاعات نداشتند.
در روزهای اعتصاب، این ضعف چندان دیده نمی شد. شرایط بحرانی بود و همه تلاش می کردند هر طور شده خبر و اطلاعات را به دیگران برسانند. یک تماس تلفنی، یک صحبت کوتاه هنگام خروج از کارخانه یا حتی یک پیام چند کلمه ای می توانست زنجیره ای از ارتباط ایجاد کند.
در آن روزها، سرعت اهمیت زیادی داشت اما وقتی شرایط آرام تر شد، همان روشی که در یک وضعیت اضطراری جواب داده بود، کم کم محدودیت خودش را نشان داد.
اگر کسی فراموش می کرد خبری را منتقل کند، بخشی از کارگران بی اطلاع می ماندند.
اگر کسی بخشی از یک خبر یا تصمیم را نادرست منتقل می کرد، همان برداشت ناقص می توانست میان افراد بیشتری پخش شود.
اگر یکی از کسانی که نقش اصلی در ارتباط ها داشت به هر دلیل حضور نداشت، بخشی از مسیر ارتباطی نیز از کار میافتد.
علیرضا کم کم متوجه شد مسئله فقط خبرهای اشتباه نیست.
مشکل عمیق تر از این بود: ارتباط جمعی هنوز تا حد زیادی به رابطه های شخصی و حضور چند نفر مشخص وابسته بود.
چند شب بعد، همان گروهی که در ماه های گذشته بارها درباره مسائل مختلف صحبت کرده بودند، دوباره دور هم جمع شدند. این بار خبری از یک بحران فوری نبود. کسی درباره اقدام اعتراضی جدید صحبت نمی کرد. آنها فقط می خواستند تجربه روزهای گذشته را بررسی کنند.

یکی از کارگران گفت:
«گاهی برای رساندن یک خبر به همه، باید با ده نفر تماس بگیریم، تازه آخرش هم معلوم نیست همه یک برداشت داشته باشند.»
کارگر دیگری گفت:
«من یک موضوع را از سه نفر شنیدم، ولی هر سه نفر جور دیگری تعریفش می کردند.»
چند لحظه سکوت شد.
یکی از کارگران که تا آن لحظه کمتر حرف زده بود، گفت:
«مشکل اینجاست که فکر می کنیم چون همدیگه رو میشناسیم، پس ارتباط داریم. ولی واقعیت اینه که هر کدوم فقط به چند نفر وصل هستیم.»
این جمله توجه همه را جلب کرد.
علیرضا کاغذی برداشت و مسیر انتقال یک خبر را روی آن کشید. نام چند نفر را نوشت و بعد، مسیر را از یک نفر به دو نفر، از آن دو نفر به چند نفر دیگر و سپس به بخش های مختلف کارخانه ادامه داد.
در ابتدا همه چیز ساده به نظر می رسید، اما چند دقیقه بعد، خطوط روی کاغذ آنقدر درهم شد که دیگر به سختی می شد فهمید یک خبر از کجا شروع شده و از چه مسیرهایی گذشته است.
یکی از کارگران گفت:
«اگر خودمون هم بخواهیم بفهمیم یک خبر از کجا آمده، شاید نتونیم.»
این بار کسی نخندید.
همه می دانستند چیزی که روی کاغذ دیده می شود، تصویری از همان ارتباط هایی است که در زندگی روزمره خودشان وجود داشت.
علیرضا به روزهای اعتصاب فکر کرد. اگر در آن زمان یکی از افراد اصلی ارتباط دهنده حضور نداشت چه می شد؟ اگر تماس یکی از آنها قطع می شد چه؟ اگر خبری نادرست میان کارگران پخش می شد، چه کسی می توانست منبع آن را پیدا کند؟
پاسخ روشنی نداشتند.
برای نخستین بار، آنها به شکلی ملموس دیدند که توان جمعی فقط به تعداد کسانی که کنار هم قرار گرفته اند وابسته نیست. به این هم وابسته است که خبر، تجربه و تصمیم چگونه میان آنها حرکت می کند.
آنها توانسته بودند در روزهای دشوار کنار هم قرار بگیرند، اما هنوز راه مطمئنی برای حفظ این ارتباط در اختیار نداشتند.
در پایان جلسه، تصمیم مشخصی برای حل این مشکل گرفته نشد. با این حال، مسئله ای که تا آن زمان بیشتر به چشم نمی آمد، حالا برای همه روشن شده بود: اگر ارتباط جمعی فقط بر تلاش چند نفر تکیه کند، خستگی، غیبت یا تحت فشار قرار گرفتن همان افراد می تواند بخشی از این ارتباط را مختل کند.
آن شب، وقتی علیرضا به خانه برگشت، به تفاوتی فکر می کرد که میان گذشته و امروز شکل گرفته بود. آنها تا اینجا یاد گرفته بودند چگونه کنار هم قرار بگیرند، اما حالا مسئله دیگری پیش رویشان قرار گرفته بود: چگونه می توان این ارتباط را طوری حفظ کرد که با نبودن چند نفر از بین نرود؟
این پرسش، موضوع اصلی مرحله بعدی بود.

بخش دوم

ارتباط به عنوان ساختار؛ از انتقال خبر تا ایجاد اعتماد جمعی

چند روز از آن نشست گذشته بود، اما مسئله ای که آن شب مطرح شده بود، همچنان میان کارگران جریان داشت. این بار بحث فقط درباره گم شدن یا نادرست منتقل شدن خبرها نبود. آنها می خواستند بفهمند وقتی یک جمع بزرگ تر می شود، چگونه می توان ارتباطی داشت که فقط به چند رابطه شخصی وابسته نباشد و در شرایط مختلف بتواند کار خودش را انجام دهد.

تا آن زمان، ارتباط بیشتر به شکل طبیعی پیش می رفت. کسی خبری داشت، آن را به چند نفر می گفت. کسی تجربه ای داشت، با همکارانش در میان می گذاشت. اگر مسئله ای پیش می آمد، چند نفر تلاش می کردند دیگران را در جریان بگذارند.

این شیوه در روزهای نخست کار کرده بود. افراد همدیگر را می شناختند و تعداد کسانی که در ارتباط بودند زیاد نبود. اما حالا شرایط تغییر کرده بود. افراد بیشتری در این ارتباط ها حضور داشتند و موضوع هایی که میان آنها مطرح می شد نیز بیشتر شده بود.

یک خبر باید به افراد بیشتری می رسید.

یک تصمیم جمعی باید به کسانی که در جریان بحث بودند منتقل می شد.

و اگر قرار بود در آینده برای یک اقدام مشترک فراخوانی داده شود، نمی شد همه چیز را به تماس های پراکنده و رابطه های شخصی چند نفر وابسته کرد.

تجربه ماه های گذشته نشان داده بود که اعتماد به تنهایی کافی نیست. اگر خبرها از مسیرهای نامشخص حرکت کنند، حتی میان آدم هایی که به یکدیگر اعتماد دارند هم ممکن است برداشت های متفاوت شکل بگیرد.

یک روز علیرضا تصمیم گرفت به جای اینکه فوری دنبال راه حل باشد، مسیر حرکت خبرها را بررسی کند. از چند نفر پرسید:

«آخرین خبری که درباره وضعیت کارخانه شنیدید، از کجا به شما رسید؟»

پاسخ ها متفاوت بود.

یکی گفت از همکار بخش دیگر شنیده است.

دیگری گفت یکی از دوستانش در شیفت شب برایش تعریف کرده.

نفر سوم گفت از کسی شنیده که خودش هم مطمئن نبوده.

وقتی مسیر یک خبر را دنبال کردند، متوجه شدند یک موضوع ساده، پس از عبور از چند نفر، دیگر شباهت زیادی به نقطه شروع خود ندارد.

هرکس ناخواسته چیزی به آن اضافه کرده بود.

یک نفر بخشی از موضوع را حذف کرده بود.

نفر دیگری برداشت شخصی خودش را وارد کرده بود و گاهی هم چیزی که فقط شنیده بود، به شکل یک خبر قطعی منتقل شده بود.

یکی از کارگران گفت:

«مشکل فقط این نیست که خبر دیر میرسه. گاهی اصلا معلوم نیست چیزی که به ما میرسه، خبر دقیق هست یا برداشت یک نفر.»

این جمله بحث را جدی تر کرد.

اگر چنین وضعیتی درباره یک خبر معمولی اتفاق بیفتد، شاید بتوان بعدا اشتباه را اصلاح کرد. اما اگر موضوع مربوط به تصمیمی باشد که جمع گرفته، یا قرار باشد گروهی برای یک اقدام مشخص آماده شوند، یک خبر نادرست می تواند فقط باعث سوءتفاهم نشود، بلکه خودِ هماهنگی میان افراد را هم مختل کند.

چند روز بعد، همان جمع دوباره دور هم نشست. این بار بحث به سمت راه حل رفت.

یکی از کارگران گفت:

«یک گروه درست کنیم که خبرها اونجا منتشر بشه. اینطوری همه از یک جا باخبر میشن.»

پیشنهاد ساده به نظر می رسید، اما خیلی زود پرسش های دیگری مطرح شد.
یکی پرسید:
«چه کسانی توی این گروه باشند؟»
دیگری گفت:
«فقط آدم هایی که بهشون اعتماد داریم.»
اما همین پاسخ، سوال تازه ای ایجاد کرد:
«چه کسی مشخص می کنه چه کسی قابل اعتماده؟ و اگه فقط چند نفر باشند، دوباره همه چیز وابسته به همون چند نفر نمی شه؟»
بحث ادامه پیدا کرد.
آنها کم کم فهمیدند که مسئله فقط ساختن یک گروه یا انتخاب یک وسیله ارتباطی نیست. اگر قرار باشد همان ارتباط در آینده برای رساندن خبر، هماهنگ کردن افراد، انتقال نتیجه تصمیم ها یا حتی اعلام یک فراخوان استفاده شود، باید شیوه استفاده از آن هم روشن باشد.
علیرضا بیشتر گوش می داد.
او می دانست یک راه حل عجولانه ممکن است فقط ظاهر مسئله را تغییر دهد. ساختن یک گروه، به خودی خود چیزی را حل نمی کرد.
مسئله اصلی این بود:
چه نوع اطلاعاتی باید منتقل شود؟
چه چیزی خبر معتبر محسوب می شود؟
چگونه باید میان خبر، برداشت شخصی و یک شنیده غیرقطعی تفاوت گذاشت؟
اگر یک تصمیم جمعی گرفته شود، چگونه باید آن را به دیگران منتقل کرد؟
چه کسی مسئول انتقال اطلاعات است و چگونه می توان مانع شد که این مسئولیت دوباره به اختیار چند نفر محدود تبدیل شود؟
و اگر روزی جمع تصمیم گرفت اقدامی انجام دهد، چگونه می توان فراخوان آن اقدام را به شکلی روشن و یکسان به کسانی که باید در جریان باشند رساند؟
در میانه بحث، یکی از کارگران که کمتر صحبت می کرد، گفت:
«به نظرم ما داریم از آخر شروع می کنیم. قبل از اینکه ابزار بسازیم، باید بدونیم چه روشی می خواهیم داشته باشیم.»
همین جمله باعث شد بحث تغییر کند.
تا آن لحظه، بیشتر صحبت ها درباره این بود که چطور ارتباط را سریع تر کنند. حالا متوجه شده بودند که سرعت، به تنهایی مشکل را حل نمی کند. اطلاعات باید قابل اعتماد باشد و افراد بدانند چه چیزی خبر است، چه چیزی برداشت شخصی است و چه چیزی هنوز فقط یک احتمال یا شنیده است.
علیرضا روی کاغذ چند نکته نوشت:
خبر باید تا حد امکان از منبع مشخص باشد.
تفاوت میان شنیده و اطلاعات تایید شده باید روشن باشد.
هیچ کس نباید برداشت شخصی خود را به عنوان تصمیم جمعی معرفی کند.
تصمیمی که جمع گرفته است باید همان تصمیم، بدون تغییر و تفسیر شخصی، به دیگران منتقل شود.
مسئولیت ارتباط نباید به اختیار یک فرد تبدیل شود.
اگر برای یک اقدام جمعی فراخوانی منتشر می شود، باید روشن باشد که این فراخوان بر اساس چه تصمیمی و با چه هدفی منتشر شده است.
یکی از کارگران به نوشته ها نگاه کرد و گفت:
«پس با این حساب، ارتباط فقط رساندن خبر نیست. یه مسئولیت هم هست.»
این جمله نقطه مهمی در مسیر فکر کردن آنها بود.

آنها فهمیده بودند که ارتباط فقط برای این نیست که همه بدانند چه اتفاقی افتاده است. اگر قرار بود این جمع در موقعیت های مختلف بتواند تصمیم بگیرد و عمل کند، باید بتواند تصمیم های خودش را هم به شکلی روشن به افراد منتقل کند.
در واقع، یک ارتباط جمعی سه کار را به هم پیوند می داد: دانستن اینکه چه اتفاقی افتاده، فهمیدن اینکه جمع درباره آن چه تصمیمی گرفته و امکان هماهنگ شدن برای اجرای آن تصمیم.
این مسئله در مورد اعتراض و اقدام جمعی اهمیت بیشتری پیدا می کرد. یک فراخوان فقط یک پیام ساده نبود. پشت آن باید تصمیمی وجود می داشت، هدف آن روشن می بود و کسانی که قرار بود بر اساس آن عمل کنند، باید بدانند دقیقا درباره چه چیزی توافق شده است.
آنها هنوز درباره شکل نهایی این ارتباط تصمیم نگرفته بودند. اما یک تغییر مهم اتفاق افتاده بود.
دیگر فقط نمی پرسیدند:
«چطور خبر را سریع تر به دیگران برسانیم؟»
پرسش گسترده تری شکل گرفته بود:
«چطور ارتباطی بسازیم که اطلاعات درست را منتقل کند، تصمیم های جمعی را به افراد برساند و وقتی لازم شد، امکان هماهنگی برای یک اقدام مشترک را فراهم کند؟»
برای علیرضا، تفاوت این پرسش با گذشته مهم بود.
تا پیش از آن، ارتباط بیشتر به رابطه میان چند نفر وابسته بود. حالا آنها داشتند به ارتباط به عنوان بخشی از توان خودِ جمع نگاه می کردند.
اعتماد دیگر فقط به این معنا نبود که یک کارگر به همکار خودش اطمینان داشته باشد. اعتماد به این هم وابسته بود که افراد بدانند اطلاعاتی که بر اساس آن تصمیم می گیرند چگونه منتقل شده، تصمیم جمعی چگونه شکل گرفته و مسئولیت انتقال آن بر عهده چه کسانی است.
این تغییر هنوز یک ساختار کامل ایجاد نکرده بود، اما جهت حرکت را روشن کرده بود.
ارتباط باید از یک رابطه شخصی فراتر می رفت و به بخشی از شیوه کار جمع تبدیل می شد.

بخش سوم

مالکیت جمعی ارتباط؛ وقتی گردش اطلاعات به توان سازمانی تبدیل می شود

چند هفته از آن نشست گذشته بود. بحثی که ابتدا با چند خبر نادرست و ارتباط های پراکنده شروع شده بود، حالا برای آنها معنای بزرگ تری پیدا کرده بود.

آنها فهمیده بودند که اگر بخواهند ارتباط هایشان در طول زمان ادامه پیدا کند، نمی توانند هر بار برای رساندن یک خبر یا تصمیم دوباره از همان مسیرهای شخصی استفاده کنند.

اما هنوز یک سوال باقی مانده بود:

چگونه می توان این نیاز را به یک شکل عملی تبدیل کرد؟

این بار وقتی جمع کوچک آنها دوباره کنار هم نشست، بحث فقط درباره مشکل نبود. روی کاغذی که وسط اتاق گذاشته بودند، چند نکته نوشته شده بود:

اطلاعات درست به افراد بیشتری برسد.

تصمیم های جمعی فقط نزد چند نفر باقی نماند.

افرادی که در بخش های مختلف کار می کنند بتوانند در جریان اتفاقات قرار بگیرند.

و وقتی درباره یک اقدام مشترک تصمیم گرفته می شود، امکان اعلام و هماهنگی آن برای دیگران وجود داشته باشد.

این بار دیگر انتخاب یک وسیله، موضوع اصلی نبود. آنها اول درباره کاری که از این وسیله انتظار داشتند صحبت کردند.

یکی از کارگران گفت:

«ما فقط یه جایی نمی خوایم که خبرها رو بذاریم. اگه یه روز تصمیم گرفتیم کاری رو با هم انجام بدیم، باید بتونیم تصمیم رو به بقیه هم برسونیم.»

دیگری اضافه کرد:

«یعنی هم خبر، هم تصمیم، هم اطلاعیه باید از یک مسیر مشخص برسه.»

این حرف ها بحث را روشن تر کرد.

تا آن زمان، هر خبر بسته به اینکه چه کسی آن را شنیده یا چه کسی در جریان موضوع بوده، از مسیر دیگری عبور می کرد. حالا آنها می خواستند برای ارتباط جمعی یک مسیر مشخص داشته باشند تا اطلاعات، تصمیم ها و پیام های مربوط به فعالیت های جمعی از حالت اتفاقی خارج شود.

یکی از پیشنهادها این بود که یک کانال عمومی ایجاد شود تا اطلاعیه ها و تصمیم هایی که لازم است به تعداد بیشتری از کارگران برسد، در آن منتشر شود.

اما آنها همزمان می دانستند که همه چیز را نمی توان در یک فضای عمومی پیش برد.

بخش دیگری از کار، مربوط به هماهنگی میان کسانی بود که مسئولیت بیشتری در پیگیری مسائل داشتند. لازم بود پیش از انتشار یک اطلاعیه یا فراخوان، درباره مضمون آن بررسی و گفتگو شود تا برداشت شخصی یک نفر به عنوان تصمیم جمع معرفی نشود.

به همین دلیل، در کنار مسیر عمومی ارتباط، یک حلقه محدودتر برای هماهنگی و بررسی مطالب شکل گرفت.

این تقسیم کار برای آنها مهم بود.

یک مسیر برای رساندن اطلاعات و تصمیم ها به جمع بزرگ تر.

و مسیری دیگر برای هماهنگی و آماده کردن چیزی که قرار بود منتشر شود.

آنها با این کار می خواستند از دو مشکل همزمان جلوگیری کنند: از یک طرف، ارتباط فقط در دست چند نفر باقی نماند و از طرف دیگر، هر خبری پیش از اینکه روشن شود چیست، به عنوان تصمیم یا موضع جمع منتشر نشود.

مسئولیت ارتباط هم میان چند نفر تقسیم شد. قرار نبود یک نفر صاحب کانال یا صاحب خبر باشد. هرکس که در بخشی از این کار مسئولیتی می پذیرفت، باید آن را در ارتباط با دیگران انجام می داد و پاسخگوی جمع می بود.

این تغییر به ظاهر فنی بود، اما معنای آن برای آنها فراتر از یک ابزار ارتباطی بود.

تا پیش از آن، اگر کسی خبر مهمی داشت، باید خودش راهی برای رساندن آن پیدا می کرد. حالا قرار بود خودِ جمع یک مسیر ارتباطی داشته باشد.
این تفاوت وقتی اهمیت بیشتری پیدا کرد که نخستین تصمیم عملی نیازمند اطلاع رسانی به تعداد بیشتری از کارگران شد.
دیگر لازم نبود خبر از یک نفر به نفر بعدی و از یک بخش به بخش دیگر منتقل شود تا سرانجام به همه برسد.
تصمیمی که جمع گرفته بود، می توانست از یک مسیر مشخص به دیگران اعلام شود.
همین موضوع درباره فراخوان برای یک اقدام اعتراضی نیز اهمیت داشت. اگر روزی جمع به این نتیجه می رسید که باید دست به اعتراض یا تجمع بزند، فراخوان دیگر فقط یک پیام شخصی از طرف چند نفر نبود. باید روشن می بود که این پیام بر اساس چه تصمیمی منتشر شده و چه چیزی را از دیگران می خواهد.
برای نخستین بار، ارتباط داشت از یک رابطه میان آدم ها به بخشی از توان عملی جمع تبدیل می شد.
آنها هنوز نمی دانستند این روش تا چه اندازه موفق خواهد بود. ممکن بود اشتباه کنند، ممکن بود اطلاعاتی ناقص بماند یا اختلافی بر سر نحوه انتشار یک موضوع پیش بیاید. اما حالا دست کم مسیری وجود داشت که می توانستند آن را در عمل آزمایش کنند.
علیرضا به روزهای قبل فکر می کرد؛ روزهایی که برای رساندن یک پیام، چند نفر مجبور بودند بارها با یکدیگر تماس بگیرند و از بخشی به بخش دیگر بروند.
آن روزها، ارتباط به تلاش افراد وابسته بود.
حالا قرار بود خودِ جمع بخشی از مسئولیت ارتباط را بر عهده بگیرد.
این تغییر فقط درباره خبر نبود. ارتباط قرار بود به وسیله ای برای هماهنگی نیز تبدیل شود؛ برای اینکه تصمیم ها در یک نقطه باقی نمانند، افراد بیشتری در جریان قرار بگیرند و در زمان لازم، امکان اعلام یک اقدام مشترک برای آنها وجود داشته باشد. این همان جهتی بود که در تجربه های عملی سازماندهی کارگران نیز به شکل روشن دیده شده بود: کانال عمومی در کنار یک فضای محدودتر برای هماهنگی و بررسی مطالب، و استفاده از آن برای انتشار اطلاعیه ها، بیانیه ها و فراخوان های اقدام.
در این مرحله، «مالکیت جمعی ارتباط» برای آنها معنای روشن تری پیدا کرده بود.
نه به این معنا که همه باید یک نقش یکسان داشته باشند، بلکه به این معنا که ارتباط دیگر ملک شخصی چند نفر نباشد و بقای آن به حضور یک فرد مشخص وابسته نماند.
آنها حالا یک گام دیگر برداشته بودند: از اینکه فقط درباره اهمیت ارتباط صحبت کنند، به ساختن مسیری رسیده بودند که می توانست در زندگی واقعی جمع، خبر، تصمیم و اقدام را به یکدیگر پیوند دهد.

بخش چهارم و پایانی

تداوم ارتباط؛ وقتی یک مسیر جمعی به بخشی از توان کارگران تبدیل می شود

در هفته های بعد، کارگران بیشتر از گذشته به اهمیت مسیری که برای ارتباط میان خود ایجاد کرده بودند پی می بردند. این مسیر دیگر فقط برای رساندن خبر یا اعلام یک تصمیم به دیگران نبود. به تدریج به بخشی از شیوه فعالیت جمعی آنها تبدیل می شد؛ بخشی که می توانست ارتباط میان افراد و بخش های مختلف را حتی در شرایط دشوار حفظ کند.

پیش از شکل گرفتن این مسیر، بسیاری از ارتباط ها به حضور و پیگیری چند نفر وابسته بود. اگر یکی از آنها در محل کار حضور نداشت، اگر فرصتی برای تماس پیدا نمی شد یا اگر خبری به موقع به فرد مناسبی نمی رسید، ممکن بود بخشی از کار متوقف شود. گاهی یک موضوع مهم در یک بخش مطرح می شد، اما کارگران بخش های دیگر دیرتر از آن باخبر می شدند. در چنین شرایطی، هماهنگی به تلاش های فردی وابسته می ماند و ادامه آن همیشه آسان نبود.

حالا قرار بود این وضعیت تغییر کند. آنها می خواستند ارتباط به شکلی پیش برود که با غیبت یک نفر یا تغییر شرایط کاری، همه چیز از نو آغاز نشود. برای رسیدن به این هدف، فقط داشتن یک کانال یا گروه ارتباطی کافی نبود. لازم بود مسئولیت نگهداری و اداره آن نیز میان افراد تقسیم شود و هیچ کس خود را صاحب انحصاری اطلاعات یا تصمیم های جمع نداند.

این مسئله در عمل اهمیت زیادی داشت. اگر انتشار خبرها و تصمیم ها فقط به یک یا دو نفر وابسته می ماند، همان محدودیتی که پیش از این در ارتباط های شخصی وجود داشت، می توانست در شکل تازه ای بازتولید شود. تفاوت ابزارها به تنهایی چیزی را تغییر نمی داد. آنچه اهمیت داشت، شیوه استفاده از آنها و رابطه ای بود که میان افراد برقرار می شد.

به همین دلیل، مسئولیت ارتباط باید با مشارکت چند نفر پیش می رفت. کسانی که در انتقال اطلاعات یا هماهنگی میان بخش ها نقش داشتند، لازم بود با یکدیگر در تماس باشند و کار را به صورت مشترک دنبال کنند. در عین حال، تصمیم های مهم نباید به نام جمع و بدون اطلاع یا توافق آن منتشر می شد. مسیر ارتباطی زمانی می توانست قابل اعتماد باشد که افراد بدانند اطلاعات از کجا می آید، تصمیم چگونه شکل گرفته و چه کسانی مسئول پیگیری آن هستند.

این شیوه به معنای آن نبود که همه کارگران باید در تمام جزئیات ارتباط دخالت داشته باشند یا مسئولیت یکسانی بر عهده بگیرند. افراد با توجه به شرایط و میزان مشارکت خود نقش های متفاوتی داشتند. اما این تفاوت نقش ها نباید به جدایی میان کسانی منجر می شد که ارتباط را اداره می کردند و کسانی که قرار بود از طریق آن در جریان مسائل قرار بگیرند.

از سوی دیگر، ارتباط نمی توانست فقط در زمان بروز یک مشکل فعال باشد. اگر قرار بود این مسیر در موقعیت های مختلف به کار بیاید، باید در فاصله میان اعتراض ها و تصمیم های مهم نیز برقرار می ماند. ارتباطی که فقط هنگام بحران مورد استفاده قرار می گرفت، به سرعت دوباره به همان شکل پراکنده و مقطعی گذشته باز می گشت.

برای همین، حفظ تماس میان بخش ها و ادامه تبادل اطلاعات اهمیت پیدا می کرد. کارگران باید میتوانستند از وضعیت یکدیگر باخبر باشند، مسائل تازه را مطرح کنند و در صورت نیاز، موضوعی را برای بررسی و تصمیم گیری به جمع منتقل کنند. این ارتباط مستمر کمک می کرد فاصله میان افراد کمتر شود و هیچ بخش از مجموعه، به دلیل دور ماندن از جریان اطلاعات، به حاشیه رانده نشود.

البته ایجاد چنین مسیری به معنای برطرف شدن همه دشواری ها نبود. هنوز ممکن بود خبرها با تاخیر منتقل شوند، بعضی افراد در جریان قرار نگیرند یا درباره نحوه انتشار یک موضوع اختلاف نظر به وجود بیاید. همچنین همه کارگران به یک اندازه امکان یا فرصت مشارکت در این ارتباط را نداشتند. اما تفاوت مهم این بود که حالا آنها می توانستند این مشکلات را در چارچوب یک مسیر مشترک ببینند و برای برطرف کردنشان اقدام کنند.

به تدریج روشن می شد که ارزش یک شبکه ارتباطی فقط به تعداد افرادی نیست که به آن دسترسی دارند. مهم تر از آن، کیفیت رابطه هایی بود که از طریق این شبکه شکل می گرفت؛ اینکه اطلاعات میان بخش ها جریان داشته باشد، تصمیم ها در اختیار جمع باقی بماند و ادامه فعالیت به حضور چند فرد مشخص وابسته نشود.

آنها هنوز به ساختاری کامل و بی نقص نرسیده بودند. اما تجربه ای که پشت سر گذاشته بودند، نشان می داد ارتباط جمعی می تواند از مجموعه ای از تماس های پراکنده فراتر برود و به بخشی از توان سازمان یافته کارگران تبدیل شود. این توان نه با داشتن یک ابزار ارتباطی، بلکه با مشارکت افراد، تقسیم مسئولیت و حفظ پیوند میان بخش های مختلف به وجود می آمد.

در این مسیر، یک مسئله تازه نیز اهمیت پیدا می کرد. وقتی ارتباط میان کارگران گسترده تر و منظم تر می شود، فقط امکان انتقال سریع تر خبر و هماهنگی بیشتر فراهم نمی شود؛ زمینه ای به وجود می آید که افراد بتوانند از آنچه در بخش های مختلف می گذرد شناخت دقیق تری پیدا کنند. تجربه های هر بخش دیگر لزوما در همان محدوده باقی نمی ماند و امکان طرح آنها در میان افراد بیشتری فراهم می شود.

این همان نقطه ای بود که پرسش تازه ای را پیش روی کارگران قرار می داد: چگونه می توان از این ارتباط گسترده تر استفاده کرد تا افراد، فراتر از دانستن خبرها و تصمیم ها، بتوانند درک مشترک تری از شرایط، مشکلات و مسیری که در آن قرار دارند به دست آورند؟

فصل دهم با رسیدن به همین پرسش به پایان می رسد. کارگران از ارتباط های پراکنده و وابسته به افراد، به ایجاد مسیری مشترک برای انتقال اطلاعات، هماهنگی و اعلام تصمیم ها رسیده بودند. اکنون مسئله دیگری پیش روی آنها قرار داشت: چگونه این ارتباط می تواند به بستری برای شکل گیری آگاهی جمعی تبدیل شود؟

پایان فصل دهم

فصل یازدهم

از ارتباط تا آگاهی جمعی
چگونه تجربه های پراکنده به دانش مشترک تبدیل می‌شوند

بخش اول
فراتر از انتقال خبر؛ وقتی تجربه های پراکنده به فهم مشترک تبدیل می شوند

چند هفته از زمانی که شیوه جدید ارتباط میان کارگران شکل گرفته بود می گذشت. خبرها حالا منظم تر از گذشته میان بخش های مختلف حرکت می کردند و تصمیم های جمعی نیز می توانستند به افراد بیشتری برسند.
اما به مرور، مسئله دیگری خودش را نشان داد.
همه از یک اتفاق باخبر بودند، ولی دانستن خبر لزوما به این معنا نبود که همه از آن تجربه برداشت یکسانی پیدا کرده باشند. هرکس بخشی از ماجرا را دیده بود و از زاویه خودش درباره آن قضاوت می کرد. گاهی کسانی که در یک اتفاق حضور مستقیم داشتند، جزئیاتی را می دانستند که برای دیگران روشن نبود. در مقابل، کارگرانی که از بیرون ماجرا را دنبال کرده بودند، ممکن بود پیامدهایی را ببینند که افراد درگیر در جریان اتفاق کمتر به آنها توجه کرده بودند.
یک روز هنگام استراحت، یکی از کارگران گفت:
«حالا دیگه خبرها زودتر می رسه، ولی احساس می کنم هنوز یه چیز کم داریم.»
یکی از همکارانش پرسید:
«چی کم داریم؟»
کارگر کمی فکر کرد و گفت:
«ما خیلی چیزها رو تجربه کردیم، ولی هر بار که یه مشکلی پیش میاد، انگار دوباره باید از اول بفهمیم چی کار کنیم.»
این حرف بحثی را میان آنها به راه انداخت. بعضی از کارگران معتقد بودند مشکل اصلی این است که تجربه های گذشته به اندازه کافی میان افراد مطرح نشده است. عده ای دیگر می گفتند حتی وقتی درباره یک اتفاق صحبت می شود، باز هم ممکن است افراد از آن برداشت های متفاوتی داشته باشند. به نظر آنها، صرف تعریف کردن ماجرا نمی توانست روشن کند چرا یک تصمیم گرفته شده یا چه عواملی باعث شده بود نتیجه ای مشخص به دست بیاید.
در ماه های گذشته، آنها اتفاق های زیادی را پشت سر گذاشته بودند. شکل گرفتن ارتباط ها، اختلاف نظرها، تصمیم های دشوار، فشارها و واکنش های مختلف، هر کدام تجربه ای به همراه داشت. اما همه افراد در تمام این مراحل حضور نداشتند. کسی که در یک نشست شرکت کرده بود، از بحث هایی خبر داشت که دیگران نشنیده بودند. کارگری که در یک تصمیم مشارکت داشت، دلایل انتخاب آن مسیر را بهتر می شناخت. کسانی هم که در بخش های دیگر کار می کردند، ممکن بود پیامدهای همان تصمیم را به شکل متفاوتی تجربه کرده باشند.
به همین دلیل، وقتی درباره یک اتفاق صحبت می شد، هر کس بخشی از تصویر را در اختیار داشت. کنار هم قرار دادن این بخش ها می توانست به فهم دقیق تری از آنچه رخ داده بود کمک کند؛ اما این کار به شنیدن روایت های مختلف محدود نمی شد. لازم بود افراد بتوانند درباره برداشت های خود صحبت کنند، دلیل قضاوت هایشان را توضیح دهند و نظر دیگران را نیز بشنوند.
چند روز بعد، در یکی از نشست های جمعی، این موضوع دوباره مطرح شد. یکی از کارگران گفت:
«ما درباره اتفاق های زیادی حرف زدیم، اما بیشتر وقت ها هر کس همون چیزی رو میگه که خودش دیده. شاید لازم باشه بفهمیم بقیه از همون اتفاق چی برداشت کردن.»
کارگر دیگری اضافه کرد:
«ممکنه من فکر کنم یه تصمیم اشتباه بوده، ولی کسی که اون موقع مسئول پیگیری بوده، شرایطی رو دیده که من ازش خبر نداشتم.»

این حرف باعث شد بحث از قضاوت درباره نتیجه یک تصمیم فراتر برود. آنها متوجه شدند برای بررسی یک تجربه، باید شرایطی را هم در نظر بگیرند که آن تصمیم در آن گرفته شده است. گاهی تصمیمی که در نگاه نخست نامناسب به نظر می رسید، در شرایط همان روز تنها امکان موجود بود. در موقعیتی دیگر، شاید عجله یا کمبود اطلاعات باعث شده بود راهی انتخاب شود که می توانست بهتر از آن باشد.
در ادامه، کارگران بعضی از اتفاق های گذشته را با هم مرور کردند. این بار تلاش می کردند فقط درباره نتیجه نهایی صحبت نکنند، بلکه ببینند چه عواملی در شکل گرفتن آن نقش داشته است.
در یک مورد، تصمیمی که در ابتدا با استقبال همراه شده بود، به دلیل نرسیدن به موقع اطلاعات به بخشی از کارگران با مشکل روبرو شده بود. برخی معتقد بودند اگر ارتباط میان بخش ها زودتر برقرار می شد، امکان مشارکت افراد بیشتری وجود داشت. عده ای دیگر یادآوری می کردند که در آن شرایط، فرصت زیادی برای هماهنگی وجود نداشته و تصمیم گیری با محدودیت هایی همراه بوده است.
در موردی دیگر، اختلاف نظر میان کارگران باعث شده بود تصمیم گیری بیشتر از حد انتظار طول بکشد. بعضی این تأخیر را نشانه دشواری هماهنگی می دانستند و برخی دیگر معتقد بودند اگر اختلاف ها نادیده گرفته می شد، ممکن بود تصمیمی گرفته شود که بخش مهمی از جمع با آن همراه نباشد.
بحث درباره این تجربه ها نشان می داد که یک اتفاق را نمی توان همیشه از یک زاویه بررسی کرد. ممکن بود افراد درباره نتیجه یک اقدام توافق داشته باشند، اما درباره علت آن یا راهی که به آن نتیجه منجر شده بود، نظرهای متفاوتی مطرح کنند.
یکی از کارگران قدیمی تر گفت:
«شاید مهم این باشه که فقط نگیم کار درست بود یا اشتباه. باید ببینیم اون موقع چه شرایطی داشتیم و چه انتخاب های دیگه ای ممکن بود پیش رومون باشه.»
این نگاه به بحث جهت تازه ای داد. آنها کم کم متوجه می شدند که اختلاف برداشت ها همیشه مانعی برای ادامه کار جمعی نیست. اگر افراد بتوانند بدون ترس از کنار گذاشته شدن یا متهم شدن، نظر خود را بیان کنند، همین تفاوت ها می تواند بخش مهمی از شناخت جمعی را شکل دهد.
البته این کار همیشه آسان نبود. گاهی کسی که در یک تصمیم نقش داشت، از نقد آن ناراحت می شد. گاهی فردی که در جریان یک اتفاق حضور نداشت، جزئیاتی را نمی دانست و بر اساس اطلاعات ناقص قضاوت می کرد. در مواردی نیز اختلاف نظرها به دلیل تجربه ها و موقعیت های متفاوت افراد شکل می گرفت. اما آنها باید یاد می گرفتند که بررسی یک تصمیم با سرزنش کسانی که آن را گرفته بودند، یکسان نیست.
اگر قرار بود تجربه ها به شناختی مشترک تبدیل شوند، لازم بود امکان صحبت درباره اشتباه ها نیز وجود داشته باشد. هیچ کس نباید احساس می کرد که با مطرح کردن یک خطا، اعتبار یا جایگاهش در جمع از بین می رود. همان طور که موفقیت یک اقدام به یک نفر تعلق نداشت، مسئولیت بررسی کاستی ها نیز نباید به سرزنش یک فرد محدود می شد.
به تدریج، کارگران می دیدند که کنار هم گذاشتن تجربه ها فقط برای رسیدن به یک روایت واحد از گذشته نیست. هدف این بود که بفهمند در موقعیت های مختلف چه عواملی بر تصمیم ها و نتیجه آنها اثر گذاشته است. چنین شناختی می توانست به آنها کمک کند در شرایط مشابه، پرسش های دقیق تری مطرح کنند و انتخاب های آگاهانه تری داشته باشند.
یکی از کارگران گفت:
«بزرگ ترین چیزی که ما داریم، فقط تعداد آدم ها نیست. چیزهایی هم هست که از مسیر گذشته یاد گرفتیم.»
این جمله در ذهن بسیاری ماند. آنها متوجه می شدند هر مبارزه یا اقدام جمعی، حتی وقتی به نتیجه مورد انتظار نمی رسد، می تواند شناختی برای ادامه مسیر به جا بگذارد؛ شناختی درباره شرایطی که در آن تصمیم گرفته اند، عواملی که همراهی دیگران را بیشتر یا کمتر کرده و موانعی که بر سر راه هماهنگی وجود داشته است.

اما یک مسئله همچنان باقی بود. اگر این برداشت ها و آموخته ها فقط در ذهن کسانی بماند که در هر اتفاق حضور داشته اند، چگونه می توانند به شناختی مشترک برای افراد بیشتری تبدیل شوند؟
این پرسش آنها را به مرحله بعد رساند. حالا دیگر فقط درباره کنار هم گذاشتن تجربه ها صحبت نمی کردند. مسئله این بود که چگونه می توان آنچه را در جریان این گفت وگوها به دست می آید، حفظ کرد و به شکلی در اختیار دیگران گذاشت که با گذشت زمان و تغییر افراد از بین نرود.

بخش دوم

تجربه ای که ثبت نشود، دوباره باید ساخته شود

بعد از بحث هایی که درباره ارزش تجربه شکل گرفته بود، تغییر آرامی در میان کارگران دیده می شد.
آنها دیگر فقط درباره اتفاقاتی که در لحظه رخ می داد صحبت نمی کردند. گاهی به گذشته برمی گشتند و سعی می کردند بفهمند در هر مرحله چه آموخته اند و کجا تصمیم هایشان نتیجه بهتری داشته است.
اما خیلی زود یک مشکل دیگر خودش را نشان داد.
تجربه داشتند، ولی این تجربه پراکنده بود.
هرکس بخشی از مسیر را دیده بود. هرکس بخشی از اتفاق ها را به خاطر داشت و هرکس گذشته را از زاویه خودش می دید.
یکی از کارگران روزهای نخست شکل گرفتن ارتباط ها را بهتر به یاد داشت. کارگر دیگری تجربه گفتگو با همکارانی را داشت که در ابتدا نسبت به حرکت جمعی تردید داشتند. فرد دیگری جزئیات روزهایی را به خاطر داشت که فشارها بیشتر شده بود و تصمیم گیری دشوار تر شده بود.
اما هیچ کدام به تنهایی تصویر کامل مسیر را در اختیار نداشتند.
در یکی از نشست ها، علیرضا این موضوع را مطرح کرد:
«ما اتفاق های زیادی رو پشت سر گذاشتیم، اما اگر فقط توی ذهن افراد بمونه، ممکنه با گذشت زمان از بین بره.»
یکی از کارگران پرسید:
«ولی مگه آدم ها تجربه هاشون رو فراموش می کنن؟ ما که یادمونه چه اتفاقاتی افتاد.»
علیرضا پاسخ داد:
«ممکنه یادمون بمونه چه اتفاقی افتاد، اما همیشه نمی فهمیم چرا اتفاق افتاد. همین تفاوت مهمه.»
این جمله بحث طولانی تری را به دنبال داشت.
آنها دوباره میان دو مفهوم تفاوت گذاشتند: به خاطر آوردن گذشته و یاد گرفتن از گذشته.
به خاطر آوردن یعنی بدانند چه اتفاقی رخ داده است. اما یاد گرفتن یعنی بررسی کنند چه عواملی باعث آن اتفاق شده، چه تصمیماتی نتیجه بهتری داشته، کجا اشتباه کرده اند و چه چیزهایی می تواند برای آینده مفید باشد.
یکی از کارگران گفت:
«یعنی باید برای خودمون چیزی شبیه گزارش بنویسیم؟»
علیرضا گفت:
«بله، اما نه برای اینکه یک پرونده یا یک سند درست کنیم. برای اینکه چیزی که با هزینه و تجربه به دست آوردیم، از بین نره.»
این پیشنهاد برای آنها تازه بود.
تا آن زمان، وقتی درباره یک اعتراض یا یک اقدام جمعی صحبت می شد، بیشتر لحظه های آشکار به یاد می آمد:
شروع یک حرکت، حضور افراد، نتیجه نهایی یا واکنش طرف مقابل.
اما پشت هر کدام از این لحظه ها، اتفاق های کوچک زیادی وجود داشت.
گفتگوهایی که به شکل گرفتن اعتماد کمک کرده بود.
تردیدهایی که باید برطرف می شد.
اشتباهاتی که مسیر را تغییر داده بود.
تصمیم هایی که در شرایط دشوار گرفته شده بود.
اگر فقط نتیجه نهایی باقی بماند، بخش مهمی از تجربه از دست می رود.
یکی از کارگران گفت:
«به عقیده من حتی اشتباهات از موفقیت ها مهم ترن. چون معمولا همه درباره نتیجه حرف می زنن، ولی کمتر کسی میگه چه چیزهایی باعث شد کار سخت تر بشه.»
این حرف مورد توجه جمع قرار گرفت.

آنها کم کم به این نتیجه رسیده بودند که ثبت تجربه ها باید به شکلی انجام شود که افراد مختلف بتوانند در شکل گیری آن نقش داشته باشند. قرار نبود فقط کسی که مسئولیت بیشتری داشته یا در مرکز یک اتفاق قرار گرفته، روایت خود را به عنوان تجربه جمعی ثبت کند. هر کارگر ممکن بود بخشی از ماجرا را دیده باشد که دیگران از آن بی خبر بودند.

یکی از کارگران گفت:

«به نظرم باید هرکس بتونه چیزی رو که دیده و تجربه کرده مطرح کنه. شاید همون چیزی که برای یکی جزئی بوده، برای بقیه اهمیت داشته باشه.»

کارگر دیگری پاسخ داد:

«ولی فقط نوشتن کافی نیست. باید بقیه هم فرصت داشته باشن بخونن و نظر بدن. ممکنه چیزی که من از یک اتفاق فهمیدم، با برداشت همکارم فرق داشته باشه.»

این بحث آنها را به موضوع مهم تری رساند. ثبت تجربه نباید به کاری محدود شود که چند نفر انجام دهند و نتیجه آن را به دیگران تحویل بدهند. اگر قرار بود این نوشته ها به حافظه جمعی تبدیل شوند، همه باید امکان مشارکت در شکل گیری و اصلاح آنها را داشته باشند. اختلاف روایت ها هم نباید پنهان یا حذف می شد. گاهی همین تفاوت ها کمک می کرد ابعاد بیشتری از یک اتفاق دیده شود و علت بعضی تصمیم ها یا پیامدهای آنها روشن تر شود.

به تدریج به این فکر افتادند که نوشته های مربوط به تجربه های گذشته باید در دسترس دیگر کارگران هم قرار بگیرد. به ویژه کسانی که تازه به جمع اضافه می شدند یا در رویدادهای قبلی حضور نداشتند. آنها نباید برای شناخت مسیر طی شده، فقط به شنیده های پراکنده یا حافظه چند نفر وابسته می ماندند.

یکی از کارگران گفت:

«ممکنه چند ماه دیگه چند نفر از ما اینجا نباشیم یا شرایط کار عوض بشه. اون وقت بقیه از کجا باید بدونن قبلا چه کارهایی کردیم و چه چیزهایی یاد گرفتیم؟»

دیگری پاسخ داد:

«برای همین باید چیزی باقی بمونه که هرکس تازه وارد جمع شد، بتونه ازش استفاده کنه. قرار نیست همه دوباره از صفر شروع کنن.»

از آن پس، قرار شد نوشته ها فقط برای ثبت گذشته نگهداری نشوند، بلکه در دسترس افراد قرار بگیرند و در نشست های بعدی نیز دوباره به آنها مراجعه شود. هر تجربه تازه می توانست به نوشته های قبلی چیزی اضافه کند یا حتی برداشت های پیشین را تغییر دهد. به این ترتیب، حافظه جمعی چیزی ثابت و تمام شده نبود؛ دانشی بود که همراه با تجربه های تازه گسترش پیدا می کرد.

آنها کم کم متوجه شدند که اهمیت این کار فقط در حفظ خاطرات گذشته نیست. وقتی تجربه ها در دسترس افراد بیشتری قرار می گرفت، امکان انتقال مسئولیت و ادامه فعالیت جمعی نیز بیشتر می شد. دیگر لازم نبود با کنار رفتن یک فرد، بخشی از دانشی که در جریان فعالیت ها به دست آمده بود، همراه او از بین برود.

شبکه ارتباطی آنها حالا کارکرد گسترده تری پیدا کرده بود. این شبکه نه فقط خبرها و تصمیم ها را منتقل می کرد، بلکه به محلی برای نگهداری، تکمیل و انتقال تجربه ها تبدیل می شد. چیزی که در آغاز از ارتباط چند کارگر برای هماهنگی شکل گرفته بود، حالا می توانست به نسل های بعدی کارگران نیز کمک کند تا مسیر طی شده را بشناسند، از تجربه های پیشین استفاده کنند و برای مسائل تازه راه های مناسب تری پیدا کنند.

بخش سوم

وقتی تجربه ها از مرزهای یک کارخانه عبور می کنند

چند ماه از زمانی که نخستین گام ها برای ایجاد شبکه ارتباطی برداشته شده بود می گذشت.
چیزی که در ابتدا فقط برای انتشار فوری خبرها شکل گرفته بود، کم کم کارکرد دیگری پیدا کرده بود. دیگر ارتباط ها فقط زمانی شکل نمی گرفتند که مشکلی پیش آمده باشد. کارگران درباره تصمیماتی که گرفته بودند، اشتباه هایی که کرده بودند و نتیجه اقدام هایشان با یکدیگر صحبت می کردند و سعی می کردند از آنچه پشت سر گذاشته بودند، چیزی برای دفعات بعد یاد بگیرند.
اما هرچه این مسیر جلوتر می رفت، محدودیت دیگری بیشتر به چشم می آمد.
آنها حالا بهتر می دانستند چگونه تجربه های خود را ثبت کنند، درباره آنها گفتگو کنند و اشتباه های گذشته را بررسی کنند، اما بخش بزرگی از تجربه هایی که در بیرون از محیط خودشان وجود داشت برایشان ناشناخته بود.
در یکی از نشست ها، یکی از کارگران گفت:
«ما خیلی چیزها رو با آزمون و خطا یاد گرفتیم. شاید جاهای دیگه هم کارگرهایی باشند که قبلا با همین مشکلات روبه رو شده باشند و راه هایی رو امتحان کرده باشند که ما هنوز بهش فکر نکرده ایم.»
بحث از همین جا شروع شد.
تا آن زمان، بیشتر توجه آنها به تجربه های داخل کارخانه بود. یاد گرفته بودند که نباید منتظر راه حل های آماده باشند و هر محیط کاری شرایط خودش را دارد. اما حالا پرسش تازه ای مطرح شده بود: آیا می توان از تجربه دیگران یاد گرفت، بدون اینکه تصمیم گیری درباره شرایط خودمان را به آنها واگذار کنیم؟
یکی از کارگران گفت:
«نباید فکر کنیم چون یک روش در یک کارخانه جواب داده، حتما اینجا هم همون نتیجه رو میده. شرایط آدم ها، مدیریت و فضای کار فرق داره.»
کارگر دیگری گفت:
«ولی اگر هیچ چیزی از تجربه بقیه ندونیم، هر بار باید همون اشتباه ها رو دوباره انجام بدیم.»
در ظاهر، این دو نظر با هم فرق داشتند، اما مسئله اصلی هر دو یکی بود. آنها نمی خواستند تجربه دیگران به نسخه ای تبدیل شود که بدون شناخت شرایط، همان طور اجرا شود. در عین حال نمی خواستند هر جمع کارگری مجبور باشد همه چیز را از نقطه صفر شروع کند و همان هزینه هایی را بپردازد که دیگران قبلا پرداخته بودند.
در یکی از نشست ها، علیرضا گفت:
«یاد گرفتن از تجربه دیگران یعنی پرسیدن سوال های بهتر، نه گرفتن جواب آماده. هیچ کس بیشتر از خود کارگرهای یک محیط، شرایط همون جا رو نمی شناسه. اما اینکه بدونیم دیگران با چه مشکلاتی روبرو شدند، کجا اشتباه کردند و چه چیزهایی رو تجربه کردند، می تونه روی تصمیماتی که میگیریم اثر بذاره.»
تفاوتی که میان «یاد گرفتن» و «کپی کردن» وجود داشت، برای آنها مهم شده بود.
آنها دنبال ساختن الگویی نبودند که همه مجبور باشند از آن پیروی کنند. مسئله این بود که تجربه های پراکنده به هم راه پیدا کنند و هر جمع بتواند از تجربه جمع های دیگر چیزی یاد بگیرد، بدون اینکه تصمیم های خودش را از شرایط واقعی محیط خودش جدا کند.
در روزها و هفته های بعد، ارتباط هایی محدود و محتاطانه با فعالان تعدادی از کارخانه هایی که اعتراض های کوچک و بزرگ را تجربه کرده بودند شکل گرفت. هنوز ساختار رسمی وجود نداشت و صحبتی هم از ایجاد یک مجموعه بزرگ تر در میان نبود. چند نشست و تبادل نظر ساده میان کارگران محیط های مختلف آغاز شد.
گفتگوها از مسائل روزمره شروع می شدند، اما خیلی زود به تجربه های پشت سر آنها می رسیدند.
چطور می شود اعتماد اولیه را ایجاد کرد؟
چطور می شود در شرایط فشار، ارتباط میان افراد را حفظ کرد؟
چطور می شود اختلاف ها را پیش از آنکه به شکاف تبدیل شوند، مدیریت کرد؟
و وقتی یک اقدام شکست می خورد، چه چیزی از آن می توان برای بعد یاد گرفت؟

کم کم نکته دیگری هم روشن شد. بسیاری از مشکلاتی که آنها تا آن زمان خاص کارخانه خودشان تصور می کردند، در محیط های کاری دیگر هم وجود داشت.
ترس از تنها ماندن.
تردید درباره همراهی دیگران.
وابسته بودن ارتباط ها به چند نفر محدود.
نگرانی از پیامدهای اعتراض.
اما در کنار این شباهت ها، تفاوت ها هم به همان اندازه مهم بودند. بعضی جمع ها توانسته بودند ارتباط میان خودشان را حفظ کنند. بعضی دیگر در مقاطعی شکست خورده بودند و تجربه هایشان نشان می داد چه چیزهایی می تواند یک جمع را ضعیف کند.
همین تفاوت ها باعث شد کارگران به جای اینکه به دنبال تقلید باشند، بیشتر سوال بپرسند.
وقتی تجربه یک جمع دیگر را می شنیدند، دیگر فقط نمی پرسیدند «آنها چه کار کردند؟» بلکه می خواستند بدانند چرا آن تصمیم را گرفتند، چه شرایطی داشتند، چه نتیجه ای گرفتند و چه چیزی در مسیرشان درست پیش نرفت.
کم کم نگاه آنها به تجربه خودشان هم تغییر کرد.
دیگر مبارزه ای که در یک کارخانه اتفاق افتاده بود، فقط بخشی از گذشته همان محیط نبود. هر تجربه می توانست چیزی برای دیگران داشته باشد، همان طور که هر تجربه تازه می توانست پرسش های جدیدی برای خود آنها ایجاد کند.
در یکی از نشست های این دوره، یکی از کارگران گفت:
«تصور ما این بود که چیزی که داریم فقط تعداد آدم هایی هست که کنار هم می ایستن. حالا می فهمیم تجربه هم یه نیروئه. اگر از بین بره، دوباره باید همه چیز رو از اول بسازیم.»
این جمله، تغییر مهمی را که در نگاه آنها شکل گرفته بود نشان می داد.
آنها از یک ارتباط ساده برای انتقال خبر شروع کرده بودند. بعد فهمیده بودند که خبر بدون اعتماد کافی نیست. سپس به این نتیجه رسیده بودند که تجربه اگر ثبت و منتقل نشود، ممکن است از دست برود.
حالا یک قدم دیگر برداشته بودند. دیگر تجربه را چیزی متعلق به یک جمع محدود نمی دیدند. تجربه های مختلف می توانستند در کنار هم قرار بگیرند، با هم مقایسه شوند و پرسش های تازه ای ایجاد کنند.
علیرضا در یادداشت های خود درباره این دوره نوشته بود:
«یک جمع زمانی رشد می کنه که تجربه هاش رو فقط برای خودش نگه نداره. اما این رشد زمانی پایدار میشه که یاد گرفتن از دیگران، جای تصمیم گرفتن به جای دیگران رو نگیره.»
هنوز راه زیادی باقی مانده بود. ارتباط های تازه هنوز محدود بودند، تجربه ها پراکنده بودند و بسیاری از پرسش ها پاسخ روشنی نداشتند. اما یک تغییر مهم اتفاق افتاده بود.
کارگران دیگر فقط دریافت کننده خبر نبودند. آنها تجربه تولید می کردند، آن را بررسی می کردند و تلاش می کردند از آن شناختی بسازند که بتواند از مرزهای یک محیط کاری فراتر برود.
مسئله تازه این بود که این تجربه و شناخت چگونه می توانستند به توانایی های ماندگارتر در یک جمع تبدیل شوند.
این پرسش، آنها را به بخش بعدی می رساند.

بخش چهارم و پایانی

از دانستن تا ساختن توان جمعی

پس از ماه ها گفتگو، ثبت تجربه ها و ارتباط های محدود با کارگران محیط های دیگر، تغییر مهمی در نگاه کارگران ایجاد شده بود. مشکلاتشان دیگر فقط به شکل اتفاق های جدا از هم دیده نمی شد.

کاهش دستمزد، برخورد مدیریتی، اختلاف میان کارگران یا حتی شکست در یک اقدام جمعی، دیگر فقط یک اتفاق روزمره نبود. هرکدام می توانست موضوعی برای یادگیری باشد؛ فرصتی برای اینکه بفهمند چه چیزی باعث شکل گیری یک مشکل شده و در آینده چگونه می توانند بهتر با آن روبه رو شوند.

اما ادامه این مسیر، مسئله دیگری را پیش روی آنها گذاشته بود.

اگر تجربه به آگاهی تبدیل شود، چه کسی باید آن را زنده نگه دارد؟

در یکی از نشست ها، یکی از کارگران گفت:

«ما الان چیزهای بیشتری از قبل می دونیم ولی اگر چند نفر که بیشتر درگیر این بحث ها هستند کنار برن، چه اتفاقی می افته؟»

سکوت کوتاهی شکل گرفت. همه می دانستند این فقط یک احتمال فرضی نیست.

کارگران بارها دیده بودند که فشار همیشه به شکل آشکار وارد نمی شود. گاهی یک نفر به دلیل شرایط کاری، تغییر شیفت، مشکلات شخصی یا فشارهای بیرونی و یا حتی بازنشسته شدنش دیگر نمی تواند مثل گذشته حضور داشته باشد. اگر تمام تجربه ها و ارتباط ها به چند نفر وابسته باشد، همان مشکلی که در ابتدا درباره انتقال خبر وجود داشت، این بار درباره تجربه و آگاهی تکرار خواهد شد.

علیرضا گفت:

«ما یک بار یاد گرفتیم که خبر نباید فقط از مسیر چند نفر عبور کنه. حالا باید بفهمیم تجربه هم نباید فقط توی ذهن چند نفر باقی بمونه.»

این جمله بحث تازه ای را آغاز کرد.

تا آن زمان، بیشتر توجه آنها به این بود که چگونه تجربه ها را ثبت کنند. اما حالا متوجه شده بودند که ثبت تجربه ها به تنهایی کافی نیست.

تجربه ای که فقط نوشته شود و درباره آن گفتگو نشود، ممکن است به اطلاعاتی تبدیل شود که ارتباطی با عمل جمعی پیدا نمی کند. تجربه زمانی زنده می ماند که افراد بیشتری بتوانند آن را بفهمند، درباره اش سوال بپرسند و در موقعیت های واقعی از آن استفاده کنند.

یکی از کارگران گفت:

«مشکل ما همیشه این بوده که فکر می کردیم بعضی آدم ها بیشتر بلدند و بقیه فقط باید دنبال اونها باشن.»

دیگری پاسخ داد:

«ولی اگر قرار باشه همه چیز به چند نفر وابسته باشه، دوباره همون نقطه ضعف قبلی رو داریم.»

بحث کم کم از خود تجربه ها فراتر رفت و به این پرسش رسید که یک جمع چگونه می تواند آنچه را یاد گرفته، میان افراد بیشتری تقسیم کند.

آنها فهمیده بودند که رشد یک جمع فقط به تعداد افراد آن بستگی ندارد. مهم این است که دانش، تجربه و توانایی تصمیم گیری تا چه اندازه در میان اعضا جریان داشته باشد.

کسی که امروز تجربه بیشتری دارد، فقط حامل دانش نباشد بلکه بتواند آن را منتقل کند. کسی که تازه تر وارد این مسیر شده، فقط شنونده نباشد بلکه فرصت پیدا کند تجربه کسب کند. و کسی که در یک تصمیم اشتباه کرده، کنار گذاشته نشود، بلکه اشتباه او نیز به بخشی از یادگیری جمع تبدیل شود.

از همین جا، معنای دیگری از سازمانیابی برای آنها روشن می شد. سازمان یابی فقط ساختن ارتباط میان افراد نیست. داشتن تجربه مشترک هم پایان مسیر نیست. مرحله دشوارتر این است که یک جمع بتواند آنچه را در مسیر خود آموخته، به توانایی مشترک تبدیل کند.

در روزهای بعد، در جلسات مختلف، کارگران بیشتر از گذشته تلاش می کردند دیگران را در جریان تجربه های خود قرار دهند. هدف این نبود که یک گروه کوچک همه چیز را هدایت کند. برعکس، آنها کم کم به این نتیجه رسیده بودند که توان جمعی زمانی بیشتر می شود که افراد بیشتری بتوانند بفهمند، تحلیل کنند و در تصمیم ها مشارکت داشته باشند.

علیرضا در پایان یکی از یادداشت هایش نوشت:

«آگاهی جمعی زمانی شکل می گیره که تجربه از حافظه چند نفر خارج بشه و به بخشی از توانایی همه تبدیل بشه.»

با این حال، آنها می دانستند که این تغییر به معنای از بین رفتن مشکلات نیست.

اختلاف ها هنوز وجود داشت. ترس ها هنوز از بین نرفته بودند و فشارهای بیرونی همچنان می توانستند مسیر آنها را دشوار کنند. تفاوت در این بود که حالا یک مشکل فقط قرار نبود همان لحظه حل شود و بعد به فراموشی سپرده شود. می توانست به تجربه ای تبدیل شود که در تصمیم های بعدی به کار بیاید.

آنها در این مسیر سه چیز را از هم جدا کرده بودند: ارتباط برای رساندن خبر، تجربه برای فهمیدن آنچه گذشته و آگاهی برای اینکه افراد بیشتری بتوانند بر اساس آن تجربه تصمیم بگیرند.

این نگاه، معنای تازه ای به کاری که تا آن زمان انجام داده بودند می داد. دیگر مسئله فقط این نبود که چند نفر بیشتر بدانند، بلکه این بود که افراد بیشتری بتوانند بفهمند، سوال بپرسند، اشتباه کنند، یاد بگیرند و در ساختن تصمیم های جمعی نقش داشته باشند.

فصل یازدهم در همین نقطه به پایان می رسد. جمعی که در آغاز فقط تلاش می کرد اتفاقات اطراف خود را بفهمد، حالا به این فکر می کرد که چگونه توان فهمیدن و عمل کردن را میان افراد بیشتری گسترش دهد.

و پرسش بعدی از همین جا شکل می گرفت:

«وقتی تجربه و آگاهی دیگر به چند نفر محدود نباشد، چگونه می توان مسئولیت ها را نیز میان افراد بیشتری تقسیم کرد و از وابستگی به افراد محدود عبور کرد؟»

پایان فصل یازدهم

فصل دوازدهم

از مبارزه یک کارگاه تا تجربه یک جنبش

بخش اول

هیچ مبارزه ای در یک نقطه متوقف نمی شود

صبح یکی از روزهای کاری، پیش از شروع شیفت، چند نفر از کارگران دور تلفن یکی از همکاران جمع شده بودند. خبری منتشر شده بود؛ کارگران یک واحد صنعتی در شهری دیگر، پس از ماه ها پیگیری و اعتراض، توانسته بودند بخشی از خواسته هایشان را پیش ببرند.

خبر کوتاه بود، اما چند بار خوانده شد.

یکی از کارگران بعد از خواندن خبر گفت:

«یعنی میشه؟»

کسی جواب فوری نداد.

سوال او فقط درباره آن کارخانه دیگر نبود، در واقع داشت درباره خودشان می پرسید؛ درباره روزهایی که در کارخانه خودشان با مشکلاتی روبرو شده بودند که قدیمی و ریشه دار به نظر می رسیدند و گاهی این تصور را ایجاد می کردند که شاید تغییر آنها ممکن نباشد.

چند لحظه بعد، یکی از کارگران گفت:

«میشه، ولی حتما مسیر ساده ای نبوده. باید دید چطور به اینجا رسیدن.»

همین جمله باعث شد خبر از یک اتفاق ساده فراتر برود.

آنها شروع کردند درباره مسیر آن مبارزه حرف زدن. چه کسانی از ابتدا همراه شده بودند؟ چگونه توانسته بودند افراد بیشتری را وارد ماجرا کنند؟ چه زمانی اختلاف ها به وجود آمده بود؟ چه تصمیم هایی به ادامه حرکت کمک کرده بود و کجا مجبور شده بودند روش خود را تغییر دهند؟

این بار کسی فقط دنبال نتیجه نهایی نبود.

چند ساعت بعد، همان خبر در بخش های مختلف کارخانه موضوع صحبت بود. بعضی کارگران بیشتر روی تفاوت شرایط تاکید می کردند و بعضی دیگر شباهت مشکلات را می دیدند.

علیرضا در میان این گفتگوها متوجه تغییری شد که در نگاه آنها شکل گرفته بود.

چند ماه قبل، خبر یک اعتصاب کارگری در کارخانه ای دیگر ممکن بود فقط چند دقیقه توجه آنها را جلب کند و بعد از آن، هرکس دوباره سراغ کار خودش برود. حالا چنین خبری سوال هایی درباره تجربه خودشان ایجاد می کرد.

این به معنای آن نبود که تصور کنند شرایط همه جا یکسان است. برعکس، آنها حالا بیشتر از قبل به تفاوت میان محیط های کاری توجه داشتند. اما در کنار این تفاوت ها، شباهت هایی هم می دیدند؛ ترس از تنها ماندن، بی اعتمادی اولیه، دشواری تصمیم گیری جمعی، وابستگی بیش از حد به چند نفر و نگرانی از پیامدهای اعتراض.

یکی از کارگران گفت:

«قبلا وقتی درباره مشکلات خودمون حرف می زدیم، فکر می کردیم فقط ما گرفتار این وضعیتیم. حالا می بینیم خیلی جاهای دیگه هم با مشکلات مشابه روبه رو شدن. بعضی ها اشتباه کردن، بعضی ها هم راه هایی پیدا کردن که ما هنوز امتحان نکردیم.»

تغییر اصلی همین جا بود.

آنها دیگر اعتراضات کارگری دیگران را فقط با نتیجه شان نمی سنجیدند. برایشان مهم شده بود بدانند یک حرکت چگونه شکل گرفته، چه موانعی سر راهش قرار گرفته و کارگران چگونه با آن موانع روبرو شده اند.

این نگاه فقط درباره پیروزی ها نبود.

چند هفته بعد، خبری از یک اعتصاب دیگر منتشر شد که کارگران آن نتوانسته بودند به نتیجه مورد انتظارشان برسند.
واکنش اولیه بعضی از کارگران کوتاه بود:
«پس اعتصابشون فایده ای نداشته.»
اما یکی از آنها گفت:
«باید ببینیم چرا نتیجه نگرفتن. اگر فقط بگیم شکست خوردن، چیزی ازش یاد نمی گیریم.»
در نشست بعدی، درباره همان اعتصاب صحبت کردند.
قرار نبود درباره کسانی که در آن حضور داشتند قضاوت کنند یا مشخص کنند چه کسی درست و چه کسی اشتباه کرده است. می خواستند بفهمند در چه شرایطی آن حرکت شکل گرفته و چه اتفاقی باعث شده بود نتواند ادامه پیدا کند.
پرسش ها یکی پس از دیگری مطرح شدند:
آیا ارتباط میان کارگران کافی بوده؟
آیا همه کسانی که تحت تاثیر تصمیم بودند، در جریان روند کار قرار داشتند؟
آیا تصمیم ها واقعا جمعی گرفته شده بودند؟
آیا برای فشارهایی که ممکن بود بعد از اعتراض وارد شود، آمادگی وجود داشت؟
همین بررسی برای آنها اهمیت پیدا کرده بود. شکست دیگر فقط پایان یک تلاش نبود. می شد در آن دنبال چیزی گشت که به تجربه تبدیل شود.
علیرضا بعدها در یادداشت هایش نوشت:
«یک مبارزه فقط با نتیجه آخرش سنجیده نمی شه. گاهی یک پیروزی، راهی رو نشون میده و یک شکست چیزی رو آشکار میکنه که باید قبل از قدم بعدی فهمیده بشه.»
برای کارگران، این تغییر نگاه به معنای آن نبود که تجربه دیگران را جایگزین تجربه خودشان کنند. هر محیط کاری شرایط خاص خودش را داشت و هیچ مسیر ساده ای وجود نداشت که بتوان آن را بدون تغییر در همه جا اجرا کرد.
اما حالا می دانستند که دانستن آنچه دیگران تجربه کرده اند، می تواند پرسش های تازه ای درباره وضعیت خودشان ایجاد کند.
در یکی از جلسات، یکی از کارگران گفت:
«قبلا فکر میکردیم فقط برای خودمون مبارزه می کنیم. حالا می فهمیم کاری که انجام میدیم ممکنه روی آدم هایی که حتی نمی شناسیم هم اثر بذاره.»
این جمله، نگاه آنها را یک قدم دیگر تغییر داد.
مسئله دیگر فقط این نبود که چگونه در مبارزه خودشان موفق شوند. پرسش بزرگ تر این بود که چگونه می توان کاری کرد که تجربه یک مبارزه در همان جایی که اتفاق افتاده باقی نماند و برای کارگران دیگری هم قابل استفاده باشد.
آنها هنوز جواب کاملی برای این سوال نداشتند. اما می دانستند یک مبارزه وقتی تمام می شود که اعتراض یا اعتصاب متوقف شود، نه لزوما وقتی تجربه اش از بین برود.
هر حرکت می توانست چیزی از خود به جای بگذارد؛ یک راهی که جواب داده بود، اشتباهی که هزینه ایجاد کرده بود، یا حتی پرسشی که پاسخ آن هنوز پیدا نشده بود.
برای آنها، همین باقی ماندن تجربه بود که یک مبارزه را از یک اتفاق جدا و محدود، به بخشی از یک مسیر بزرگتر تبدیل می کرد.
از اینجا بود که نگاهشان از دیوارهای کارخانه خودشان فراتر رفت.

بخش دوم

موجی که هر حرکت ایجاد می‌کند

بعد از مدتی، دریافت خبر از محیط های کاری دیگر برای کارگران اتفاق تازه ای نبود. شبکه ارتباطی که ابتدا برای رساندن خبرهای داخلی شکل گرفته بود، کم کم تجربه های مختلف را هم به میان آنها می آورد.
یک خبر ممکن بود صبح منتشر شود و چند ساعت بعد، در چند بخش کارخانه درباره آن صحبت شود.
یک روز خبری درباره اعتراض کارگران یک واحد تولیدی دیگر منتشر شد. در هفته های نخست، تعداد زیادی از کارگران همراه شده بودند و به نظر می رسید حرکت می تواند بخشی از خواسته هایشان را پیش ببرد. مدتی بعد، اختلاف هایی میان آنها شکل گرفت و حرکت نتوانست ادامه پیدا کند.
چند نفر در محل کار درباره خبر صحبت می کردند.
یکی گفت:
«باز هم همون اتفاقی افتاد که همیشه می افته. وقتی فشار زیاد میشه، آدم ها از هم فاصله میگیرن.»
یکی دیگر گفت:
«به نظرم لازمه ببینیم چرا این اتفاق افتاد. اگر فقط بگیم شکست خوردن، چیزی یاد نمی گیریم.»
همین جا بود که بحث از نتیجه اعتصاب به مسیر آن کشیده شد.
آنها اطلاعاتی را که درباره آن اعتصاب بدست آورده بودند را کنار هم گذاشتند و درباره اتفاقاتی که در جریان آن افتاده بود حرف زدند. هرکس بخشی از ماجرا را شنیده بود یا از طریق خبرهای منتشر شده دنبال کرده بود. درباره شروع حرکت، میزان همراهی کارگران، ادامه اعتراض و مشکلاتی که در طول مسیر به وجود آمده بود صحبت کردند.
وقتی این بخش ها را کنار هم گذاشتند، چند نکته برایشان روشن تر شد. اعتماد میان همه کارگران به اندازه کافی شکل نگرفته بود. بخشی از ارتباط ها به چند نفر محدود وابسته مانده بود. همه افراد از ابتدا در جریان تصمیم ها نبودند و با افزایش فشار، اختلاف نظرها به جای اینکه در گفتگو حل شوند، فاصله میان افراد را بیشتر کرده بودند.
یکی از کارگران گفت:
«اگر ما این تجربه رو زودتر میدیدم، شاید بعضی اشتباهات رو خودمون هم کمتر تکرار می کردیم.»
این جمله بحث را به موضوع دیگری کشاند.
یکی پرسید:
«اگر یه مبارزه یه جا شکست بخوره، ممکنه کارگرهای جاهای دیگه هم فکر کنن تلاش کردن فایده نداره؟»
سوال ساده ای بود، اما پاسخ ساده ای نداشت.
پیروزی معمولا با نتیجه اش دیده می شود. وقتی یک حرکت به بخشی از خواسته هایش می رسد، می توان از آنچه اتفاق افتاده حرف زد و درباره اش مثال آورد. شکست اما ممکن است خیلی زود با یک جمله کنار گذاشته شود:
«نتیجه نگرفتند.»
کارگران درباره این تفاوت صحبت کردند. یک شکست اگر فقط با نتیجه نهایی اش شناخته شود، می تواند ترس و احساس ناکامی ایجاد کند. وقتی مسیر طی شده، تصمیم ها، اشتباه ها و محدودیت ها بررسی شوند، همان تجربه اطلاعاتی در اختیار دیگران می گذارد که می تواند برای مبارزه های بعدی مفید باشد.
علیرضا در یکی از نشست ها گفت:
«شکست زمانی خطرناک میشه که تبدیل به سکوت بشه. وقتی درباره دلیلش حرف نزنیم، فقط ترس منتقل میشه. اما وقتی بررسیش کنیم، میتونه تبدیل به یادگیری بشه.»
بعد از آن، هنگام شنیدن خبرهای دیگر، سوال های بیشتری مطرح می شد.
چه چیزی باعث شده بود کارگران یک جا بیشتر همراه شوند؟
اختلاف ها از کجا شروع شده بود؟
کدام تصمیم به ادامه حرکت کمک کرده بود؟
در چه نقطه ای ارتباط میان افراد ضعیف شده بود؟

این سوال ها به آنها کمک می کرد بین نتیجه یک مبارزه و تجربه ای که در جریان آن ساخته شده بود، تفاوت بگذارند. یک حرکت ممکن بود به نتیجه فوری مورد انتظار نرسد و با این حال چیزهایی درباره نقاط قوت و ضعف یک جمع آشکار کند. یک تصمیم اشتباه هم می توانست ارزش یادگیری داشته باشد، به شرط اینکه درباره اش حرف زده شود و پنهان نماند.

در یکی از جلسات، یکی از کارگران گفت:

«هر کاری که ما انجام میدیم، یه پیام برای دیگرانه، حتی اگر خودمون ندونیم.»

بحث از نتیجه یک اعتصاب یا اعتراض مشخص فراتر رفت.

اقدام یک جمع کارگری فقط به همان روز و همان محیط محدود نمی ماند. بخشی از آن تجربه ممکن است به کارگران دیگری برسد؛ از یک تصمیم گرفته شده، یک اشتباه، یک راهی که جواب داده یا حتی مسئله ای که هنوز حل نشده است.

یکی از کارگران گفت:

«پس مهم این نیست که بقیه دقیقا همون کاری رو بکنن که ما کردیم. مهم اینه که بدونن ما کجاها به مشکل خوردیم و چه چیزهایی جواب داد.»

این نکته برای آنها اهمیت داشت، چون هیچ محیط کاری شرایط محیط دیگری را دقیقا ندارد. چیزی که در یک کارخانه امکان پذیر بوده، ممکن است جای دیگری به همان شکل نتیجه ندهد. تجربه قرار نبود به دستورالعمل تبدیل شود. ارزش آن بیشتر در این بود که سوال های تازه ای ایجاد کند، نقاط ضعف را نشان دهد و به تصمیم گیری دقیق تر کمک کند.

در پایان یکی از نشست ها، علیرضا جمله یکی از کارگران را در دفترچه اش نوشت:

«ما فقط نتیجه مبارزه خودمون رو به دست نمیاریم؛ بخشی از تجربه ای می شیم که دیگران هم ازش استفاده میکنن.»

برای آنها، ارتباط میان مبارزات مختلف دیگر فقط به معنای باخبر شدن از اتفاقات بیرون از کارخانه نبود. هر تجربه می توانست چیزی به تجربه جمعی کارگران اضافه کند، به شرط اینکه دیده شود، درباره اش گفتگو شود و از دل آن چیزی برای ادامه مسیر بیرون بیاید.

همین جا مسئله دیگری مطرح شد. وقتی یک مبارزه فقط متعلق به کسانی نیست که در آن حضور داشته اند، یک جمع چگونه باید میان نیازهای فوری خودش و مسئولیتی که در برابر تجربه ای که تولید می کند دارد، تعادل برقرار کند؟ این پرسش، موضوع بخش بعدی شد.

بخش سوم و پایانی

مسئولیت یک تجربه در برابر آینده

چند ماه از زمانی که ارتباط میان کارگران این کارخانه و محیط های کاری دیگر شکل گرفته بود می گذشت.
در این مدت، خبرها و تجربه های مختلف میان آنها جابجا شده بود. درباره بعضی اعتراض ها صحبت کرده بودند، مسیر بعضی حرکت ها را بررسی کرده بودند و از اشتباه ها و محدودیت هایی گفته بودند که در محیط های دیگر دیده می شد.
اما در یکی از دیدارهای چند نفره، اتفاق دیگری افتاد.
یکی از کارگران محیطی دیگر درباره تجربه آنها سوال کرد. می خواست بداند ارتباط ها چگونه شکل گرفته، در ماه های نخست با چه دشواری هایی روبه رو شده اند، اختلاف ها چگونه پیش آمده و چه کارهایی باعث شده ارتباط میان افراد ادامه پیدا کند.
پرسش ها یکی پس از دیگری مطرح می شد.
کسی بیشتر درباره روزهای نخست ارتباط ها می پرسید و دیگری درباره تصمیم هایی که در شرایط دشوار گرفته بودند. درباره اشتباه ها هم سوال شد؛ اینکه کجا نتوانسته بودند افراد بیشتری را در جریان قرار دهند و چه چیزهایی بعدها در شیوه کارشان تغییر کرده بود.
بعد از پایان گفتگو، یکی از کارگران گفت:
«تا حالا بیشتر درباره تجربه بقیه می پرسیدیم. ولی انگار چیزهایی هم هست که خودمون یاد گرفتیم و شاید برای بقیه مفید باشه.»
این بار موضوع فقط دانستن تجربه دیگران نبود. کسی که درباره تجربه آنها سوال کرده بود، باعث شد خودشان هم دوباره به مسیر طی شده نگاه کنند.
علیرضا گفت:
«مهم این نیست که یک حرکت بدون اشتباه پیش بره. چنین چیزی وجود نداره. مهم اینه که بفهمیم از مسیر طی شده چه چیزی یاد گرفتیم و نذاریم اون تجربه از بین بره.»
صحبت به اشتباه ها کشیده شد.
یکی از کارگران یادآوری کرد که در بعضی مقاطع، ارتباط ها بیش از اندازه به چند نفر وابسته بوده است. دیگری از زمانی گفت که اختلاف نظرها باعث شده بود تصمیم گیری دشوار تر شود. نفر دیگری به تجربه ای اشاره کرد که در آن، بخشی از کارگران دیرتر از بقیه در جریان موضوع قرار گرفته بودند.
این گفتگو برای آنها نشان می داد که تجربه یک جمع فقط مجموعه ای از اتفاق های موفق نیست. بخش مهمی از آن، چیزهایی است که در طول مسیر دشوار بوده، درست پیش نرفته یا بعدا مجبور شده اند درباره اش دوباره فکر کنند.
یکی از کارگران گفت:
«اگر قرار باشه چیزی رو به بقیه منتقل کنیم، نباید فقط از جاهایی بگیم که خوب پیش رفت. اشتباه هامون هم بخشی از تجربه مونه.»
حرف او با مخالفتی روبرو نشد.
برای آنها روشن بود که هیچ محیط کاری دقیقا شبیه محیط دیگری نیست. شرایط کار، رابطه میان افراد، مدیریت، میزان آمادگی و مشکلات هر محیط تفاوت دارد. به همین دلیل، تجربه یک کارخانه نمی تواند دستورالعمل کارخانه دیگری باشد اما خود تجربه هنوز ارزش داشت.
می شد از آن فهمید که اعتماد چگونه شکل می گیرد، چه چیزی ممکن است ارتباط میان افراد را ضعیف کند، اختلاف ها در چه شرایطی دشوارتر می شوند و چگونه یک جمع می تواند از یک اشتباه برای تصمیم بعدی استفاده کند.
در یکی از نشست ها، یکی از کارگران گفت:
«شاید چیزی که باید منتقل کنیم خود کارهایی که کردیم نباشه. بیشتر باید بگیم چرا به یک تصمیم رسیدیم و چه چیزی از نتیجه اش فهمیدیم.»
این جمله، بحث را روشن تر کرد.

اگر قرار بود تجربه ای به محیط دیگری برسد، نباید فقط نتیجه نهایی آن منتقل می شد. آنچه اهمیت داشت، مسیر رسیدن به آن نتیجه بود؛ پرسش هایی که مطرح شده بود، اطلاعاتی که در اختیار داشتند، اختلاف هایی که پیش آمده بود و چیزهایی که از آنها یاد گرفته بودند.
در یکی از نشست های بعدی، یکی از کارگران گفت:
«اگر امروز کسی از ما بپرسه مهم ترین چیزی که از این چند سال یاد گرفتید چیه، جواب فقط یک چیز نیست.»
دیگری گفت:
«چون ما فقط یه حرکت اعتراضی رو تجربه نکردیم. یاد گرفتیم چطور با هم حرف بزنیم، چطور اختلاف ها رو تحمل کنیم و وقتی یه تصمیم درست از آب درنیومد، برگردیم و دوباره بررسیش کنیم.»
این گفتگوها آنها را به بخش های مختلف مسیرشان برمی گرداند. بعضی تجربه ها مربوط به زمانی بود که حتی رساندن یک خبر ساده دشوار بود. بعضی دیگر به دوره ای برمی گشت که چند نفر بیشتر مسئول پیگیری کارها بودند. بعدتر، ارتباط با محیط های دیگر باعث شده بود تجربه های خودشان را از زاویه دیگری ببینند.
چیزی که اهمیت پیدا کرده بود، فقط تعداد اتفاقاتی نبود که پشت سر گذاشته بودند. در طول این مسیر، شیوه هایی برای گفتگو، تصمیم گیری، انتقال تجربه و ادامه ارتباط شکل گرفته بود و هر بخش از این تجربه می توانست برای دیگران نیز قابل استفاده باشد.
علیرضا در دفترچه اش نوشت:
«یک تجربه فقط با نتیجه ای که در آخرش به دست میاد معنا پیدا نمی کنه. گاهی چیزی که برای دیگران می مونه، همون چیزیه که خودمون در مسیر یاد گرفتیم.»
در پایان یکی از نشست ها، یکی از کارگران گفت:
«به نظرم بزرگ ترین تغییری که کردیم اینه که دیگه فکر نمی کنیم هر بار باید همه چیز رو از صفر شروع کنیم.»
این جمله به تجربه ای اشاره داشت که در میان آنها طی ماه ها شکل گرفته بود. هر خبری که بررسی شده بود، هر اختلافی که درباره اش گفتگو شده بود و هر تصمیمی که دوباره مورد ارزیابی قرار گرفته بود، چیزی به شناخت آنها اضافه کرده بود.
حالا همین شناخت می توانست از محیط آنها بیرون برود.
نه به عنوان نسخه ای برای دیگران، بلکه به عنوان تجربه ای که می شد درباره اش سوال کرد، آن را بررسی کرد و از بعضی بخش هایش برای فهم شرایط دیگری استفاده کرد.
در این نقطه، مسئولیت تازه ای هم شکل گرفته بود. اگر تجربه یک جمع می توانست به کارگران دیگری برسد، حفظ آن دیگر فقط مسئله همان جمع نبود. ثبت کردن تجربه ها، حرف زدن درباره اشتباه ها و منتقل کردن آنچه در مسیر آموخته شده بود، می توانست به ادامه یافتن دانشی کمک کند که با زحمت و هزینه به دست آمده بود.
برای آنها هنوز روشن نبود این ارتباط ها در آینده به چه شکلی ادامه پیدا خواهد کرد و قرار نبود از همین جا نتیجه ای قطعی درباره یک ساختار گسترده تر بگیرند.
اما یک چیز روشن شده بود: تجربه ای که فقط در همان محیط باقی بماند، بخشی از امکان یادگیری خود را از دست می دهد.
به همین دلیل، پرسش بعدی دیگر فقط این نبود که چگونه تجربه خودشان را حفظ کنند. مسئله این بود که چگونه می توان این تجربه ها را به توانایی هایی تبدیل کرد که میان افراد بیشتری جریان داشته باشد.

پایان فصل دوازدهم

فصل سیزدهم

تشکل‌یابی؛ از پیگیری مطالبات تا سازمان‌دهی قدرت جمعی

بخش اول

بعد از اعتراض؛ چه چیزی باقی می‌ماند؟

چند هفته از آخرین تجمع اعتراضی کارگران گذشته بود.
دیگر خبری از جمع شدن کارگران مقابل در کارخانه نبود. صدای شعارهایی که در روزهای اعتراض در محوطه شنیده می شد، جای خود را به صدای معمول خطوط تولید و رفت و آمد های روزانه داده بود. کارگران دوباره کارت می زدند، لباس کار می پوشیدند و هرکس به بخش خودش می رفت.
یک روز بعد از پایان شیفت، یکی از کارگران کنار علیرضا ایستاد و گفت:
«اون روزها همه دنبال یه هدف بودیم. الان دوباره هرکس گرفتار زندگی خودش شده.»
علیرضا چیزی نگفت.
جمله کوتاه بود اما موضوعی را به یاد او آورد که بارها در محیط های کاری مختلف دیده بود. در روزهایی که یک خواسته مشخص یا یک فشار مشترک وجود دارد، افراد راحت تر کنار هم قرار می گیرند. جلسه تشکیل می شود، خبرها میان افراد می چرخد، تصمیم گرفته می شود و هرکس به شکلی در پیگیری موضوع دخالت می کند. وقتی آن وضعیت فروکش می کند، همان رابطه ها هم ممکن است کم کم ضعیف شوند.
چند روز بعد، در یک نشست کوچک، یکی از کارگران گفت:
«ما توی اون روزها فهمیدیم خیلی از مشکلاتمون شبیه همدیگه است ولی هنوز نمیدونیم چطور باید این ارتباط رو نگه داریم.»
بحث از همین جا ادامه پیدا کرد.
یکی از کارگران به روزهایی اشاره کرد که هرکس مشکل خودش را جداگانه دنبال می کرد. یکی از قراردادش ناراضی بود، دیگری از دستمزد و فرد دیگری از شرایط کاری. آنچه بعدها افراد را به کنار هم قرار گرفتن رسانده بود، فقط وجود مشکلات نبود. گفتگو درباره آنها بود، شناختن تجربه های یکدیگر و رسیدن به این نتیجه که بخشی از این مسائل را نمی توان به صورت جداگانه دنبال کرد.
حالا سوال دیگری مطرح شده بود: با پایان یک اعتراض، چه چیزی از این رابطه باقی می ماند؟
در ادامه همان گفتگو، یکی از کارگران به تجربه حرکت هایی اشاره کرد که بعد از پایان اعتراض پراکنده شده بودند. بعضی از افرادی که در روزهای نخست فعال بودند، به مرور خسته شدند یا به دلیل شرایط کاری و زندگی کمتر در جمع حضور پیدا کردند. ارتباط ها کاهش پیدا کرد و بخشی از تجربه ای که در آن دوره شکل گرفته بود، دیگر میان افراد جریان نداشت.
علیرضا در یکی از صحبت ها گفت:
«مشکل فقط این نیست که اعتراض تموم میشه. مشکل اینه که چیزهایی که توی اون مدت یاد گرفتیم، ممکنه همراهش از بین بره.»
حرف او باعث شد بحث از نتیجه یک اعتراض مشخص فراتر برود.
یکی از کارگران گفت:
«یعنی اگر دوباره مشکلی پیش بیاد، باید دوباره از اول شروع کنیم؟»
این پرسش برای جمع آشنا بود. اگر ارتباط ها فقط برای یک موقعیت مشخص شکل گرفته باشند، هر بحران تازه دوباره افراد را از نقطه اول دور هم جمع می کند. در این حالت، تجربه ای که در دوره قبل به دست آمده، به سختی می تواند در مرحله بعد به کار بیاید.
موضوع فقط حفظ ارتباط هم نبود.

یکی از مشکلاتی که آنها در دوره های قبلی دیده بودند، وابستگی بخش زیادی از کارها به چند نفر محدود بود. همان چند نفر بودند که بیشتر خبرها را پیگیری می کردند، دیگران را در جریان می گذاشتند و در روزهای حساس مسئولیت بیشتری می پذیرفتند. نقش آنها مهم بود، اما اگر ارتباط و تجربه فقط نزد همان افراد باقی می ماند، با خستگی، تغییر شرایط یا کنار رفتن آنها، بخشی از توان جمع نیز آسیب می دید.
در یکی از نشست ها، بحث به همین وابستگی رسید.
یکی از کارگران گفت:
«خیلی از کارها رو همون چند نفر پیگیری می کردن. بقیه هم بهشون اعتماد داشتن، ولی خیلی وقت ها خودشون وارد کار نمی شدن.»
کارگر دیگری جواب داد:
«وقتی یه کار رو فقط چند نفر بلد باشن، بقیه هم هیچ وقت فرصت پیدا نمی کنن تجربه به دست بیارن.»
بحث ادامه پیدا کرد. کسی نگفت نقش افراد فعال بی اهمیت است. همه می دانستند که بدون پیگیری و مسئولیت پذیری همین افراد، بخش زیادی از کارهایی که تا آن روز پیش رفته بود اصلا شکل نمی گرفت. مسئله، چیز دیگری بود: آیا می شد کاری کرد که تجربه و مسئولیت از چند نفر فراتر برود؟
این سوال به تدریج به موضوع اصلی نشست های بعدی تبدیل شد.
کارگران هنوز درباره تشکیل یک ساختار رسمی صحبت نمی کردند. حتی برای بسیاری از آنها خود واژه «تشکل» هنوز معنای روشنی نداشت. اما نیازهای روزمره را نمی شد نادیده گرفت.
قرار بود جلساتی وجود داشته باشد که فقط در زمان بحران تشکیل نشوند.
قرار بود پیگیری بعضی موضوعات میان چند نفر تقسیم شود.
قرار بود ارتباط میان بخش های مختلف فقط به یک یا دو نفر وابسته نباشد.
و لازم بود تجربه هایی که در ماه های گذشته به دست آمده بود، در میان افراد بیشتری باقی بماند.
در یکی از روزها، بعد از پایان شیفت، چند نفر برای ادامه یک گفتگو کنار هم ماندند. مسئله اصلی دیگر یک خواسته مشخص یا بحران فوری نبود. درباره این صحبت می کردند که اگر قرار است ارتباط ها ادامه پیدا کند، چه کاری باید به طور منظم انجام شود.
یکی از کارگران گفت:
«اگر قرار باشه فقط وقتی مشکلی پیش میاد دور هم جمع بشیم، دوباره همه چیز میشه همون چیزی که قبلا بود.»
این بار بحث به یک تصمیم مشخص رسید. آنها قرار شد دیدارها را فقط به روزهای اعتراض محدود نکنند و برای بعضی موضوعات، مسئولیت ها را میان چند نفر تقسیم کنند.
این تصمیم ساده به نظر می رسید، اما در عمل تغییری در شیوه کار آنها ایجاد می کرد. ارتباط دیگر فقط واکنشی به یک اتفاق نبود. بخشی از کار جمعی شده بود.
برای علیرضا، همین نکته اهمیت داشت. هنوز کسی نمی توانست بگوید این رابطه ها در آینده به چه شکلی ادامه پیدا می کنند. هنوز ساختار مشخصی وجود نداشت و هنوز بسیاری از کارگران با واژه «تشکل» احساس نزدیکی نمی کردند. اما چیزی در تجربه روزمره آنها تغییر کرده بود.
آنها داشتند برای ادامه ارتباط، شکل های عملی پیدا می کردند.
تشکل یابی از همین جا برای آنها معنای ملموس تری پیدا می کرد؛ نه به عنوان اعلام تشکیل یک نهاد تازه، بلکه به عنوان تلاشی برای حفظ رابطه، تقسیم مسئولیت و فراهم کردن امکان مشارکت افراد بیشتری در کاری که پیش از این بیشتر بر دوش چند نفر قرار داشت.
این همان نقطه ای بود که پیگیری یک خواسته مشخص، کم کم به مسئله دیگری وصل می شد: ساختن توانایی ای که فقط به یک اعتراض وابسته نباشد.

بخش دوم

چرا تجربه های مبارزه پراکنده می‌شوند؟

بعد از آخرین تجمع اعتراضی و اعتصاب، چیزی تغییر نکرده بود که از بیرون به چشم بیاید. خطوط تولید همان بود، شیفت ها طبق روال ادامه داشت و کارگران دوباره بیشتر وقت خود را در بخش های خودشان می گذراندند.
تغییر اصلی در جای دیگری دیده می شد.
جلسه هایی که در روزهای اعتراض به طور مرتب شکل می گرفتند، کمتر شده بودند. خبرها دیگر با همان سرعت میان بخش ها نمی چرخید و پیگیری بعضی موضوعات دوباره بیشتر بر عهده همان چند نفری قرار می گرفت که در روزهای پرتنش جلوتر از بقیه حرکت کرده بودند.
یک روز یکی از کارگران که مدتی در گفتگوها حضور نداشت، توضیح داد که به دلیل فشار کاری فرصت کمتری برای ماندن بعد از شیفت پیدا می کند. نفر دیگری به بخش دیگری منتقل شده بود و ارتباطش با همکاران قبلی کمتر شده بود. این اتفاق ها در ابتدا کوچک به نظر می رسیدند، ولی هر کدام بخشی از رابطه هایی را که در ماه های قبل شکل گرفته بود از مسیر قبلی خارج می کردند.
کم شدن حضور یک نفر به تنهایی مسئله بزرگی نبود. مسئله زمانی جدی می شد که ارتباط میان افراد بیشتر و بیشتر به حضور چند نفر وابسته بماند.
علیرضا متوجه شد در چنین شرایطی، نیروی یک جمع لزوما با یک اتفاق ناگهانی از بین نمی رود. گاهی کافی است چند تغییر کوچک در زندگی و کار افراد اتفاق بیفتد. یک نفر شیفتش عوض شود، دیگری فرصت کمتری برای گفتگو داشته باشد، فردی مدتی کنار بکشد یا کسی که بیشتر پیگیر ارتباط ها بوده دیگر نتواند همان نقش را ادامه دهد.
در یکی از گفتگوها، یکی از کارگران گفت:
«وقتی همه چیز دست چند نفر باشه، تا وقتی اونها هستن کارها جلو میره. به محض اینکه یکی شون نباشه، خیلی چیزها معطل می مونه.»
این موضوع بحث را به سمت دیگری برد. مشکل فقط تعداد افرادی که حضور داشتند نبود. بخشی از تجربه و اطلاعات هم همراه همان افراد جابجا می شد.
در دوره اعتراض، کسی که بیشتر پیگیر یک موضوع بود، معمولا جزئیات بیشتری از آن می دانست. او می دانست چه صحبت هایی شده، با چه کسانی گفتگو شده و چه تصمیماتی گرفته شده است. اگر این اطلاعات به دیگران منتقل نمی شد، با کنار رفتن آن فرد، بخشی از تجربه نیز از دسترس جمع خارج می شد.
یکی از کارگران گفت:
«بعضی وقت ها فکر میکنیم بقیه خودشون در جریانن، چون خودمون از اول ماجرا خبر داشتیم. بعد می بینیم نصف آدم ها اصلا نمی دونستن چه اتفاقی افتاده.»
این تجربه برای آنها فقط درباره خبر رسانی نبود. وقتی بخشی از افراد در شکل گیری یک تصمیم حضور نداشته باشند، نسبت آنها با نتیجه آن تصمیم هم متفاوت می شود. مشارکت محدود، تجربه تصمیم گیری را هم در اختیار تعداد محدودی نگه می دارد.
در ادامه گفتگو، مسئله دیگری مطرح شد. همه افراد در یک دوره زمانی به یک اندازه امکان حضور نداشتند. فشار کاری، مسائل شخصی و نگرانی از پیامدها می توانستند میزان مشارکت را تغییر دهند. کسی که مدتی کمتر در جمع حاضر می شد، لزوما ارتباط خود را با آن کنار نگذاشته بود. اگر چنین فاصله ای به بی علاقگی یا بی اعتمادی تعبیر میشد، ممکن بود همان قضاوت باعث دورتر شدن او شود.
این نکته برای علیرضا مهم بود. حفظ یک جمع فقط به معنای کنار هم نگه داشتن کسانی که بیشترین حضور را دارند نیست. ارتباط باید طوری ادامه پیدا کند که افراد در دوره هایی که کمتر امکان مشارکت دارند نیز بتوانند دوباره به گفتگو و کار جمعی برگردند.
از طرف دیگر، نمی شد از همان چند نفری که همیشه پیگیر بودند انتظار داشت همه کارها را برای مدت طولانی انجام دهند.

آنها در دوره های قبلی دیده بودند که افراد فعال در شروع یک حرکت نقش مهمی دارند. گفتگو را آغاز می کنند، اطلاعات جمع می کنند، دیگران را باخبر می کنند و در لحظه های حساس مسئولیت بیشتری می پذیرند. این نقش ها انکار شدنی نبود. مسئله این بود که اگر همه چیز به همان افراد وابسته بماند، با خستگی یا تغییر شرایط، بخش بزرگی از توان جمع نیز ضعیف می شود.
در یکی از نشست ها، این موضوع را از زاویه دیگری بررسی کردند. یکی از کارگران گفت:
«ما همیشه فکر می کنیم مشکل وقتی شروع میشه که یه اتفاق بزرگ می افته. در حالی که ممکنه از همون وقتی شروع شده باشه که دیگه کمتر با هم حرف می زنیم.»
این جمله بحث را از روزهای اعتراض به فاصله میان دو اعتراض کشاند.
اگر دیدارها فقط در زمان بحران شکل بگیرند، بخش زیادی از تجربه جمعی در فاصله میان آنها فرصت ادامه پیدا نمی کند. مسائل روزمره دوباره هرکس را به سمت زندگی و کار خودش می برد. اختلاف هایی که در زمان فشار حل نشده اند، باقی می مانند. مسئولیت هایی که همیشه بر دوش چند نفر بوده اند، همان جا می مانند و کسانی که تازه وارد جمع شده اند، فرصتی برای آشنا شدن با تجربه های قبلی پیدا نمی کنند.
در این شرایط، تجربه فقط «فراموش» نمی شود. پراکنده می شود.
بخشی از آن در ذهن یک نفر باقی می ماند، بخشی در خاطره نفر دیگری و بخشی در گفتگوهایی که دیگر ادامه پیدا نکرده اند. چند ماه بعد ممکن است کسی همان پرسشی را دوباره مطرح کند که پاسخ آن در تجربه دوره قبل وجود داشته است.
علیرضا در یکی از نشست ها گفت:
«اگر هر بار برای یک مشکل تازه دوباره بخوایم از اول همه چیز رو یاد بگیریم، یعنی تجربه قبلی هنوز مال جمع نشده.»
این بار بحث به مسئولیت ها رسید.
برای اینکه تجربه در میان افراد بماند، فقط ثبت کردن آن کافی نبود. افراد بیشتری باید فرصت پیدا می کردند در گفتگوها حضور داشته باشند، اطلاعات جمع کنند، درباره تصمیم ها نظر بدهند و مسئولیت هایی را که پیش از آن فقط چند نفر انجام می دادند، تجربه کنند.
این همان جایی بود که مسئله تشکل یابی برای آنها از یک بحث نظری فاصله می گرفت و به یک نیاز عملی تبدیل می شد. ادامه دادن ارتباط، تقسیم کردن کارها و وارد کردن افراد بیشتری به روند تصمیم گیری، دیگر فعالیت های جانبی نبودند. خود این کارها بخشی از حفظ نیرویی بودند که در دوره اعتراض شکل گرفته بود.

بخش سوم

از همکاری موقت تا سازمانیابی در عمل

چند ماه بعد، در یکی از روزهای عادی کارخانه، مسئله ای در یکی از بخش ها پیش آمد که در نگاه اول به همان بخش مربوط می شد. یکی از کارگران درباره آن با چند نفر از همکارانش صحبت کرد و موضوع همان جا می توانست پایان پیدا کند.

اما این بار موضوع در همان محدوده نماند.

یکی از کارگران پرسید:

«بخش های دیگه هم از این مسئله خبر دارن؟»

یکی دیگر گفت که باید درباره وضعیت بخش های دیگر هم پرس و جو شود. چند نفر مسئول شدند با کارگرانی که در شیفت ها و بخش های مختلف بودند صحبت کنند و اطلاعات بیشتری جمع کنند.

این کار کوچک، شکل تازه ای به خود گرفته بود. مسئله ای که ممکن بود پیش از این فقط میان چند نفر دنبال شود، حالا از مسیر چند بخش عبور می کرد.

چند روز بعد، کسانی که درباره موضوع صحبت کرده بودند دوباره کنار هم نشستند. هرکس بخشی از اطلاعات را آورده بود. بعضی چیزها با هم مطابقت داشت و بعضی جزئیات نیاز به بررسی بیشتری داشت.

یکی از کارگران گفت:

«من با چند نفر از شیفت شب حرف زدم. اونها هم از این وضعیت ناراضی بودن، ولی درباره جزئیاتش اطلاعات یکسانی نداشتن.»

بحث ادامه پیدا کرد. قرار شد اطلاعات دوباره بررسی شود و کسانی که مستقیما درگیر موضوع بودند، نظر خودشان را بیان کنند.

برای علیرضا، اهمیت این اتفاق فقط در نتیجه آن مسئله نبود. بخشی از کارهایی که پیش از این معمولا چند نفر انجام می دادند، حالا میان افراد بیشتری تقسیم شده بود. کسی اطلاعات جمع می کرد، دیگری با بخش دیگری صحبت می کرد و نفر دیگری موضوع را در نشست مطرح می کرد.

جلسه ها هم کم کم شکل دیگری پیدا می کردند. قرار نبود فقط زمانی تشکیل شوند که اعتراضی در جریان است یا یک مسئله به نقطه بحرانی رسیده است. گاهی کارگران برای بررسی یک موضوع، مرور تجربه قبلی یا تصمیم درباره پیگیری یک مسئله دور هم جمع می شدند. در کنار آن، بعضی افراد مسئولیت پیگیری موضوعات مشخصی را بر عهده می گرفتند و ارتباط میان بخش های مختلف را دنبال می کردند. ثبت تصمیم ها و تجربه های قبلی نیز کمک می کرد موضوعات هر بار از ابتدا دنبال نشوند.

در یکی از نشست ها، بحث به شیوه مشارکت افراد رسید.

یکی از کارگران گفت:

«وقتی یه اتفاق فوری می افته، طبیعیه که چند نفر زودتر وارد کار بشن. ولی اگر همیشه همون چند نفر همه کارها رو انجام بدن، بقیه فقط خبرش رو می شنون.»

یکی دیگر اضافه کرد:

«هر کسی باید یه جایی فرصت داشته باشه خودش پیگیر یه موضوع بشه. وگرنه وقتی اون چند نفر نباشن، کارها می مونه.»

بحث به اینجا رسید که فعال بودن چند نفر با وابسته بودن جمع به همان چند نفر یکی نیست.

افرادی که تجربه بیشتری داشتند، همچنان نقش مهمی در پیش رفتن کارها داشتند. آنها می توانستند دیگران را با تجربه های قبلی آشنا کنند و در شرایط دشوار کمک کنند. اما قرار نبود این تجربه ها فقط نزد آنها بماند.

به همین دلیل، بعضی مسئولیت ها میان افراد بیشتری تقسیم شد. کسی که پیش از آن فقط در نشست ها حضور داشت، مسئول پیگیری یک موضوع شد. فرد دیگری ارتباط با یک بخش دیگر را بر عهده گرفت. نفر دیگری تجربه های مربوط به یک مسئله قدیمی را جمع کرد تا در نشست بعدی درباره آن صحبت شود.

این تقسیم کار به معنی ایجاد یک ساختار رسمی نبود. هنوز کسی عنوان مشخصی برای این رابطه ها نداشت و قرار هم نبود یک شبه نهادی تازه ساخته شود. آنچه وجود داشت، مجموعه ای از کارهای مشخص بود که اگر انجام نمی شدند، ادامه ارتباط ها دشوار می شد.
برای علیرضا، همین تجربه اهمیت داشت. سازمانیابی را نمی شد فقط در شکل یک تشکل رسمی جستجو کرد. بخشی از آن در همین کارهای روزمره ساخته می شد: اینکه چه کسی مسئولیتی می پذیرد، اطلاعات چگونه میان افراد حرکت می کند، تصمیم چگونه شکل می گیرد و آیا فرد دیگری هم می تواند جای کسی را که مسئولیتی داشته بگیرد.
نشست های عمومی نیز در همین روند جایگاه بیشتری پیدا کردند. وقتی موضوعی به افراد بیشتری مربوط می شد، لازم بود کسانی که تحت تاثیر آن هستند امکان حضور و اظهار نظر داشته باشند. هدف جلسه فقط رسیدن سریع به یک تصمیم نبود. خود روند گفتگو، شنیدن نظرهای متفاوت و مشارکت در تصمیم نیز بخشی از تجربه ای بود که افراد از آن یاد می گرفتند.
در یکی از همین نشست ها، اختلافی درباره نحوه پیگیری یک موضوع پیش آمد. چند نفر معتقد بودند باید سریع تر اقدام شود و عده ای دیگر می خواستند ابتدا اطلاعات بیشتری جمع شود.
بحث برای مدتی جدی شد، ولی جلسه به دلیل همین اختلاف متوقف نشد.
هر طرف دلیل خودش را توضیح داد. کسانی که نظر متفاوت داشتند، سوال پرسیدند و بخشی از اطلاعات دوباره بررسی شد. در پایان، تصمیمی گرفته شد که نتیجه گفتگوی همان جمع بود.
برای بعضی از کسانی که تا آن زمان کمتر در چنین بحث هایی شرکت کرده بودند، همین روند تجربه تازه ای بود. آنها فقط از تصمیم نهایی با خبر نمی شدند، بلکه در شکل گرفتن آن سهم داشتند.
این تجربه آرام آرام از یک مسئله روزمره فراتر می رفت. کارگران داشتند یاد می گرفتند که همکاری فقط به معنای کنار هم ایستادن در یک موقعیت خاص نیست. پیگیری موضوع، تقسیم کار، حضور در گفتگو و پذیرفتن مسئولیت هر کدام بخشی از ادامه آن رابطه بود.
از طرف دیگر، همین شیوه کار یک مشکل تازه هم ایجاد می کرد: هرچه افراد بیشتری وارد روند می شدند، هماهنگی دشوارتر می شد. اطلاعات بیشتری وجود داشت، نظرها متنوع تر بود و نمی شد انتظار داشت همه همیشه برداشت یکسانی داشته باشند.
اما همین دشواری، نیاز به شیوه منظم تری برای کار جمعی را بیشتر نشان می داد.
آنها هنوز تشکل رسمی نداشتند. حتی برای بسیاری، هنوز روشن نبود که این همکاری ها در آینده به چه شکل ادامه پیدا خواهد کرد. اما دیگر فقط در لحظه بحران کنار هم قرار نمی گرفتند. بخشی از زمان و توان خود را صرف حفظ رابطه ها، تقسیم مسئولیت و پیگیری مسائل مشترک می کردند.
سازمانیابی در عمل، پیش از آنکه نامی مشخص داشته باشد، در همین رفتارها دیده می شد.

بخش چهارم و پایانی

از سازمان یابی در عمل تا پرسش درباره تشکل

چند وقت بعد، وقتی دوباره گروهی از کارگران دور هم جمع شدند، شرایط با روزهای اعتراض تفاوت زیادی داشت. آن روز کسی برای اعلام یک اقدام فوری نیامده بود. خبری از بحران تازه، تجمع یا تصمیمی که نیازمند واکنش سریع باشد، نبود.

اما یک نیاز مشترک وجود داشت؛ نیاز به گفتگوی جمعی.

موضوع جلسه، بررسی همان مسائلی بود که در ماههای گذشته تجربه کرده بودند. اینکه چه چیزهایی تغییر کرده، کدام مشکلات همچنان باقی مانده و چه چیزهایی را می‌توان از مسیر طی‌شده یاد گرفت.

برای علیرضا، خود شکل گرفتن چنین جلسه ای اهمیت داشت.

چند ماه قبل، جمع شدن کارگران به طور معمول زمانی اتفاق می‌افتاد که مشکلی به نقطه بحرانی رسیده بود. ابتدا فشار افزایش پیدا می‌کرد، نارضایتی شکل می‌گرفت و بعد افراد برای پیدا کردن راه حل کنار هم قرار می‌گرفتند اما حالا یک تفاوت اساسی وجود داشت.

آنها منتظر رسیدن مشکل به مرحله انفجار نمی‌ماندند تا دوباره به فکر گفتگو بیفتند. آرام آرام فهمیده بودند که قدرت جمعی فقط در لحظه واکنش ساخته نمی‌شود؛ در دوره هایی هم ساخته می‌شود که هنوز بحرانی شکل نگرفته است.

در آن جلسه، هرکس درباره بخشی از تجربه خود صحبت می‌کرد.

یکی از مشکلات روزمره بخش کاری خود می‌گفت.

دیگری درباره مسئله ای صحبت می‌کرد که میان همکاران مطرح شده بود.

فرد دیگری یادآوری می‌کرد که در مبارزه گذشته، چه تصمیم هایی به پیشرفت کمک کرده و کدام اشتباه ها باعث از دست رفتن زمان و انرژی شده است.

این گفت و گوها در ظاهر ساده بودند، اما یک تغییر مهم را نشان می‌دادند.

کارگران دیگر فقط درباره اتفاقات بیرونی واکنش نشان نمی‌دادند؛ آنها تلاش می‌کردند شرایط خود را به شکل مداوم بررسی کنند.

همین نیاز بود که اهمیت تصمیم گیری جمعی برای آنها روشن‌تر شود.

در گذشته، گاهی چند نفر به دلیل تجربه بیشتر یا نقش فعال تر، مسئولیت اصلی را بر عهده می‌گرفتند. این موضوع در شرایط فوری قابل درک بود اما برای ادامه یک مسیر طولانی کافی نبود.

اگر قرار بود قدرت جمعی باقی بماند، باید افراد بیشتری در شناخت مسائل، طرح دیدگاه ها و تصمیم گیری مشارکت می‌کردند زیرا سازمان یابی فقط به معنای کنار هم قرار گرفتن افراد نیست؛ به معنای ایجاد توانایی ای است که افراد بتوانند در آن نقش داشته باشند.

در یکی از نشست‌ها، یکی از کارگران گفت:

«تا قبل از این فکر می‌کردیم وقتی مشکلی پیش آمد، باید همه را جمع کنیم حالا می‌فهمیم اگر ارتباط ها از قبل وجود داشته باشد، تصمیم گرفتن هم آسان تر می‌شود.»

این جمله، تفاوت نگاه گذشته و امروز آنها را نشان می‌داد.

آنها دیگر ارتباط را فقط وسیله ای برای هماهنگی در زمان بحران نمی‌دیدند. ارتباط برای آنها به بخشی از قدرت جمعی تبدیل شده بود.

از همین جا، پرسش درباره تشکل نیز آرام آرام مطرح می‌شد.

آنها در عمل دیده بودند که بدون ارتباط مداوم، تجربه ها از بین می‌رود.

بدون مشارکت گسترده، تصمیم ها محدود می‌شود.

بدون تقسیم مسئولیت، فشار بر چند نفر متمرکز می‌شود.

و بدون یک حافظه جمعی، هر نسل دوباره مجبور می‌شود مسیر گذشته را از ابتدا طی کند.

اما در عین حال، آنها می‌دانستند که ایجاد یک تشکل فقط با اعلام یک یا چند نام یا یک ساختار به وجود نمی‌آید.
تشکل زمانی معنا پیدا می‌کند که از دل نیازهای واقعی افراد شکل گرفته باشد؛ زمانی که کارگران خودشان ضرورت آن را در تجربه روزمره احساس کرده باشند.
علیرضا به مسیر گذشته نگاه می‌کرد.
در آغاز، مسئله آنها این بود که افراد بفهمند مشکل شان فقط یک مسئله شخصی نیست.
بعد، مسئله این شد که بتوانند برای یک مطالبه مشترک کنار هم قرار بگیرند.
پس از آن، آموختند که تجربه و ارتباط خود را حفظ کنند.
حالا به مرحله ای رسیده بودند که می‌پرسیدند:
چگونه می‌توان این توانایی جمعی را پایدارتر کرد؟
پاسخ، فقط در یک اعتراض موفق یا یک نتیجه فوری نبود. قدرت جمعی در رابطه هایی ساخته می‌شد که میان افراد باقی می‌ماند؛ در گفتگوها و نشست هایی که ادامه پیدا می‌کرد؛ در مسئولیت هایی که تقسیم می‌شد و در تجربه هایی که به دیگران منتقل می‌شد.
در پایان یکی از نشست‌ها، یکی از کارگران گفت:
«مهم ترین چیزی که به دست آوردیم، فقط نتیجه یک اعتراض نبود ما فهمیدیم که اگر کنار هم بمانیم، می‌توانیم چیزهای بیشتری یاد بگیریم و برای مشکلات بعدی آماده تر باشیم.»
این جمله، خلاصه مسیری بود که طی کرده بودند.
برای آنها دیگر مبارزه فقط به روزهای اعتراض محدود نمیشد.به این درک رسیده بودند که بخش مهمی از قدرت جمعی، در فاصله میان دو بحران ساخته می‌شود؛ در زمانی که افراد ارتباط خود را حفظ می‌کنند، تجربه می‌اندوزند و توانایی تصمیم گیری مشترک را تقویت می‌کنند اما این مرحله پایان مسیر نبود زیرا هرچه یک جمع سازمان یافته تر می‌شود، با فشارها و چالش های تازه تری روبرو خواهد شد؛ از تلاش برای ایجاد اختلاف گرفته تا سرکوب، فرسایش ارتباط ها و محدود کردن توان تصمیم گیری جمعی.
و این پرسش، مسیر فصل بعد را باز می‌کند:
وقتی یک جمع توانسته است شکل اولیه ای از سازمان یابی را بسازد، چگونه می‌تواند در برابر فشارهایی که برای تضعیف آن ایجاد می‌شود مقاومت کند؟

پایان فصل سیزدهم

فصل چهاردهم

مجمع عمومی؛ تجربه سازمانیابی جمعی در شرایط محدودیت

بخش اول

از تجربه خود تا یادگیری از تجربه دیگران

چند ماه از آخرین اعتراض و پیگیری جمعی کارگران گذشته بود. در این فاصله، آنها فرصت بیشتری پیدا کرده بودند تا درباره تجربه هایی که پشت سر گذاشته بودند فکر کنند و ببینند چه چیزهایی در این مسیر به دست آورده اند و کدام بخش ها همچنان برایشان روشن نیست.

یکی از پرسش هایی که دوباره مطرح می شد، این بود که چرا بعضی جمع های کارگری بعد از یک دوره اعتراض توانسته اند ارتباط میان خود را حفظ کنند، اما بعضی دیگر خیلی زود از هم فاصله گرفته اند.

برای پیدا کردن پاسخ، شروع کردند به بررسی تجربه های کارگران در محیط های کاری دیگر. آنها فقط به نتیجه اعتراض ها توجه نمی کردند. برایشان مهم بود بدانند بعد از پایان یک حرکت چه اتفاقی افتاده است. آیا کارگران همچنان با یکدیگر در ارتباط مانده بودند؟ آیا امکان گفتگو و تصمیم گیری جمعی ادامه پیدا کرده بود؟ چه چیزی باعث شده بود یک جمع بتواند تجربه ای را که در یک دوره مشخص به دست آورده، در روزهای بعد نیز حفظ کند؟

در بعضی تجربه ها، ارتباط میان کارگران ادامه پیدا کرده بود و آنها توانسته بودند درباره مسائل تازه نیز با یکدیگر گفتگو کنند. در تجربه های دیگر، چنین امکانی به وجود نیامده بود و با فاصله گرفتن افراد از یکدیگر، بخشی از تجربه گذشته نیز به تدریج از میان رفته بود.

مقایسه این تجربه ها برای علیرضا و همراهانش مهم بود. مسئله دیگر فقط این نبود که یک جمع چگونه در زمان اعتراض شکل می گیرد. پرسش این بود که چگونه می توان شرایطی ایجاد کرد که مشارکت کارگران بعد از پایان یک اعتراض نیز ادامه داشته باشد.

در گفتگوهایی که درباره این تجربه ها داشتند، چند موضوع بیشتر از بقیه مورد توجه قرار می گرفت. وقتی اطلاعات میان افراد محدود می ماند، تصمیم گیری نیز به چند نفر وابسته می شد. وقتی امکان گفتگو فقط در شرایط فوری وجود داشت، بسیاری از مسائل پیش از آنکه به موضوعی مشترک تبدیل شوند، جداگانه باقی می ماندند. و وقتی مسئولیت ها میان افراد بیشتری توزیع نمی شد، ادامه کار دوباره به همان چند نفر فعال وابسته می ماند.

این تجربه ها آنها را به مسئله ای رساند که در فصل های گذشته هنوز شکل روشنی نداشت: آیا می توان مشارکت کارگران را به یک امکان دائمی در محیط کار تبدیل کرد؟

در بررسی تجربه های دیگر، یکی از پاسخ هایی که بیشتر با این پرسش ارتباط پیدا می کرد، مجامع عمومی بود. مجمع عمومی برای آنها صرفا محلی برای جمع شدن تعداد زیادی از کارگران نبود. آنچه اهمیت داشت، امکانی بود که در آن افراد مختلف بتوانند درباره مسائل مشترک خود صحبت کنند، دیدگاه های متفاوت را بشنوند، درباره تصمیم ها اظهار نظر کنند و مسئولیت نتیجه آن تصمیم ها را نیز در کنار دیگران بپذیرند.

این نگاه برایشان تازه بود، چون تا آن زمان بیشتر تجربه های جمعی آنها در موقعیت هایی شکل گرفته بود که مسئله ای فوری همه را به واکنش وادار می کرد. حالا موضوع، ساختن فضایی بود که چنین مشارکتی را به روزهای بحران محدود نکند.

البته قرار نبود تجربه یک محیط کاری دیگر عینا در محیط آنها تکرار شود. شرایط هر کارخانه، ترکیب کارگران، میزان اعتماد میان افراد و محدودیت هایی که در برابر آنها قرار داشت، متفاوت بود. بنابراین برای آنها مهم تر از کپی کردن یک شکل مشخص، فهمیدن تجربه ای بود که پشت آن قرار داشت.

مجامع عمومی از این زاویه برایشان اهمیت پیدا کرد: نه به عنوان یک قالب آماده، بلکه به عنوان تجربه ای از سازمان یابی که می توانست نشان دهد کارگران چگونه مشارکت و تصمیم گیری جمعی را در زندگی روزمره خود حفظ کنند.

حالا پرسش روشن تری پیش روی آنها بود. اگر مجمع عمومی قرار نیست فقط محل واکنش به یک بحران باشد، چگونه می تواند در شرایط واقعی و محدودیت های محیط کار شکل بگیرد؟ و چه چیزی لازم است تا مشارکت در آن به حضور چند نفر محدود نشود؟
این پرسش، آنها را وارد مرحله تازه ای از تجربه می کرد.

بخش دوم

مجمع عمومی؛ از واکنش به بحران تا فضای دائمی مشارکت

وقتی علیرضا و همراهانش تجربه های دیگر محیط های کاری را بررسی می‌کردند، کم کم متوجه نکته ای شدند که نگاهشان را نسبت به مفهوم جمع تغییر داد.
پیش از آن، برای بسیاری از آنها جمع شدن کارگران معنای مشخصی داشت.
وقتی مشکلی جدی به وجود می‌آمد.
وقتی دستمزدها پرداخت نمی‌شد.
وقتی تصمیمی از طرف مدیریت فشار تازه ای ایجاد می‌کرد.
وقتی راههای فردی دیگر پاسخگو نبود.
این موضوع برای علیرضا و کارگران اهمیت زیادی داشت زیرا آنها در مبارزات قبلی یک حقیقت را تجربه کرده بودند: کنار هم قرار گرفتن، قدرت ایجاد می‌کند اما حالا باید یاد می‌گرفتند که چگونه این کنار هم بودن را در دوره های آرام تر حفظ کنند.
در تجربه هایی که بررسی می‌کردند، مجامع عمومی دقیقا از همین نیاز شکل گرفته بود. فضایی که کارگران در آن می‌توانستند به طور مستمر درباره مسائل مشترک خود همفکری کنند.
این تفاوت مهمی بود زیرا در بسیاری از محیط های کاری، مشکلات مشترک وجود داشتند، اما تجربه هر فرد جدا از دیگری باقی می‌ماند.
مجامع عمومی می‌توانستند این فاصله را کمتر کنند.
آنها در گذشته تصور می‌کردند قدرت جمعی یعنی تعداد بیشتری از افراد در یک لحظه مشخص کنار هم قرار بگیرند.
اما حالا می‌دیدند قدرت فقط در تعداد افراد حاضر در یک اقدام نیست. قدرت در این است که آیا افراد می‌توانند درباره مسائل خود اطلاعات مشترک داشته باشند، نظرهای مختلف را بشنوند و برای تصمیم های دشوار، مسئولیت مشترک بپذیرند.
در یکی از نشست ها، یکی از کارگران گفت:
«قبلا فکر می‌کردیم وقتی همه کنار هم جمع بشیم، یعنی کار تمومه. ولی حالا می‌بینیم تازه از همون جا کار اصلی شروع می‌شه.»
این جمله برای بسیاری از آنها قابل تامل بود.
زیرا به تجربه دریافته بودند که جمع شدن آسان تر از کنار هم ماندن است.

یک اعتراض می‌تواند افراد را در یک لحظه مشخص متحد کند، اما ساختن رابطه ای که در طول زمان ادامه پیدا کند، نیازمند تجربه و تمرین است.
به همین دلیل، مجمع عمومی برای آنها فقط یک محل برگزاری جلسه نبود یک فرآیند یادگیری بود.
در این فرآیند، کارگران یاد می‌گرفتند چگونه مسئله ای را مطرح کنند، چگونه به نظر مخالف گوش دهند، چگونه درباره اولویت ها بحث کنند و چگونه تصمیمی را که حاصل گفتگوی جمعی و همفکری حداکثری است، پیگیری کنند.
اینها بخشی از تجربه سازمان یابی هستند. یک جمع واقعی نه از نبود اختلاف، بلکه از توانایی مواجهه با اختلاف ها ساخته می‌شود.
علیرضا متوجه شده بود که مجمع عمومی زمانی معنا پیدا می‌کند که افراد فقط شنونده تصمیم های دیگران نباشند.
وقتی کارگران بتوانند در روند شکل گیری تصمیم ها حضور داشته باشند، رابطه آنها با نتیجه تصمیم نیز تغییر می‌کند. آنها دیگر فقط اجرا کننده یک تصمیم نیستند بخشی از ساختن آن تصمیم هستند.
همین موضوع باعث می‌شود مسئولیت جمعی نیز شکل بگیرد.

اگر یک تصمیم فقط توسط چند نفر گرفته شود، دیگران ممکن است خود را نسبت به نتیجه آن بی‌ارتباط بدانند.
اما وقتی افراد در فرایند گفتگو و تصمیم گیری حضور دارند، حتی در صورت وجود اختلاف، تجربه مشترکی از مسئولیت ایجاد می‌شود.
برای کارگران این همان تفاوت میان یک تجمع موقت و یک تجربه سازمان یافته بود.
تجمع می‌تواند در یک لحظه شکل بگیرد اما سازمانیابی نیازمند رابطه ای است که در طول زمان ساخته و حفظ شود.
مجامع عمومی یکی از راه هایی بود که کارگران از طریق آن تلاش می‌کردند این رابطه را حفظ کنند.
اما یک پرسش همچنان باقی مانده بود:
اگر مشارکت جمعی نیازمند تمرین و استمرار است، چگونه می‌توان آن را در برابر فشارها، اختلاف ها و شرایط متغیر محیط کار حفظ کرد؟
این پرسش، مسیر مرحله بعدی تجربه آنها را شکل می‌داد؛ جایی که مسئله فقط ایجاد فضای مشارکت نبود، بلکه حفظ آن در شرایط دشوار بود.

بخش سوم

تصمیم گیری جمعی؛ از شنیدن نظرها تا ساختن مسئولیت مشترک

در نخستین نشست های عمومی، یک مسئله خیلی زود خودش را نشان داد. جمع شدن کارگران به این معنا نبود که همه درباره یک موضوع، یک نظر دارند یا اینکه تصمیم گیری به شکل خودکار میان همه انجام می شود.
سال ها کارگران درباره مشکلات محیط کار با یکدیگر صحبت کرده بودند. هر کس تجربه ای از فشار کاری، بی عدالتی یا مشکلات بخش خودش داشت، اما زمانی که قرار بود درباره یک اقدام مشخص تصمیم گرفته شود، معمولا یا چند نفر نقش اصلی را بر عهده می گرفتند یا هر کس جداگانه تصمیم می گرفت که چه واکنشی نشان دهد.
حالا شرایط متفاوت بود. قرار بود مسئله در جمع مطرح شود و پیش از رسیدن به یک تصمیم، نظرهای مختلف شنیده شود.
در یکی از نشست ها، موضوع پیگیری یکی از مطالبات مطرح شد. عده ای معتقد بودند باید سریع تر یک اقدام اعتراضی انجام شود. از نظر آنها، ادامه تاخیر ممکن بود شرایط را دشوارتر کند و فرصت مناسب برای پیگیری را از بین ببرد.
در مقابل، گروه دیگری نظر متفاوتی داشتند. آنها معتقد بودند پیش از هر اقدامی باید اطلاعات بیشتری جمع شود و نظر کارگران بخش های دیگر نیز شنیده شود.
اختلاف نظر وجود داشت، اما این بار تلاش نکردند با کنار گذاشتن یکی از دیدگاه ها به سرعت به یک تصمیم برسند. هر طرف درباره دلیل نظر خود توضیح داد و دیگران نیز درباره پیامدهای هر پیشنهاد صحبت کردند.
برای علیرضا، خود این روند مهم بود. آنها داشتند تجربه ای را از سر می گذراندند که با یک تصمیم فوری تفاوت داشت. مسئله فقط این نبود که در پایان جلسه کدام پیشنهاد پذیرفته می شود. مهم این بود که افراد یاد بگیرند چگونه درباره یک مسئله واقعی با یکدیگر بحث کنند، چه اطلاعاتی برای تصمیم لازم است و چگونه می توان میان یک نیاز فوری و پیامدهای یک تصمیم تفاوت گذاشت.
به تدریج روشن شد که اختلاف نظر لزوما باعث از هم پاشیدن یک جمع نمی شود. اختلاف، وقتی درباره مسائل واقعی باشد، بخشی از خودِ کار جمعی است. مسئله این است که آیا افراد می توانند درباره این اختلاف ها گفتگو کنند و به جای فاصله گرفتن از یکدیگر، آنها را در روند تصمیم گیری وارد کنند.
در همین نشست ها، موضوع دیگری هم اهمیت پیدا کرد. همه کسانی که در جلسه حضور داشتند به یک اندازه صحبت نمی کردند.
بعضی کارگران ترجیح می دادند کمتر حرف بزنند. برای بعضی، تجربه های گذشته یا نگرانی از پیامدها باعث می شد با احتیاط بیشتری نظر خود را مطرح کنند. از طرف دیگر، کسانی که تجربه بیشتری داشتند یا در گذشته بیشتر درگیر پیگیری ها بودند، گاهی بدون اینکه خودشان متوجه باشند، بخش بیشتری از گفتگو را در اختیار می گرفتند.
این تفاوت ها باعث می شد آنها درباره معنای واقعی مشارکت بیشتر فکر کنند.
حضور در یک مجمع عمومی به تنهایی کافی نبود. اگر چند نفر بیشتر صحبت کنند و تصمیم ها همچنان نزد همان افراد باقی بماند، شکل جلسه تغییر کرده اما منطق کار جمعی تفاوت چندانی نکرده است.
به همین دلیل، تلاش می کردند امکان صحبت کردن برای افراد بیشتری فراهم شود. گاهی لازم بود کسی که کمتر وارد گفتگو شده بود، فرصت بیشتری برای بیان نظرش پیدا کند. گاهی هم لازم بود پیش از رسیدن به تصمیم، دوباره درباره موضوعی که برای بخشی از کارگران روشن نبود، توضیح داده شود.
این تجربه به مرور نگاه آنها را نسبت به موفقیت یک جلسه هم تغییر داد. موفقیت همیشه به این معنا نبود که جلسه خیلی سریع به نتیجه برسد. گاهی جلسه ای که در آن اختلاف ها آشکار می شد، برای جمع ارزش بیشتری داشت، چون نشان می داد چه چیزهایی هنوز روشن نشده و کدام دیدگاه ها نیاز به بررسی بیشتری دارند.
از همین جا مفهوم مسئولیت جمعی نیز معنای روشن تری پیدا کرد.
وقتی تصمیمی توسط چند نفر گرفته می شود، کسانی که در شکل گرفتن آن حضور نداشته اند ممکن است احساس کنند فقط باید نتیجه تصمیم را اجرا کنند. اما وقتی افراد در روند گفتگو و تصمیم گیری حضور دارند، حتی اگر

نظرشان در نهایت پذیرفته نشود، نسبت آنها با تصمیم تغییر می کند. آنها بخشی از روندی بوده اند که به آن تصمیم رسیده است.
مجامع عمومی برای کارگران از این جهت فقط محل بیان نظر نبودند. آنها جایی بودند که افراد می توانستند مسئولیت تصمیمی را که در شکل گرفتن آن مشارکت کرده اند، بیشتر احساس کنند.
این مسئولیت فقط به نتیجه نهایی مربوط نبود. کسی که درباره یک موضوع نظر داده بود، می توانست در پیگیری آن نیز سهمی داشته باشد. کسی که اطلاعات بیشتری داشت، می توانست آن را با دیگران در میان بگذارد. و اگر نتیجه تصمیم مطابق انتظار پیش نمی رفت، امکان داشت دوباره درباره آنچه اتفاق افتاده بود گفتگو کنند.
به این ترتیب، تصمیم گیری جمعی کم کم از یک مرحله درون جلسه، به بخشی از تجربه کلی سازمان یابی تبدیل می شد.
کارگران در عمل یاد می گرفتند که مشارکت یک ویژگی ثابت و از پیش موجود نیست. با هر جلسه، هر اختلاف، هر تصمیم و هر بازنگری، شکل تازه ای از آن را تجربه می کردند. مجمع عمومی فقط محلی برای رسیدن به یک تصمیم نبود، بلکه فضایی بود که خودِ توانایی تصمیم گرفتن در آن ساخته می شد.
با این حال، یک سوال همچنان باقی مانده بود. حتی اگر کارگران بتوانند درباره مسائل خود گفتگو کنند و در تصمیم گیری مشارکت داشته باشند، چه چیزی می تواند این امکان را در شرایط دشوار حفظ کند؟
این پرسش، تجربه آنها را وارد مرحله بعدی می کرد؛ جایی که مسئله دیگر فقط چگونگی تصمیم گیری نبود، بلکه چگونگی حفظ این توانایی در برابر فشارها و محدودیت های واقعی محیط کار بود.

بخش چهارم و پایانی

سازمان یابی از پایین؛ میان امکان مشارکت و فشارهای محدود کننده

با گذشت زمان، برای علیرضا و همراهانش روشن تر می شد که اهمیت مجامع عمومی فقط در برگزاری یک جلسه یا رسیدن به یک تصمیم مشخص نیست. آنچه در این نشست ها شکل می گرفت، تجربه ای بود که افراد بیشتری را وارد روند شناخت مسائل، گفتگو و تصمیم گیری می کرد.

کارگری که درباره مشکل بخش خودش صحبت میکرد، اطلاعاتی را وارد جمع می کرد که پیش از آن ممکن بود فقط در میان چند نفر باقی بماند. کسی که درباره یک پیشنهاد نظر می داد، فقط دیدگاه خود را بیان نمی کرد، بلکه در شکل گرفتن تصمیمی که به دیگران نیز مربوط بود سهم می گرفت. کسی که تجربه یک اعتراض یا پیگیری گذشته را با دیگران در میان می گذاشت، کمک می کرد آن تجربه فقط در حافظه کسانی که در آن حضور داشتند باقی نماند.

به این ترتیب، مجامع عمومی برای آنها به فضایی تبدیل شده بود که در آن بخشی از توانایی جمعی، در خودِ مشارکت ساخته می شد.

اما همین تجربه نشان می داد که مشارکت جمعی همیشه به سادگی پیش نمی رود.

همه کارگران به یک اندازه فرصت یا آمادگی برای حضور در جلسات نداشتند. بعضی به دلیل فشار کاری و مشکلات زندگی کمتر در گفتگوها شرکت می کردند. بعضی نیز به دلیل تجربه های گذشته یا نگرانی از پیامدها ترجیح می دادند کمتر صحبت کنند. در مقابل، کسانی که تجربه بیشتری داشتند یا در دوره های گذشته فعال تر بودند، ممکن بود فضای بیشتری در گفتگوها پیدا کنند.

برای آنها، مسئله این نبود که همه افراد باید به یک اندازه صحبت کنند یا در هر تصمیم نقش یکسانی داشته باشند. مسئله این بود که مجمع عمومی بتواند امکان حضور و اظهار نظر را برای افراد بیشتری فراهم کند و تصمیم گیری را به جمعی محدود تبدیل نکند.

به همین دلیل، خودِ شیوه برگزاری نشست ها اهمیت پیدا می کرد. باید فرصت کافی برای مطرح شدن نظرهای مختلف وجود می داشت، مسائل فقط از زاویه کسانی که بیشتر صحبت می کردند بررسی نمی شد و افرادی که کمتر در گفتگوها حضور داشتند نیز امکان بیان دیدگاه خود را پیدا می کردند.

در چنین شرایطی، مجمع عمومی فقط محل اعلام یک تصمیم نبود. خودِ مشارکت در گفتگو و تصمیم گیری، بخشی از تجربه سازمان یابی بود. هرچه افراد بیشتری در این روند حضور پیدا می کردند، تجربه تصمیم گیری نیز میان افراد بیشتری شکل می گرفت و مسئولیت جمعی معنای واقعی تری پیدا می کرد.

علیرضا به مرور متوجه می شد که ارزش این تجربه فقط در نتیجه یک نشست یا یک تصمیم مشخص نیست. چیزی که اهمیت بیشتری داشت، توانایی ای بود که میان افراد شکل می گرفت؛ اینکه بتوانند مسئله ای را در جمع مطرح کنند، دیدگاه های مختلف را بشنوند، درباره آنها بحث کنند و در نهایت مسئولیت تصمیمی را که در شکل گیری آن مشارکت داشته اند بپذیرند.

با این حال، همین تجربه در شرایط واقعی کار با دشواری هایی روبرو می شد. فشار کاری، خستگی، نگرانی از پیامدها و تغییر شرایط می توانست بر میزان حضور و مشارکت افراد اثر بگذارد. اختلاف نظرها نیز همیشه به سادگی حل نمی شدند و گاهی رسیدن به یک تصمیم نیازمند زمان و گفتگوهای بیشتری بود.

این دشواری ها برای آنها بخشی از واقعیت تجربه جمعی بود. مجمع عمومی قرار نبود اختلاف ها یا مشکلات را از میان بردارد. اهمیت آن در این بود که امکان می داد این مسائل در برابر جمع مطرح شوند و افراد به جای جدا شدن از یکدیگر، درباره آنها گفتگو کنند.

در این مسیر، سازمان یابی نیز معنای روشن تری پیدا می کرد. سازمان یابی فقط کنار هم قرار گرفتن افراد برای رسیدن به یک نتیجه مشخص نبود. در جریان همین تجربه ها، توانایی گفتگو، شنیدن نظرهای متفاوت، تصمیم گیری و پذیرفتن مسئولیت در میان افراد گسترش پیدا می کرد.

مجامع عمومی یکی از شکل هایی بود که چنین امکانی را فراهم می کرد. فضایی که در آن کارگران می توانستند مسائل خود را مطرح کنند، تجربه های مختلف را به اشتراک بگذارند و درباره تصمیم هایی که به زندگی و شرایط کاری آنها مربوط می شد، به شکل مستقیم مشارکت داشته باشند.

اما هنوز یک پرسش مهم باقی مانده بود.
اگر یک جمع بتواند چنین فضایی را در شرایط معمولی ایجاد کند، وقتی فشار بیشتر می شود چه اتفاقی خواهد افتاد؟ آیا امکان گفتگو و تصمیم گیری همچنان حفظ می شود؟ آیا مشارکت افراد در دوره های دشوار ادامه پیدا می کند؟ و اگر شرایط باعث کاهش حضور یا فرسایش ارتباط ها شود، چگونه می توان تجربه ای را که در طول زمان ساخته شده، حفظ کرد؟
تجربه مجامع عمومی برای علیرضا و همراهانش نشان داده بود که ساختن امکان مشارکت، یک مرحله مهم است. اما ادامه دادن آن در شرایط دشوار، مسئله دیگری است.
از اینجا به بعد، مسئله فقط چگونگی کنار هم قرار گرفتن و تصمیم گرفتن نبود. مسئله این بود که آیا این توانایی جمعی می تواند در برابر فشار، تغییر شرایط و فرسایش رابطه ها دوام بیاورد.

پایان فصل چهاردهم

فصل پانزدهم

بلوغ سازمانیابی؛ از ساختن ارتباط تا حفظ قدرت جمعی

بخش اول

وقتی فشار متوجه افراد می شود

مدتی از شکل گرفتن ارتباط های جمعی میان کارگران گذشته بود. آنها در ماه های گذشته تجربه کرده بودند که چگونه یک مسئله را در میان دیگران مطرح کنند، درباره آن گفتگو کنند و برای پیگیری اش تصمیم جمعی بگیرند. حالا شرایط تازه ای در حال شکل گرفتن بود.

فشار دیگر فقط در قالب تصمیمی که همه کارگران را تحت تاثیر قرار دهد ظاهر نمی شد. گاهی متوجه یک نفر می شد و ممکن بود در نگاه اول، فقط به همان فرد مربوط باشد.

یکی از کارگران پس از احضار به کمیته انضباطی و حراست، با نگرانی درباره وضعیت آینده کاری خود صحبت کرد. نمی دانست این برخورد چه تاثیری بر موقعیت شغلی اش خواهد داشت.

چند روز بعد، کارگر دیگری از احضار خود به حراست برای توضیح درباره فعالیت ها و ارتباطاتش خبر داد.

برای هرکدام از این افراد، چنین اتفاقی می توانست مسئله ای شخصی و نگران کننده باشد. نگرانی درباره شغل و آینده کاری چیزی نبود که بتوان به سادگی از کنار آن گذشت. طبیعی بود که فرد در چنین شرایطی ابتدا به وضعیت خودش فکر کند و ببیند چگونه باید با آن برخورد کند.

اما این بار، موضوع در همان نقطه متوقف نشد.

وقتی درباره این اتفاق ها میان کارگران صحبت شد، مشخص شد که تعدادی از کارگران فعال از بخش های مختلف نیز در روزهای گذشته با احضارهای مکرر و تهدیدهای مختلف مواجه شده اند.

این موضوع باعث شد کارگران اتفاق های جداگانه را کنار هم بگذارند.

آنها دیگر فقط درباره این صحبت نمی کردند که برای یک نفر چه اتفاقی افتاده است. می خواستند بدانند آیا میان این موارد ارتباطی وجود دارد و آیا آنچه برای افراد مختلف رخ داده، بخشی از یک وضعیت گسترده تر است.

برای علیرضا، اهمیت این تغییر در همین جا بود.

اگر چنین اتفاقی برای یک نفر رخ می داد و همان جا می ماند، امکان داشت همه چیز به نگرانی و پیگیری شخصی او محدود شود. اما وقتی تجربه های مشابه در میان افراد مختلف مطرح می شد، مسئله شکل دیگری پیدا می کرد.

دیگران نیز از آن باخبر می شدند و می توانستند درباره شرایطی که برای افراد مختلف ایجاد شده بود صحبت کنند.

یکی از کارگران گفت که پیش از این، اگر کسی برای توضیح درباره یک موضوع به حراست احضار می شد، ممکن بود دیگران اصلا از آن باخبر نشوند. حالا چنین اتفاقی پنهان نمی ماند و تجربه یک نفر می توانست موضوع گفتگو برای دیگران نیز باشد.

در این مرحله، کارگران هنوز درباره نحوه برخورد با این شرایط به یک نظر واحد نرسیده بودند. نگرانی ها متفاوت بود و هرکس شرایط خودش را داشت. اما یک تفاوت مهم وجود داشت: هیچ کس مجبور نبود این اتفاق را فقط در محدوده تجربه شخصی خود نگه دارد.

این تغییر در نگاه آنها به فشار نیز اثر گذاشته بود.

آنها می دیدند که فشار می تواند از طریق افراد مختلف وارد شود، بدون اینکه همه کارگران به طور همزمان با یک مشکل یکسان مواجه شوند. ممکن بود یک نفر احضار شود، نفر دیگری تهدید شود و فرد دیگری با نگرانی درباره شرایط کاری خود روبه رو شود. اگر هر کدام از این اتفاق ها جدا از بقیه دیده شوند، ارتباط میان آنها از بین می رود.

اما تجربه ای که در ماه های گذشته ساخته بودند، امکان دیگری ایجاد کرده بود. هر اتفاق می توانست در میان جمع مطرح شود، درباره آن گفتگو شود و در کنار تجربه های دیگر قرار گیرد.

برای علیرضا، این یکی از تفاوت های مهم میان گذشته و امروز بود. فشار دیگر الزاما به معنای بازگشت هر فرد به تنهایی خودش نبود. تجربه جمعی باعث شده بود اتفاقی که برای یک نفر رخ می دهد، امکان پیدا کند که به شناختی مشترک تبدیل شود.

همین جا، یک پرسش تازه برای آنها شکل گرفت.

اگر فشار از طریق افراد مختلف وارد شود و هر بار شکل متفاوتی داشته باشد، جمع چگونه می تواند این تجربه ها را کنار هم نگه دارد و درباره آنها به شکل مشترک تصمیم بگیرد؟

این پرسش، آنها را به مرحله بعدی می برد؛ جایی که مسئله فقط شناخت فشار نبود، بلکه بررسی این بود که چگونه می توان مانع از آن شد که هر فشار تازه، دوباره افراد را به مسیرهای جداگانه برگرداند.

بخش دوم

وقتی مسئله جمعی را به مسئله فردی تبدیل می‌کنند

فشار همیشه با یک برخورد آشکار آغاز نمی شد. گاهی در اتفاق هایی خودش را نشان می داد که در ظاهر فقط به یک کارگر مربوط بود و میشد آنها را جدا از شرایط دیگران دنبال کرد.

یکی از کارگران متوجه شد بخشی از اضافه کاری هایش، برخلاف گذشته، در محاسبه دستمزد ثبت نشده است. در ابتدا، طبیعی بود که موضوع را مسئله خودش بداند. مبلغی از درآمدش کم شده بود و باید می دید چگونه می تواند آن را پیگیری کند.

چند روز بعد، کارگر دیگری درباره اتفاقی مشابه صحبت کرد. نام او و چند نفر دیگر در فهرست دریافت پاداش تولید قرار نگرفته بود.

هرکدام از این موارد به تنهایی می توانست یک اختلاف میان کارگر و مدیریت تلقی شود. یک نفر می توانست برای دستمزد خودش پیگیری کند و دیگری درباره پاداشش توضیح بخواهد. اما وقتی این موضوع ها در جمع مطرح شد، کارگران تصمیم گرفتند تجربه های خود را کنار هم بگذارند.

آنها بررسی کردند که آیا موارد مشابه دیگری نیز وجود دارد. چه کسانی با کاهش اضافه کاری مواجه شده اند؟ آیا در پرداخت ها یا مزایا برای افراد دیگری نیز تغییر ایجاد شده است؟ آیا این اتفاق ها فقط چند مورد جداگانه هستند یا می توان میان آنها ارتباطی پیدا کرد؟

این بررسی هنوز به معنای رسیدن به یک نتیجه قطعی نبود. کارگران اطلاعات کاملی نداشتند و نمی خواستند فقط بر اساس چند مورد درباره علت اتفاق ها قضاوت کنند. اهمیت کار در همان مقایسه و پرسش هایی بود که میان آنها شکل گرفت.

در همین گفتگوها، اختلاف نظر هم وجود داشت.

برخی معتقد بودند پیگیری جداگانه هر مورد می تواند سریع تر به نتیجه برسد. برای کارگری که با کاهش درآمدش مواجه شده بود، منتظر ماندن برای بررسی یک مسئله گسترده تر آسان نبود. هرکس شرایط زندگی و نگرانی های خودش را داشت و نمی شد این واقعیت را نادیده گرفت.

در مقابل، گروهی دیگر معتقد بودند اگر هر مورد بدون بررسی ارتباطش با تجربه های دیگران دنبال شود، ممکن است هر بار یک مسئله مشابه دوباره از نقطه اول آغاز شود.

بحث بر سر انتخاب میان پیگیری فردی و جمعی نبود. مسئله مهم تر این بود که پیش از تصمیم گیری، خودِ ماهیت مشکل روشن شود.

اگر یک اتفاق فقط برای یک نفر رخ داده بود، می شد همان مورد را جداگانه دنبال کرد. اما اگر نشانه های مشابه در میان چند نفر دیده می شد، دیگر نمی شد بدون بررسی بیشتر همه چیز را به شرایط شخصی افراد نسبت داد.

این شیوه نگاه در نتیجه تجربه های ماه های گذشته شکل گرفته بود. کارگران یاد گرفته بودند که یک اتفاق را فقط بر اساس اولین برداشت خود قضاوت نکنند. ابتدا باید تجربه های مختلف را کنار هم قرار می دادند و می دیدند چه تصویری از مجموع آنها به دست می آید.

همین جا بود که معنای دیگری از سازمان یابی برایشان روشن می شد.

سازمان یابی فقط هنگام تصمیم گیری برای یک اعتراض یا واکنش به یک فشار آشکار به کار نمی آمد. در اتفاق های روزمره نیز می توانست به کار گرفته شود؛ زمانی که یک کارگر مسئله ای را مطرح می کرد و جمع تلاش می کرد بفهمد آیا این فقط یک مورد شخصی است یا بخشی از وضعیتی که افراد دیگری را نیز درگیر کرده است.

این نگاه، فقط به پیدا کردن شباهت میان مشکلات محدود نبود. مهم این بود که تجربه یک نفر می توانست پرسشی درباره وضعیت دیگران ایجاد کند.

وقتی کارگری از کاهش اضافه کاری خود صحبت می کرد، دیگران می پرسیدند آیا همین اتفاق برای آنها نیز افتاده است. وقتی کسی از تغییر در پرداخت یا مزایا می گفت، تجربه های مشابه بررسی می شد. به این ترتیب، چیزی که می توانست به یک پیگیری شخصی محدود شود، امکان پیدا می کرد در سطح جمع نیز بررسی شود.

علیرضا به تدریج می دید که یکی از مهم ترین آسیب ها برای یک تجربه سازمان یافته، قطع شدن همین ارتباط میان تجربه هاست. کافی بود هرکس فقط مورد خودش را ببیند و هیچ فرصتی برای مقایسه و گفتگو باقی نماند. در آن صورت، چند اتفاق مشابه نیز می توانستند جدا از یکدیگر باقی بمانند.
اما حالا این اتفاق ها به سادگی از کنار هم عبور نمی کردند.
کارگران هنوز درباره همه مسائل به یک نتیجه مشترک نمی رسیدند و هر موضوعی نیز الزاما به یک اقدام جمعی منجر نمی شد. آنچه تغییر کرده بود، شیوه مواجهه با مسئله بود. دیگر قبل از آنکه هرکس راه خودش را انتخاب کند، امکان داشت تجربه ها در جمع مطرح شوند و درباره آنها شناخت بیشتری به دست آید.
به این ترتیب، مسئله فردی می توانست دوباره در برابر یک پرسش جمعی قرار بگیرد: آیا آنچه برای یک نفر اتفاق افتاده، فقط متعلق به اوست یا نشانه ای از وضعیتی است که باید دیگران نیز درباره آن بدانند؟
برای علیرضا، همین پرسش بخشی از بلوغ تجربه سازمان یابی بود. جمع شدن فقط به معنای کنار هم ایستادن نبود. گاهی مهم تر از خودِ جمع شدن، این بود که کارگران بتوانند تجربه های جداگانه را به یکدیگر مرتبط کنند و پیش از تصمیم گیری، از مجموع آنها شناخت روشن تری بسازند.
اما این شکل از فشار هنوز ابتدایی بود. مسئله ها می توانستند در ظاهر فردی بمانند، اما با افزایش فشار، ممکن بود همین رویکرد مستقیما افراد فعال تر در این تجربه را هدف قرار دهد.
آن وقت دیگر فقط مسئله این نبود که کارگران چگونه یک اتفاق روزمره را در جمع بررسی کنند. پرسش دشوارتر این بود که وقتی خود افراد به دلیل نقششان در این ارتباط ها تحت فشار قرار می گیرند، این تجربه جمعی چگونه می تواند دوام بیاورد.

بخش سوم

تهدید و فشار؛ آزمون بلوغ یک تجربه سازمان یافته

بعد از گفتگوهایی که درباره مسائل مختلف کارگران شکل گرفته بود، فشار نیز کم کم شکل مشخص تری پیدا کرد. این بار موضوع فقط یک اختلاف در پرداخت یا یک مسئله کاری نبود. تعدادی از کارگران فعال با احضار و تهدید مواجه شده بودند.

یکی از کارگران پس از احضار به کمیته انضباطی و حراست، با نگرانی درباره وضعیت آینده کاری خود صحبت کرد. هنوز نمی دانست این برخورد چه اثری بر موقعیت شغلی اش خواهد داشت.

چند روز بعد، کارگر دیگری از احضار خود به حراست برای توضیح درباره فعالیت ها و ارتباطاتش خبر داد.

وقتی این موضوع ها میان کارگران مطرح شد، مشخص شد که چند نفر دیگر از بخش های مختلف نیز در روزهای گذشته احضار شده و با تهدیدهای مختلف مواجه شده اند.

برای هرکدام از این افراد، فشار معنای مشخصی داشت. نگرانی درباره کار و آینده زندگی، چیزی نبود که بتوان آن را ساده گرفت. اما در عین حال، این اتفاق ها دیگر فقط در محدوده زندگی همان افراد باقی نمی ماند.

کارگران درباره موارد مختلف با یکدیگر صحبت کردند. کسانی که در بخش های دیگری کار می کردند نیز تجربه هایی را که شنیده یا دیده بودند مطرح کردند. کم کم این پرسش شکل گرفت که آیا این احضارها و تهدیدها فقط چند اتفاق جداگانه هستند یا باید آنها را در کنار شرایطی که در ماه های گذشته ایجاد شده بود بررسی کرد.

برای علیرضا، اینجا تفاوت تجربه تازه با گذشته روشن تر می شد.

اگر چنین اتفاقی پیش از شکل گرفتن ارتباط های جمعی رخ می داد، ممکن بود کارگری که احضار شده است، موضوع را فقط برای خودش نگه دارد و تلاش کند به تنهایی آن را حل کند. حالا اما خبر خیلی زود در میان دیگران می پیچید و خودِ جمع درباره آن گفتگو می کرد.

در یکی از نشست ها، درباره شرایط کارگرانی که احضار شده بودند صحبت شد. بعضی معتقد بودند باید محتاط باشند و پیش از هر تصمیمی اطلاعات بیشتری به دست آورند. بعضی دیگر بر این باور بودند که اگر هر مورد جداگانه پیگیری شود، ممکن است افراد یکی یکی تحت فشار قرار بگیرند و ارتباط میان آنها ضعیف شود.

اختلاف نظر وجود داشت، اما این بار اختلاف به معنای جدا شدن افراد از یکدیگر نبود. همان تجربه ای که در نشست های قبلی درباره تصمیم گیری جمعی شکل گرفته بود، حالا در شرایط دشوارتری به کار می آمد. کارگران باید درباره یک مسئله حساس تصمیم می گرفتند، در حالی که نگرانی ها و میزان آمادگی افراد با یکدیگر یکسان نبود.

این وضعیت، اهمیت خودِ روند تصمیم گیری را بیشتر می کرد.

آنها نمی خواستند فقط به دلیل فشار، تصمیمی عجولانه بگیرند. از طرف دیگر، نمی خواستند هرکس به تنهایی درباره وضعیت خودش تصمیم بگیرد و دوباره همان فاصله ای ایجاد شود که در گذشته میان تجربه های مختلف وجود داشت.

بحث ادامه پیدا کرد.

هر کس از زاویه خودش به موضوع نگاه می کرد. کسی بیشتر نگران پیامدهای احتمالی برای کارگران احضار شده بود. دیگری تاکید می کرد که اگر موضوع فقط به همان چند نفر محدود شود، ممکن است دیگران نیز احساس کنند این مسئله به آنها مربوط نیست.

برای علیرضا، مهم بود که جمع توانسته بود درباره چنین موضوعی در همان فضای مشترکی صحبت کند که برای مسائل دیگر ساخته بودند. فشار باعث نشده بود گفتگو متوقف شود. برعکس، ضرورت تصمیم گیری جمعی در این شرایط بیشتر از همیشه خودش را نشان می داد.

آنها در عمل می دیدند که سازمان یابی فقط برای روزهایی نیست که همه درباره یک مطالبه مشخص هم نظرند و آمادگی حضور دارند. ارزش یک تجربه سازمان یافته زمانی بیشتر معلوم می شود که شرایط میان افراد نگرانی و تردید ایجاد کند و با این حال، امکان گفتگو و تصمیم گیری همچنان باقی بماند.

در این مرحله، حمایت از یک کارگر نیز معنای تازه ای پیدا کرده بود. حمایت فقط به این معنا نبود که چند نفر در یک لحظه از او دفاع کنند. مهم این بود که مسئله او در جمع دیده شود، درباره آن اطلاعات جمع شود و واکنش احتمالی به تصمیمی تبدیل شود که دیگران نیز در شکل گرفتن آن نقش داشته باشند.
این تجربه، نگاه آنها را نسبت به فشار تغییر داده بود.
فشار می توانست افراد را از یکدیگر جدا کند، اما اگر هر اتفاق در میان جمع مطرح می شد و درباره آن گفتگو صورت می گرفت، امکان تصمیم گیری همچنان در اختیار خود کارگران باقی می ماند.
برای آنها، این همان آزمونی بود که بلوغ یک تجربه سازمان یافته را روشن می کرد. نه اینکه همه افراد در هر شرایطی یک واکنش یکسان نشان دهند، بلکه اینکه بتوانند در شرایط فشار نیز درباره مسئله مشترک خود گفتگو کنند، اختلاف نظرها را تحمل کنند و اجازه ندهند تصمیم گیری از فضای جمع خارج شود.
اما این تجربه پرسش دیگری را هم پیش روی آنها گذاشته بود:
اگر فشار ادامه پیدا کند و نگرانی ها بیشتر شود، آیا همین توانایی برای گفتگو و تصمیم گیری جمعی می تواند در شرایط سخت تر نیز حفظ شود؟

بخش چهارم و پایانی

حفظ قدرت جمعی؛ وقتی فشار ادامه پیدا می کند

فشارهایی که در هفته های گذشته متوجه بعضی از کارگران شده بود، یک پرسش اساسی را برای علیرضا و همراهانش مطرح کرده بود. آیا همان شیوه ای که در روزهای عادی برای گفتگو و تصمیم گیری ساخته بودند، در شرایطی که نگرانی و فشار بیشتر می شد نیز می توانست ادامه پیدا کند؟

مسئله ساده نبود.

وقتی یک کارگر احضار می شد یا درباره وضعیت شغلی خود نگرانی داشت، نمی شد انتظار داشت همه افراد دقیقا یک واکنش داشته باشند. بعضی نگران پیامدهای بیشتر بودند. بعضی معتقد بودند باید با احتیاط بیشتری پیش رفت و اطلاعات کامل تری به دست آورد. بعضی دیگر فکر می کردند سکوت در برابر فشار می تواند شرایط را برای دیگران دشوارتر کند.

این تفاوت دیدگاه ها به خودی خود مشکل نبود. آنچه اهمیت داشت این بود که اختلاف نظرها دوباره افراد را از یکدیگر جدا نکند.

در یکی از نشست ها، موضوع نحوه برخورد با فشارهای تازه مطرح شد. کارگران درباره شرایط کسانی که احضار شده بودند، پیامدهای احتمالی هر تصمیم و میزان آمادگی افراد صحبت کردند.

قرار نبود خیلی سریع به یک پاسخ واحد برسند.

هر پیشنهاد باید در جمع بررسی می شد و هر کس فرصت داشت نگرانی یا دیدگاه خود را مطرح کند. بعضی از کارگران درباره پیامدهای یک واکنش فوری صحبت کردند و بعضی دیگر بر ضرورت نشان دادن همراهی با کسانی تاکید داشتند که تحت فشار قرار گرفته بودند.

بحث طولانی شد، اما اهمیت جلسه فقط در نتیجه نهایی آن نبود. جمع در شرایطی داشت تصمیم می گرفت که فشار می توانست هر فرد را به سمت یک راه حل جداگانه سوق دهد.

این تجربه نشان می داد که قدرت یک جمع فقط در توانایی واکنش سریع نیست. گاهی قدرت واقعی در این است که حتی هنگام افزایش فشار، امکان گفتگو از بین نرود و تصمیم ها همچنان در فضایی گرفته شوند که افراد بیشتری در آن حضور دارند.

برای علیرضا، این موضوع اهمیت ویژه ای داشت. اگر هرکس در چنین شرایطی تنها بر اساس نگرانی های خودش تصمیم می گرفت، ارتباطی که طی ماه های گذشته ساخته شده بود، می توانست آرام آرام ضعیف شود. اما وقتی مسئله در جمع مطرح می شد، حتی کسانی که درباره راه حل اختلاف نظر داشتند، همچنان در یک فرایند مشترک باقی می ماندند.

در این روند، مجمع عمومی معنای روشن تری پیدا کرده بود.

این مجمع فقط جایی برای مطرح کردن مطالبات نبود. در شرایط دشوار نیز می توانست فضایی باشد که در آن کارگران درباره وضعیت خود اطلاعات به دست بیاورند، دیدگاه های مختلف را بشنوند و درباره نحوه ادامه کار تصمیم بگیرند.

البته هیچ تضمینی وجود نداشت که همه تصمیم ها به نتیجه مطلوب برسند. آنها خودشان نیز می دانستند که فشار می تواند بیشتر شود، برخی افراد ممکن است نتوانند مانند گذشته حضور داشته باشند و اختلاف نظرها نیز ممکن است در شرایط سخت تر عمیق تر شوند.

اما تجربه ماه های گذشته یک چیز را برایشان روشن کرده بود. سازمان یابی زمانی معنای واقعی پیدا می کند که جمع فقط در شرایط مناسب و آرام کار نکند. ارزش آن زمانی بیشتر معلوم می شود که شرایط دشوار شود و با این حال، امکان گفتگو، مشارکت و تصمیم گیری جمعی همچنان حفظ شود.

علیرضا حالا بهتر می دید که بلوغ سازمان یابی به معنای رسیدن به مرحله ای بدون اختلاف یا فشار نیست. بلوغ زمانی خود را نشان می دهد که یک جمع بتواند در شرایط متغیر، شیوه کار خود را حفظ کند، درباره اختلاف ها گفتگو کند و اجازه ندهد هر فشار تازه، افراد را دوباره به مسیرهای جداگانه برگرداند.

آنها هنوز نمی دانستند فشارهای بعدی چه شکلی خواهند داشت و تا کجا ادامه پیدا خواهند کرد. اما دیگر مسئله برایشان فقط این نبود که چگونه یک جمع را بسازند.
اکنون باید می دیدند آیا می توانند قدرتی را که از رابطه، مشارکت و تصمیم گیری جمعی به دست آورده بودند، در شرایط سخت نیز حفظ کنند.
همین جا بود که معنای «بلوغ سازمان یابی» برای آنها روشن تر می شد. سازمان یابی در لحظه ای که افراد کنار هم قرار می گیرند پایان نمی یابد. از جایی آغاز می شود که همین افراد بتوانند در شرایطی که ادامه دادن دشوارتر شده است، همچنان امکان تصمیم گیری مشترک خود را حفظ کنند.
و فصل پانزدهم در همین نقطه به پایان می رسید: یک جمع ساخته شده بود، تجربه های دشواری را پشت سر گذاشته بود و حالا باید می فهمید آیا می تواند در برابر فشار، همچنان جمع بماند.

پایان فصل پانزدهم

فصل شانزدهم

فراتر از یک محیط کار؛ پیوند تجربه های پراکنده

بخش اول

وقتی مسئله از مرز یک محیط کار فراتر می رود

مدتی بود که کارگران این کارخانه دیگر مسائل خود را فقط در محدوده همان محیط بررسی نمی کردند. نه به این معنا که مشکلات روزمره برایشان اهمیت کمتری پیدا کرده بود، بلکه تجربه سال های گذشته به آنها یاد داده بود که برای فهم یک مسئله، گاهی باید از محدوده ای که آن مسئله در آن دیده می شود کمی فاصله گرفت.

یک مشکل می توانست در یک بخش شروع شود و در بخش دیگری نیز تکرار شود. یک تصمیم مدیریتی ممکن بود امروز بر گروهی از کارگران اثر بگذارد و مدتی بعد شکل دیگری از همان مسئله را برای گروهی دیگر ایجاد کند. بعضی اتفاق ها نیز سال ها بعد، با افراد و نام های متفاوت، دوباره ظاهر می شدند.

این تکرارها باعث می شد کارگران فقط درباره چگونگی واکنش به یک اتفاق فکر نکنند. گاهی از خود می پرسیدند چرا مسئله ای که تصور می کردند مربوط به شرایط خاص کارخانه آنهاست، در محیط های دیگری نیز دیده می شود.

در یکی از نشست ها، بحث از مشکلی در محل کار خودشان آغاز شد. موضوعی که چند بار درباره اش صحبت کرده بودند و هر بار تلاش کرده بودند راهی برای پیگیری آن پیدا کنند.

یکی از کارگران گزارش کوتاهی از شرایط بخش خود ارائه کرد. نفر دیگری از اتفاقی مشابه در بخش دیگری گفت. بعد صحبت به خبری کشیده شد که درباره کارگران یک واحد صنعتی دیگر شنیده بودند.

این بار بحث خیلی زود از مقایسه نتیجه ها عبور کرد.

برای آنها مهم نبود فقط بدانند در آن محیط دیگر چه اتفاقی افتاده است. می خواستند بفهمند چرا همان مسئله یا مسئله ای شبیه آن در چند محیط مختلف تکرار می شود.

آیا شرایط کارگران در همه جا به هم نزدیک شده است؟

آیا شیوه های اداره کارخانه ها، تصمیم های مدیریتی یا فشارهای اقتصادی می تواند تجربه های مشابهی ایجاد کند؟

و اگر چنین شباهت هایی وجود دارد، آیا ارتباط میان کارگران نیز می تواند از مرز هر محیط کاری عبور کند؟

تا آن زمان، بخش زیادی از تجربه آنها از یک مسیر درون کارخانه شکل گرفته بود. یک مشکل در یک بخش مطرح می شد، به بخش های دیگر می رسید و در نهایت به موضوعی برای تصمیم گیری جمعی تبدیل می شد. حالا پرسش دیگری در برابرشان قرار گرفته بود: آیا همین تجربه می تواند در ارتباط با کارگران خارج از این محیط نیز معنا پیدا کند؟

این پرسش برای آنها تازه بود، چون دیگر موضوع فقط شناخت وضعیت دیگران نبود. مسئله این بود که آیا آنچه در یک محیط ساخته شده، می تواند بخشی از یک رابطه گسترده تر میان کارگران باشد.

در گذشته، ممکن بود خبر یک اعتراض در شهری دیگر فقط برای مدتی کوتاه جلب توجه کند. اما حالا آنها به اتفاق های بیرون از محیط خود نیز با دقت بیشتری نگاه می کردند. نه برای اینکه مسیر دیگران را تکرار کنند، بلکه برای اینکه ببینند میان تجربه های جدا از هم چه رابطه ای وجود دارد.

به تدریج، تصویر کارخانه برای آنها از یک فضای بسته فاصله می گرفت.

کارگران این محیط بخشی از نیروی کار یک شهر بودند. مشکلات آنها در بسیاری موارد به مسائلی مربوط می شد که کارگران جاهای دیگر نیز با آنها دست به گریبان بودند. از طرف دیگر، تصمیم ها و اقدام های آنها نیز می توانست برای دیگران قابل مشاهده باشد و بر نگاه آنها اثر بگذارد.

این نکته برای علیرضا مهم بود.

تا پیش از آن، بیشتر به این فکر می کردند که از تجربه دیگران چه چیزی می توانند یاد بگیرند. حالا سوال به تدریج تغییر کرده بود:

آیا چیزی هم در تجربه خود آنها وجود دارد که بتواند برای دیگران اهمیت داشته باشد؟

این پرسش هنوز پاسخ روشنی نداشت. اما طرح آن، مرز تجربه جمعی آنها را تغییر می داد.
از اینجا به بعد، دیگر فقط با مسئله یک کارخانه و یک جمع مشخص سروکار نداشتند. تجربه یک محیط کار می توانست به بخشی از تصویر بزرگ تری تبدیل شود که در آن، کارگران مختلف هر کدام بخشی از واقعیت را تجربه می کنند.
و اگر این بخش ها بتوانند یکدیگر را پیدا کنند، رابطه میان آنها می تواند از آشنایی و مقایسه فراتر برود.
این همان پرسش تازه ای بود که در ادامه مسیر باید به آن پاسخ می دادند: آیا تجربه های پراکنده فقط شبیه یکدیگرند، یا می توانند به یکدیگر وصل شوند؟

بخش دوم

وقتی تجربه ها به یکدیگر پاسخ می دهند

برای علیرضا و همراهانش، نخستین نشانه های این ارتباط متقابل زمانی روشن تر شد که درباره اعتراضات همزمان کارگران در محیط های دیگر خبرهایی به دستشان رسید.

در یکی از این تجربه ها، اعتراض کارگران دو مجموعه بزرگ صنعتی همزمان شده بود. آنچه برای کارگران معترض اهمیت پیدا کرد، فقط شباهت مشکلات دو مجموعه نبود. میان این دو حرکت، ارتباط و حمایت متقابل نیز شکل گرفته بود و کارگران در جریان اعتراض های خود از یکدیگر حمایت می کردند.

این تجربه، تفاوتی اساسی با صرفا شنیدن خبر یک اعتراض دیگر داشت.

در گذشته، وقتی خبر یک حرکت کارگری به دست آنها می رسید، بیشتر به این فکر می کردند که آن گروه چه کرده و چه نتیجه ای گرفته است. حالا امکان دیگری را می دیدند: یک اعتراض می تواند در همان زمانی که در یک محیط جریان دارد، برای کارگران محیط دیگری نیز اهمیت پیدا کند.

حمایت کارگران این دو شرکت صنعتی، از اعتراضات یکدیگر فقط یک موضع همدلانه نبود. این حمایت به بخشی از فضای اعتراضی جنبش کارگری در سطح کشور تبدیل شده بود. دو جمع معترض کارگری که هرکدام مشکلات و شرایط خاص خود را داشتند و در عین حفظ استقلال تجربه خود، به یکدیگر پاسخ می دادند و در تجمعات خیابانی خود و در شعارهایشان از همدیگر حمایت می کردند.

این برای علیرضا مهم بود، چون در چنین وضعیتی دیگر نمی شد تجربه هر جمع را یک جزیره جدا در نظر گرفت. مشکل یک کارخانه می توانست برای کارگران کارخانه ای دیگر قابل فهم باشد. اعتراض یک مجموعه می توانست در جمع دیگری بازتاب پیدا کند و حمایت دیگران را جلب نماید و مهم تر از همه، کارگران می توانستند بفهمند که همراهی با تجربه دیگران، لزوما به معنای کنار گذاشتن مسائل خاص خودشان نیست.

در یکی از گفتگوها، بحث به اینجا رسید که چرا حمایت متقابل در بعضی تجربه ها چنین نیرویی ایجاد می کند. موضوع فقط تعداد افرادی نبود که در یک تجمع حضور داشتند. وقتی کارگران احساس می کردند در محیط دیگری نیز کسانی با مشکلات مشابه درگیرند، دامنه تجربه آنها برای لحظه ای از محیط خودشان فراتر می رفت.

آنها می دیدند که یک اعتراض می تواند همزمان چند اثر داشته باشد: در محیط خودش مسئله ای را پیگیری کند، برای کارگران دیگر امید و شناخت ایجاد کند و در صورت شکل گرفتن ارتباط، به حمایت متقابل نیز برسد.

در چنین شرایطی دیگر نمی شود گفت هر جمع فقط مسئول تجربه خودش است.

هر جمع، در عین پیگیری مسائل خود، می توانست نسبت به تجربه جمع های دیگر نیز واکنش نشان دهد. همین واکنش متقابل بود که امکان شکل گیری پیوندی فراتر از یک محیط کار را به وجود می آورد.

برای علیرضا، این مرحله با تجربه فصل های قبل تفاوت داشت. آنها پیش تر یاد گرفته بودند برای فهم شرایط خود به تجربه دیگران نگاه کنند. حالا می دیدند رابطه می تواند دوطرفه باشد.

نه فقط دیگران چیزی برای آموختن به آنها دارند، بلکه تجربه خود آنها نیز می تواند در جایی دیگر دیده شود، پاسخ بگیرد و حتی به ایجاد حرکت دیگری کمک کند.

این تغییر نگاه، معنای ارتباط میان کارگران را گسترده تر می کرد.

ارتباط دیگر فقط راهی برای فرستادن خبر یا حتی فقط راهی برای شناختن تجربه دیگران نبود. می توانست رابطه ای باشد که در آن تجربه های مختلف به یکدیگر پاسخ می دهند و هر حرکت، در خارج از محدوده خودش نیز بازتاب هایی ایجاد می کند.

اما یک نمونه دیگر، این موضوع را برای آنها روشن تر کرد.

گاهی حتی لازم نبود گروه دیگری مستقیما با آنها ارتباط داشته باشد. خودِ یک اقدام اعتراضی می توانست به محیط دیگری برسد و در آنجا، به شکلی تازه مورد استفاده قرار گیرد.

بخش سوم

وقتی یک حرکت از مرز خودش عبور می کند

در یکی از تجربه هایی که کارگران بررسی می کردند، اتفاقی توجه آنها را جلب کرد. یک شکل مشخص از اعتراض که کارگران یک واحد صنعتی در جنوب در جریان اعتراض های خود به کار برده بودند، مدتی بعد در حرکت اعتراضی پرستاران یک استان دیگر دیده شد و سپس در اعتراض کارگران یک شهر در استانی دیگر نیز تکرار شد.

برای علیرضا، این اتفاق از یک جهت ساده بود و از جهت دیگر اهمیت زیادی داشت.

یک جمع، در شرایط خاص خودش تصمیمی گرفته بود. آن اقدام در همان زمان و همان محیط معنای مشخصی داشت. اما بعد از پایان آن، شکل آن اقدام از بین نرفته بود. کسانی در محیطی دیگر آن را دیده بودند و در شرایط خودشان به کار برده بودند.

این همان چیزی بود که نگاه آنها را تغییر داد.

پیش از آن، وقتی از انتقال تجربه صحبت می کردند، بیشتر منظورشان توضیح دادن یک تجربه برای دیگران بود. حالا می دیدند گاهی خودِ عمل، بدون آنکه به یک دستورالعمل تبدیل شود، می تواند به محیط دیگری برسد.

البته تکرار یک حرکت به معنای یکسان بودن شرایط نبود.

پرستاران شرایط خودشان را داشتند و کارگران آن واحد صنعتی نیز با مسائل و موقعیت دیگری مواجه بودند. آنچه میان این تجربه ها مشترک بود، نه شرایط کامل آنها، بلکه این واقعیت بود که یک اقدام می توانست در ذهن و رفتار جمع دیگری اثر بگذارد.

این موضوع، تفاوت مهمی با تقلید ساده داشت.

اگر یک جمع فقط بخواهد آنچه را در محیط دیگری دیده عینا تکرار کند، ممکن است بخش مهمی از شرایط واقعی خود را نادیده بگیرد. اما وقتی یک تجربه به عنوان بخشی از امکانات یک حرکت دیده شود، می تواند برای جمع دیگری پرسش ایجاد کند و حتی الهام بخش یک انتخاب تازه باشد.

در گفتگوهایشان، همین تفاوت اهمیت پیدا کرد.

آنها می دیدند تجربه ها همیشه در قالب گزارش و گفتگو منتقل نمی شوند. گاهی یک حرکت، یک تصمیم یا حتی نوع برخورد کارگران با یک موقعیت، برای دیگران قابل مشاهده می شود و بعد، در شرایط دیگری به شکل تازه ای باز می گردد.

این یعنی یک محیط کار میتواند فقط دریافت کننده تجربه نباشد.

می تواند چیزی تولید کند که در بیرون از آن محیط نیز اثر بگذارد.

این شناخت، برای جمعی که سال ها با مسئله حفظ رابطه ها و شناخت مشترک دست و پنجه نرم کرده بود، معنای تازه ای داشت. حالا مرز تجربه دیگر فقط دیوارهای کارخانه نبود.

آنچه در اینجا ساخته می شد، می توانست در جای دیگری دیده شود.

از سوی دیگر، اتفاقی که در محیط دیگری رخ می داد نیز می توانست دوباره به این جمع بازگردد و نگاه آنها را تغییر دهد.

به این ترتیب، رابطه میان تجربه ها یک مسیر یک طرفه نبود. تجربه از این سو به آن سو می رفت و دوباره با شکل و معنای تازه ای باز می گشت.

علیرضا به این فکر می کرد که شاید اهمیت یک حرکت فقط در نتیجه مستقیم خودش نباشد. ممکن است اثر آن در جای دیگری و در زمانی دیگر دیده شود؛ جایی که کسانی که آن حرکت را آغاز کرده اند حتی حضور ندارند.

همین جا بود که آنها معنای گسترده تری از ارتباط میان محیط های کاری پیدا کردند.

دیگر مسئله فقط این نبود که «ما چه چیزی از آنها یاد می گیریم؟»

پرسش به این سمت رفته بود که «تجربه ما چه اثری بر دیگران می گذارد و تجربه آنها چگونه دوباره بر ما اثر می گذارد؟»
این تغییر، فاصله میان جمع های جدا از هم را کمتر می کرد.
اما هنوز یک گام دیگر باقی مانده بود. اگر چنین رابطه ای میان تجربه های مختلف شکل می گیرد، کارگران چگونه باید جایگاه خود را درون این مجموعه بزرگتر ببینند؟

بخش چهارم و پایانی

وقتی یک جمع جای خود را در میان دیگر کارگران می بیند

در ماه های گذشته، کارگران به تدریج از این تصور فاصله گرفته بودند که محیط کاری آنها تمام جهان تجربه شان است.

آنها هنوز مسائل خود را از همان جایی که زندگی می کردند و کار می کردند دنبال می کردند. دستمزد، شرایط کار، تصمیم های مدیریت و مشکلات روزمره همچنان مسائل واقعی آنها بودند. اما حالا بهتر می دیدند که این مسائل در خلأ به وجود نمی آیند.

تجربه ای که در یک محیط شکل می گرفت، می توانست در محیط دیگری تکرار شود. یک حرکت می توانست برای دیگران معنا پیدا کند. حمایت از یک جمع می توانست در جمعی دیگر بازتاب پیدا کند و حتی یک اقدام مشخص می توانست راه خود را به محیط دیگری باز کند.

این شناخت، مرز «جمع خودمان» را نیز کمی تغییر داده بود.

آنها هنوز یک جمع مشخص با مسائل مشخص بودند، اما دیگر خود را کاملا جدا از سایر کارگران نمی دیدند.

این احساس، از یک تصمیم یا اعلامیه به وجود نیامده بود. در طول تجربه های مختلف شکل گرفته بود. هر بار که خبری از کارگران دیگری می رسید، هر بار که نشانه ای از حمایت متقابل دیده می شد و هر بار که یک تجربه از محیطی به محیط دیگر راه پیدا می کرد، بخشی از این شناخت ساخته می شد.

برای علیرضا، یکی از مهم ترین تفاوت ها این بود که دیگر رابطه میان کارگران را فقط در زمان نیاز به کمک نمی دید.

ارتباط می توانست از قبل وجود داشته باشد.

شناخت می توانست پیش از یک بحران شکل بگیرد.

و یک تجربه می توانست پیش از آنکه به نتیجه نهایی برسد، برای دیگران قابل مشاهده باشد.

همین موضوع، نگاه آنها را نسبت به قدرت جمعی نیز تغییر می داد.

قدرت فقط چیزی نبود که در یک تجمع بزرگ یا یک اقدام طولانی دیده شود. بخشی از قدرت در این بود که تجربه های مختلف کارگری بتوانند یکدیگر را پیدا کنند، نسبت به هم واکنش نشان دهند و از حالت جزیره های جدا بیرون بیایند.

آنها دریافتند که دو یا چند حرکت اعتراضی در محیط های متفاوت، مسائل خاص خود را دارند، اما در عین حال میتوانند یکدیگر را ببینند و از یکدیگر حمایت کنند.

برای کارگران، این تجربه ها یک نتیجه ساده اما مهم داشت: یک جمع کارگری هرقدر هم که در محیط خودش رشد کرده باشد، بخشی از واقعیت بزرگ تری است که بیرون از آن نیز جریان دارد.

اما دیدن این واقعیت به معنای کنار گذاشتن مسائل مشخص خودشان نبود. آنها هنوز باید درباره مشکلات خود تصمیم می گرفتند، همچنان باید شرایط محیط کارشان را می شناختند و همچنان مسئولیت اقدام های خود را بر عهده می گرفتند.

آنچه تغییر کرده بود، افق نگاهشان بود.

دیگر وقتی به یک مشکل نگاه می کردند، فقط نمی پرسیدند اینجا چه اتفاقی افتاده است. گاهی می پرسیدند آیا نمونه مشابهی جای دیگری نیز وجود دارد؟ اگر وجود دارد، چه رابطه ای میان این تجربه ها می توان پیدا کرد؟ و اگر یک حرکت در اینجا بر دیگران اثر می گذارد، این جمع چه مسئولیتی در قبال اثری که ایجاد می کند دارد؟

این پرسش ها هنوز جواب نهایی نداشتند.

آنها به این نتیجه نرسیده بودند که همه تجربه های کارگری را می توان در یک شکل واحد به هم متصل کرد. حتی نمی دانستند این ارتباط ها تا کجا می توانند ادامه پیدا کنند اما یک چیز برایشان روشن شده بود: تجربه یک محیط کار می تواند از مرز خودش عبور کند.

گاهی با یک خبر.
گاهی با یک حمایت.
گاهی با یک اقدام که در محیطی دیگر دیده می شود.
و گاهی با ارتباط مستقیمی که میان دو جمع شکل می گیرد.
از اینجا، مفهوم «ما» نیز برای آنها گسترده تر می شد. دیگر «ما» فقط کسانی نبودند که در یک سالن یا یک کارخانه کنار هم کار می کردند. این «ما» می توانست کارگرانی را نیز در بر بگیرد که هرگز یکدیگر را ندیده اند اما بخشی از مشکلات، تجربه ها و تلاش هایشان به یکدیگر مربوط است.
با این حال، همین گسترده تر شدن افق، یک پرسش تازه ایجاد می کرد.
اگر تجربه های مختلف می توانند به یکدیگر برسند و بر هم اثر بگذارند، چه چیزی باعث می شود این ارتباط ها از بین نروند؟
چه چیزی از یک تجربه باقی می ماند که بتواند در زمانی دیگر، برای جمعی دیگر قابل شناخت و استفاده باشد؟
این پرسش دیگر درباره آغاز ارتباط نبود.
درباره آن چیزی بود که از یک مسیر طولانی باقی می ماند.
و فصل بعد از همین جا آغاز می شد.

پایان فصل شانزدهم

فصل هفدهم

از تجربه جمعی تا توانایی تغییر؛ آنچه از مسیر سازمان یابی باقی می ماند

بخش اول

وقتی تجربه از سازندگانش عبور می کند

سال ها گذشته بود.

بسیاری از کارگرانی که در شکل گیری و پیش بردن آن مسیر نقش داشتند، دیگر در محیط های کاری حضور نداشتند. بعضی بازنشسته شده بودند، بعضی محل کار خود را تغییر داده بودند و بعضی دیگر به دلایل مختلف از آن محیط ها فاصله گرفته بودند.

در این سال ها، کارگران تازه ای وارد شده بودند. کسانی که نخستین گفتگوها را ندیده بودند، در شکل گیری نخستین جمع ها حضور نداشتند و بسیاری از اختلاف ها، فشارها و تصمیم هایی را که در سال های گذشته تجربه شده بود، از نزدیک نمی شناختند.

اما محیط کار کاملا از آن گذشته جدا نشده بود.

بخشی از تجربه ای که در طول سال ها ساخته شده بود، در شیوه ارتباط میان کارگران و در شکل هایی از مشارکت جمعی ادامه پیدا کرده بود. یکی از روشن ترین نمونه ها، برپایی مستمر مجامع عمومی بود؛ فضایی که کارگران می توانستند در آن درباره مسائل مشترک خود صحبت کنند، نظرهای متفاوت را بشنوند و در تصمیم گیری درباره موضوعاتی که به زندگی کاری آنها مربوط می شد، مشارکت داشته باشند.

برای کارگران تازه وارد، ممکن بود این شکل از مشارکت کاملا عادی به نظر برسد. آنها وارد محیطی شده بودند که چنین امکانی در آن وجود داشت و لازم نبود همه سال های گذشته را شخصا تجربه کرده باشند تا بتوانند از آن استفاده کنند.

اما پشت این امر عادی، تجربه ای طولانی قرار داشت.

کارگرانی که این مسیر را ساخته بودند، در ابتدا نمی دانستند آیا می توانند چنین رابطه ای را حفظ کنند یا نه. آنها یاد گرفته بودند که جمع شدن به تنهایی کافی نیست. باید امکان صحبت کردن، مخالفت کردن، شنیدن نظر دیگران و مشارکت در تصمیم وجود داشته باشد. باید مسئولیت ها میان افراد بیشتری تقسیم شود و تصمیم ها به چند نفر محدود نماند.

آن تجربه به مرور از یک اقدام مقطعی فاصله گرفته بود و بخشی از شیوه زندگی جمعی شده بود.

در کنار تجربه زنده ای که در رابطه های میان کارگران باقی مانده بود، بخشی از گذشته نیز در روایت ها، یادداشت ها و اسناد مکتوب ثبت شده بود. نوشته هایی که از آن سال ها باقی مانده بودند، برای کسانی که خودشان در آن دوره حضور نداشتند، امکان شناخت بخشی از مسیر گذشته را فراهم می کردند.

اما یک متن نمی توانست خود تجربه را جایگزین کند.

نمی توانست همه تردیدها، اختلاف ها، فشارها و تصمیم هایی را که در یک دوره مشخص شکل گرفته بود، دوباره زنده کند. فقط می توانست بخشی از آنچه را اتفاق افتاده بود، حفظ کند و امکان بازگشت به آن را برای دیگران فراهم کند.

به همین دلیل، چیزی که از گذشته باقی می ماند، اگر قرار باشد زنده بماند، باید در زمان دیگری دوباره فهمیده شود.

نسل تازه قرار نبود همان مسیر را قدم به قدم تکرار کند. شرایط تغییر کرده بود. مسئله ها تغییر کرده بود و انسان هایی که در آن محیط کار می کردند دیگر همان کسانی نبودند که سال ها قبل این مسیر را ساخته بودند.

اما آنها می توانستند از آنچه پیش از آنها شکل گرفته بود، چیزی بیشتر از یک خاطره دریافت کنند.

می توانستند ببینند که یک مسئله چگونه از حالت فردی خارج می شود و به موضوعی برای بحث جمعی تبدیل می شود. می توانستند تجربه کنند که تصمیم فقط متعلق به کسانی نیست که مسئولیت پیگیری آن را بر عهده دارند. و می توانستند بفهمند که اختلاف نظر لزوما به معنای از هم گسیختن رابطه ها نیست.
در اینجا، گذشته دیگر فقط گذشته نبود.
بخشی از آن به یک امکان برای زمان حال تبدیل شده بود.
اما همین جا یک پرسش مهم باقی می ماند.
آیا باقی ماندن یک شکل از مشارکت یا وجود چند نوشته از گذشته، به این معناست که خود تجربه نیز منتقل شده است؟
یا برای اینکه تجربه ای واقعا باقی بماند، باید چیزی عمیق تر از شکل آن منتقل شود؟
پاسخ این پرسش ما را از خود اتفاق ها به چیزی می رساند که در طول آنها ساخته شده است.

بخش دوم

از تجربه به شناخت

هر تجربه ای به خودی خود به شناخت تبدیل نمی شود.
ممکن است کارگران سال ها در اعتراض ها، جلسه ها، تصمیم ها و تلاش های جمعی حضور داشته باشند و بعد از مدتی فقط خود اتفاق ها در خاطرشان بماند. به یاد بیاورند چه زمانی اعتراضی شکل گرفت، چه تصمیمی گرفته شد یا در نهایت چه نتیجه ای به دست آمد، اما ندانند از آن تجربه چه چیزی برای شرایط بعدی باقی مانده است.
شناخت از جایی شروع می شود که انسان ها فقط نمی پرسند چه اتفاقی افتاد، بلکه می پرسند چرا چنین اتفاقی افتاد.
چه چیزی باعث شد در یک مقطع افراد بیشتری مشارکت کنند و در مقطعی دیگر مشارکت کاهش پیدا کند؟
چه چیزی باعث شد یک تصمیم جمعی قابل پیگیری باشد و تصمیمی دیگر نتواند همراهی لازم را ایجاد کند؟
چگونه یک اختلاف می توانست به ادامه بحث کمک کند و چگونه در شرایطی دیگر همان اختلاف باعث فاصله گرفتن افراد می شد؟
چرا یک جمع بعد از یک نتیجه ناموفق توانست دوباره کنار هم قرار بگیرد و در موقعیتی دیگر چنین امکانی ایجاد نشد؟
این پرسش ها تجربه را از یک اتفاق مشخص جدا می کنند و آن را به موضوعی برای فهمیدن تبدیل می کنند.
در این نگاه، شکست هم معنای دیگری پیدا می کند.
شکست فقط این نیست که یک مطالبه به نتیجه نرسیده یا یک اقدام آن طور که انتظار می رفت پیش نرفته است.
شکست می تواند نشان دهد که در کدام مرحله اطلاعات کافی وجود نداشته، چه چیزی باعث کاهش مشارکت شده، کدام رابطه ها ضعیف بوده یا چه تصمیمی نیاز به بررسی بیشتری داشته است.
همین مسئله درباره اختلاف هم صادق است.
اختلاف نظر نشان می دهد که انسان ها یک مسئله را دقیقا به یک شکل نمی بینند. این تفاوت ممکن است از تجربه های متفاوت، اطلاعات نابرابر یا نگرانی های مختلف ناشی شود. بنابراین مهم نیست که اختلاف وجود دارد یا نه.
مهم این است که آیا جمع می تواند آن را به موضوعی برای فهمیدن تبدیل کند.
در اینجا، تجربه گذشته به جای اینکه مجموعه ای از اتفاق های تمام شده باشد، به نوعی شناخت عملی تبدیل می شود.
شناختی که به انسان ها کمک می کند موقعیت های تازه را دقیق تر ببینند.
اما این شناخت با دستورالعمل تفاوت دارد.
دستورالعمل میگوید چه کاری را تکرار کن.
شناخت کمک می کند بفهمی در یک شرایط مشخص، چه چیزی را باید ببینی، چه پرسش هایی را باید مطرح کنی و پیش از تصمیم گرفتن چه چیزهایی را باید بررسی کنی.
به همین دلیل، هیچ تجربه سازمان یافته ای نمی تواند پاسخ آماده همه محیط های دیگر باشد.
شرایط کار تغییر می کند.
آدم ها تغییر می کنند.
رابطه ها تغییر می کنند.
و مسئله ای که در یک دوره محور اصلی بوده، ممکن است در دوره ای دیگر جای خود را به مسئله ای متفاوت بدهد.
ارزش تجربه در این نیست که گذشته را دوباره اجرا کنیم.
ارزش آن در این است که بتوانیم از گذشته بهتر بفهمیم چه چیزهایی در شکل گیری یک تجربه جمعی موثر بوده اند.
اعتماد چگونه شکل گرفته است؟
مسئولیت چگونه تقسیم شده است؟
چگونه افراد بیشتری وارد تصمیم گیری شده اند؟
چگونه جمع بعد از یک اختلاف یا شکست توانسته به کار خود ادامه دهد؟

اینها پرسش هایی هستند که از یک تجربه فراتر می روند و می توانند در شرایط دیگری نیز دوباره مطرح شوند.
در این صورت، تجربه دیگر فقط خاطره نیست.
به شناختی تبدیل شده که می تواند به انسان های دیگری کمک کند شرایط خود را بهتر بفهمند.
اما هنوز یک مرحله دیگر باقی مانده است.
شناختی که فقط نزد چند نفر باقی بماند، با کنار رفتن همان افراد می تواند ضعیف شود.
بنابراین مسئله فقط تولید شناخت نیست.
باید بتوان این شناخت را به توانایی جمعی تبدیل کرد.

بخش سوم

از شناخت به توانایی جمعی

توانایی جمعی زمانی شکل می گیرد که شناخت از ذهن افراد فراتر برود و در رابطه میان آنها اثر بگذارد.
یک کارگر ممکن است بداند که تصمیم گیری جمعی اهمیت دارد، اما این دانستن زمانی به توانایی تبدیل می شود که در یک موقعیت واقعی بتواند اطلاعات لازم را جمع کند، نظرهای متفاوت را بشنود، مسئله را با دیگران بررسی کند و در تصمیمی مشترک مشارکت داشته باشد.
همین تفاوت درباره مسئولیت نیز وجود دارد.
دانستن اینکه مسئولیت باید میان افراد تقسیم شود با تجربه کردن آن یکی نیست. زمانی که افراد بیشتری در کارهای مختلف مشارکت می کنند، تجربه مشترک گسترده تر می شود و جمع کمتر به تعداد محدودی از افراد وابسته می ماند.
به همین دلیل، یکی از نشانه های رشد یک جمع این نیست که فقط افراد بیشتری در آن حضور پیدا کرده باشند.
این است که افراد بیشتری توانایی فهمیدن، تصمیم گرفتن و پذیرفتن مسئولیت پیدا کرده باشند.
در این مرحله، سازمان یابی معنای گسترده تری پیدا می کند.
دیگر مسئله فقط این نیست که چند نفر ارتباط خود را حفظ کنند.
مسئله این است که آیا می توان رابطه ای ساخت که در آن مشارکت، مسئولیت و تصمیم گیری در طول زمان ادامه پیدا کند.
این همان جایی است که تجربه های گذشته به مسئله تشکل پایدار نزدیک می شوند.
یک تشکل زمانی معنا پیدا می کند که بتواند توانایی های ساخته شده را از یک دوره مشخص فراتر ببرد. به این معنا که با تغییر افراد یا شرایط، تمام تجربه جمعی از بین نرود.
ورود افراد تازه نباید به معنای شروع دوباره از صفر باشد. کنار رفتن افراد قدیمی نباید تمام مسئولیت ها و تجربه های جمعی را با خود ببرد.
اختلاف میان اعضا نباید به از هم پاشیدن رابطه ها منجر شود و تغییر شرایط نباید جمع را از امکان تصمیم گیری درباره مسائل تازه محروم کند.
اما تشکل پایدار به معنای ثابت ماندن نیست. یک تشکل اگر بخواهد در طول زمان زنده بماند، باید بتواند خود را اصلاح کند.
ممکن است مسئولیت ها جابجا شوند. ممکن است افراد تازه وارد شوند. ممکن است مسئله های تازه ای شکل بگیرد.
ممکن است تجربه قبلی نشان دهد شیوه ای که زمانی جواب می داده، دیگر کافی نیست.
پایداری در چنین وضعی یعنی حفظ توانایی جمع برای ادامه دادن، نه حفظ همیشگی یک شکل مشخص.
در این مسیر، رابطه میان تصمیم گیری و بدنه اهمیت زیادی پیدا می کند.
اگر تصمیم ها از زندگی واقعی کسانی که قرار است آنها را اجرا کنند جدا شوند، به تدریج فاصله ای میان تشکل و اعضای آن شکل می گیرد.
اما اگر اعضا بتوانند در شکل گیری تصمیم ها حضور داشته باشند، درباره آنها سوال کنند، مخالفت کنند و مسئولیت نتیجه را نیز به رسمیت بشناسند، رابطه آنها با تشکل تغییر می کند.
آنها دیگر فقط دنبال کننده تصمیم های دیگران نیستند.
بخشی از ساختن تصمیم هستند.
همین جاست که تجربه مشارکت جمعی از یک روش به یک توانایی تبدیل می شود.
توانایی ای که می تواند در شکل های مختلف سازمانی ادامه پیدا کند.
به همین دلیل، مسئله اصلی در تشکل پایدار فقط ساختن یک ساختار نیست.
مسئله این است که آیا آن ساختار می تواند رابطه زنده خود را با کسانی که به آن معنا می دهند حفظ کند یا نه.
و همین پرسش ما را به مسئله مهم دیگری می رساند:
اگر قدرتی در یک جمع ساخته شد، چگونه می توان مطمئن شد که به تدریج از بدنه جدا نمی شود؟

بخش چهارم

قدرت در دست چه کسی می ماند؟

هر سازمانیابی با مسئله قدرت روبه رو است.
همین که تعدادی از افراد برای یک هدف مشترک کنار هم قرار می گیرند، بخشی از کارها به عهده افراد مشخصی گذاشته می شود. بعضی افراد تجربه بیشتری پیدا می کنند، بعضی ارتباط بیشتری دارند و بعضی ممکن است بیشتر در معرض مسائل قرار بگیرند.
این تفاوت ها طبیعی است.
مسئله زمانی آغاز می شود که تفاوت در تجربه و مسئولیت، کم کم به تفاوت دائمی در قدرت تبدیل شود.
فردی که برای پیگیری یک تصمیم انتخاب شده، نباید به صاحب آن تصمیم تبدیل شود.
کسی که اطلاعات بیشتری در اختیار دارد، نباید به دلیل همین دسترسی از بقیه جدا شود.
و کسی که مدت بیشتری فعال بوده، نباید به این نتیجه برسد که حضور و تجربه او به خودی خود حق تصمیم گیری بیشتر ایجاد می کند.
قدرت جمعی زمانی معنا دارد که رابطه آن با بدنه قطع نشود.
این یعنی کسانی که مسئولیتی می گیرند باید بتوانند درباره آنچه انجام داده اند توضیح بدهند، نظر دیگران را بشنوند و در برابر جمع پاسخگو باشند.
پاسخگویی فقط یک اصل اخلاقی نیست.
یک ضرورت عملی برای جلوگیری از فرسایش رابطه میان بدنه و کسانی است که در مقطعی مسئولیت بیشتری گرفته اند.
اگر اعضا احساس کنند تصمیم ها در جایی دور از آنها گرفته می شود و فقط نتیجه آن به آنها اعلام می شود، مشارکت به تدریج ضعیف می شود.
اما اگر افراد بدانند نظر آنها در تصمیم گیری اهمیت دارد و می توانند درباره عملکرد کسانی که مسئولیتی بر عهده گرفته اند پرسش کنند، رابطه میان قدرت و بدنه زنده می ماند.
در اینجا، امکان نقد نیز اهمیت پیدا می کند.
جمعی که فقط در زمانی آرام است که همه با یک تصمیم موافق باشند، لزوما جمع قدرتمندی نیست.
ممکن است اختلاف وجود داشته باشد، اما اگر امکان طرح اختلاف، بررسی آن و رسیدن به تصمیم وجود داشته باشد، خود همین روند بخشی از قدرت جمعی است.
این نگاه، رابطه میان وحدت و اختلاف را نیز تغییر می دهد.
وحدت به معنای یکسان بودن نظرها نیست.
وحدت زمانی معنا پیدا می کند که افراد بتوانند با وجود تفاوت، در مورد آنچه برایشان مشترک است تصمیم بگیرند و پس از تصمیم نیز رابطه خود را حفظ کنند.
از طرف دیگر، استقلال نیز اهمیت دارد.
یک جمع یا تشکل اگر قرار است از اراده اعضای خود قدرت بگیرد، باید بتواند درباره مسائلش بر اساس نیازها و تصمیم های همان بدنه عمل کند.
ارتباط با دیگران ضروری است.
یادگیری از تجربه جمع های دیگر ضروری است.
همکاری در موضوعات مشترک نیز می تواند قدرت جمعی را بیشتر کند.
اما هیچ کدام نباید جای تصمیم گیری خود بدنه را بگیرد.
استقلال به معنای قطع ارتباط نیست.
به معنای حفظ اختیار تصمیم گیری است.
در نهایت، می توان گفت یکی از آزمون های واقعی هر سازمان یابی این است که وقتی قدرت و مسئولیت در دست افراد مشخصی قرار می گیرد، آیا این افراد همچنان در رابطه ای زنده با بدنه باقی می مانند یا نه.

اگر پاسخ مثبت باشد، مسئولیت می تواند به ابزار تقویت قدرت جمعی تبدیل شود.
اگر پاسخ منفی باشد، همان مسئولیت ممکن است به تدریج به فاصله گرفتن از بدنه و تمرکز قدرت منجر شود.
پس حفظ قدرت جمعی فقط مسئله تعداد افراد نیست.
مسئله کیفیت رابطه میان افراد، مسئولیت ها و تصمیم هاست.
و وقتی این رابطه درون یک تشکل شکل گرفت، پرسش بعدی طبیعی است:
آیا تشکل های مختلف می توانند در عین حفظ استقلال خود، بخشی از توانشان را در کنار یکدیگر قرار دهند؟

بخش پنجم

از جمع های مستقل تا همکاری مشترک

تجربه های مختلف کارگری هیچ گاه دقیقا شبیه یکدیگر نیستند.
هر محیط کار شرایط خودش را دارد.
هر جمعی مجموعه ای از تجربه های خاص را پشت سر گذاشته است و هر تشکلی ممکن است درباره مسائل و روش های مختلف، دیدگاه های متفاوتی داشته باشد.
این تفاوت ها مانعی برای همکاری نیستند.
اتفاقا اگر تجربه های مختلف قرار باشد به یک شناخت گسترده تر تبدیل شوند، باید امکان ارتباط میان آنها وجود داشته باشد.
این ارتباط می تواند از آشنایی با تجربه دیگران شروع شود.
یک جمع می تواند بداند دیگران در شرایط مشابه چه تجربه ای داشته اند، چه مسئله هایی برای آنها مهم بوده و چگونه از یک دشواری عبور کرده اند.
اما رابطه میان جمع ها نباید به معنای کنار گذاشتن تفاوت ها باشد.
اگر برای همکاری، همه مجبور شوند یک شکل واحد از فکر کردن و عمل کردن را بپذیرند، بخشی از تجربه واقعی آنها از بین می رود.
همکاری زمانی پایدارتر است که هر جمع بتواند استقلال خود را حفظ کند و در عین حال، برای مسائل مشترک راهی برای عمل مشترک پیدا کند.
ممکن است دو تشکل درباره بعضی مسائل اختلاف داشته باشند، اما بر سر موضوعی مشخص همکاری کنند.
ممکن است یک گروه از تجربه گروه دیگری یاد بگیرد، بدون اینکه بخواهد همان ساختار را برای خود تکرار کند.
ممکن است در یک دوره، یک جمع بیشتر به تجربه و پشتیبانی نیاز داشته باشد و در دوره ای دیگر، خود همان جمع به منبع تجربه برای دیگران تبدیل شود.
این رابطه دو طرفه، ارزش زیادی دارد.
تجربه ها در یک نقطه متوقف نمی مانند.
آنها میان جمع ها حرکت می کنند، با شرایط جدید ترکیب می شوند و می توانند به شناخت های تازه منجر شوند.
در چنین وضعی، پیوند میان جمع ها فقط به معنای بیشتر شدن تعداد افراد نیست.
به معنای بیشتر شدن امکان یادگیری، همکاری و عمل مشترک است.
اما این پیوند زمانی می تواند پایدار باشد که بر رابطه های واقعی استوار شود.
همکاری نمی تواند فقط در زمان بحران و برای یک اقدام کوتاه شکل بگیرد و بعد ناپدید شود. همان طور که در یک جمع، استمرار ارتباط اهمیت دارد، در رابطه میان جمع ها نیز حفظ ارتباط و شناخت متقابل مهم است.
از سوی دیگر، همکاری نباید به ایجاد یک مرکز تبدیل شود که تصمیم درباره همه جمع ها را در اختیار خود بگیرد.
اگر قرار باشد تجربه های متفاوت به یکدیگر متصل شوند، بهتر است این اتصال از طریق شناخت متقابل و توافق درباره موضوعات مشترک شکل بگیرد، نه از طریق حذف تفاوت ها.
این رویکرد، معنای گسترده تری به قدرت جمعی می دهد.
قدرت فقط در بزرگ تر شدن یک جمع نیست.
در توانایی چند جمع برای شناختن یکدیگر، حفظ استقلال خود و همکاری در جایی است که منافع مشترک وجود دارد.
در چنین وضعی، تجربه ای که از یک محیط کار آغاز شده، می تواند به بخشی از شناخت جمع های دیگر تبدیل شود و تجربه آنها نیز به همان جمع کمک کند.

رسیدن تجربه ها به یکدیگر زمانی اهمیت بیشتری پیدا می کند که بتواند به رابطه، یادگیری و همکاری میان جمع های واقعی منجر شود.
اما حتی این هم پایان مسیر نیست.
زیرا در نهایت، همه این تجربه ها به یک پرسش ساده اما دشوار برمی گردند:
اگر این مسیر ارزش ادامه دادن دارد، از اینجا به بعد چه باید کرد؟

بخش ششم و پایانی

چه باید کرد؟

در آغاز مسیر، پاسخ به یک مشکل مشترک ممکن بود یک واکنش کوتاه باشد.
اما هرچه تجربه گسترده تر شد، روشن تر شد که برای تغییر شرایط، تنها واکنش به اتفاق ها کافی نیست.
باید امکان ارتباط وجود داشته باشد.
باید انسان ها بتوانند مسئله های خود را در کنار یکدیگر ببینند.
باید فرصت مشارکت واقعی وجود داشته باشد.
باید مسئولیت در میان افراد بیشتری جریان پیدا کند.
و باید تجربه ها به چیزی تبدیل شوند که بعد از پایان یک اتفاق نیز باقی بماند.
اگر بخواهیم از همه مسیر طی شده یک نتیجه عملی بگیریم، شاید نخستین نکته این باشد که سازمان یابی باید از زندگی واقعی انسان ها شروع شود.
هیچ سازمانی با تصمیم بیرونی نمی تواند جای تجربه ای را بگیرد که خود انسان ها در زندگی روزمره و در مواجهه با مسائل مشترک ساخته اند.
ارتباط زمانی ریشه می گیرد که افراد درباره مسئله های واقعی خود صحبت کنند و بتوانند شباهت ها و تفاوت های تجربه هایشان را ببینند.
اما ارتباط به تنهایی کافی نیست.
اگر قرار است رابطه ها دوام پیدا کنند، باید به مشارکت تبدیل شوند.
و مشارکت نیز زمانی معنا دارد که افراد فقط حاضر نباشند، بلکه در فهم مسئله و شکل گیری تصمیم نقش داشته باشند.
به همین دلیل، یکی از مهم ترین وظیفه های سازمان یابی این است که افراد بیشتری را از شنونده بودن به مشارکت و از مشارکت به پذیرفتن مسئولیت برساند.
در این مسیر، کارگران فعال و پیشرو نقش مهمی دارند.
اما نقش آنها نباید به انجام دادن همه کارها محدود شود.
اگر تجربه، اطلاعات و تصمیم ها فقط در اختیار افراد فعال باقی بماند، سازمان یابی در نهایت به همان مشکلی بازمی گردد که در آغاز قصد داشت از آن عبور کند.
نقش کسانی که بیشتر تجربه دارند باید این هم باشد که امکان مشارکت و یادگیری دیگران را بیشتر کنند.
تجربه باید در جمع جریان پیدا کند، نه اینکه به سرمایه ای شخصی تبدیل شود.
از سوی دیگر، شکل های مشارکت نیز نباید فقط در لحظه های بحران معنا داشته باشند.
اگر رابطه میان افراد فقط هنگام اعتراض یا فشار شکل بگیرد، بعد از پایان بحران خطر بازگشت به پراکندگی وجود دارد.
برای همین، هر جمعی که می خواهد تجربه ای پایدار بسازد، باید راهی برای ادامه ارتباط و تصمیم گیری در دوره های عادی نیز پیدا کند.
این استمرار است که یک تجربه را از یک واکنش مقطعی جدا می کند.
اما استمرار به معنای تکرار بی تغییر یک شکل نیست.
هر جمع باید بتواند شرایط خود را بررسی کند، روش های خود را اصلاح کند و اگر تجربه نشان داد بخشی از کار درست پیش نرفته است، آن را تغییر دهد.
پایداری واقعی یعنی توانایی ادامه دادن همراه با توانایی تغییر کردن.
همین موضوع درباره تشکل نیز صادق است.
ساختن یک تشکل پایان سازمان یابی نیست.
تشکل باید بتواند در طول زمان رابطه خود را با بدنه حفظ کند، مسئولیت ها را میان افراد مختلف توزیع کند، امکان ورود افراد تازه را فراهم کند و در برابر تغییر شرایط، خود را بازبینی کند.

کسانی که مسئولیت می گیرند باید بدانند که مسئولیت آنها از طرف جمع است و در برابر همان جمع پاسخگو می مانند.
بدنه نیز باید امکان پرسش، نقد و بازبینی تصمیم ها را داشته باشد.
در چنین رابطه ای، قدرت به جای اینکه از بدنه جدا شود، درون همان رابطه جمعی گردش می کند.
این اصل درباره استقلال نیز اهمیت دارد.
یک تشکل باید بتواند با تشکل های دیگر و با محیط اجتماعی گسترده تر ارتباط داشته باشد، اما اختیار تصمیم گیری خود را از دست ندهد.
استقلال به معنای جدا ماندن از دیگران نیست.
به معنای آن است که هیچ نیروی بیرونی جای بدنه واقعی را در تعیین مسیر تشکل نگیرد.
در عین حال، استقلال نباید به انزوا تبدیل شود.
جمع ها و تشکل های مختلف باید بتوانند تجربه های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، از هم یاد بگیرند و در موضوعاتی که منافع مشترک دارند، همکاری کنند.
در این مرحله، لازم نیست همه یک شکل داشته باشند.
لازم نیست همه درباره همه چیز یکسان فکر کنند.
مهم این است که بتوانند در جاهایی که مسئله مشترک وجود دارد، توان خود را کنار هم قرار دهند.
این همکاری، اگر بر اعتماد و استقلال متقابل استوار باشد، می تواند از ظرفیت هر جمع بیشتر شود.
اما هیچ کدام از اینها نتیجه ای از پیش تضمین شده نیست.
هیچ ساختاری به خودی خود از تمرکز قدرت، فرسایش مشارکت یا از بین رفتن ارتباط ها مصون نیست.
هیچ تجربه ای نیز برای همیشه کامل نمی شود.
هر نسل ناچار است بخشی از این مسیر را در شرایط خودش دوباره بسازد.
با این حال، نسل جدید از هیچ آغاز نمی کند.
تجربه های گذشته وجود دارند.
شناختی که از آنها به دست آمده وجود دارد.
رابطه هایی وجود دارد که می توان از آنها دوباره شروع کرد.
و گاهی شکل هایی از مشارکت و تصمیم گیری وجود دارد که حاصل سال ها تجربه یک نسل است.
پس «چه باید کرد» را نمی توان در یک دستور خلاصه کرد.
باید تجربه را جدی گرفت، اما آن را مقدس نکرد.
باید از گذشته یاد گرفت، اما آن را عینا تکرار نکرد.
باید افراد فعال را تقویت کرد، اما سازمان را به آنها وابسته نکرد.
باید ساختار ایجاد کرد، اما ساختار را از بدنه جدا نکرد.
باید استقلال را حفظ کرد، اما به انزوا نرسید.
باید همکاری میان جمع ها را گسترش داد، اما تفاوت ها را حذف نکرد.
و مهم تر از همه، باید کاری کرد که قدرت جمعی در اختیار خود انسان هایی بماند که آن را ساخته اند.
شاید در نهایت، این مهم ترین نتیجه تمام مسیری باشد که این کتاب دنبال کرده است.
سازمان یابی فقط ساختن یک جمع نیست.
فقط ادامه دادن یک اعتراض نیست.
فقط حفظ چند رابطه یا ساختن یک ساختار نیست.
سازمان یابی یعنی ساختن توانایی انسان ها برای اینکه درباره شرایط خود با یکدیگر فکر کنند، برای مسائل مشترک تصمیم بگیرند، مسئولیت بپذیرند، اختلاف های خود را مدیریت کنند و قدرتی را که در کنار هم ساخته اند، از دست ندهند.
این توانایی ممکن است در یک مجمع عمومی تمرین شود، در یک تشکل پایدار شکل گسترده تری پیدا کند و در همکاری میان جمع های مختلف دامنه بیشتری پیدا کند.

اما به یک شکل مشخص محدود نیست.
شکل ها می توانند تغییر کنند.
آدم ها می توانند عوض شوند.
شرایط میتوانند تغییر کنند.
آنچه اهمیت دارد، حفظ منطق و توانایی ای است که پشت این شکل ها قرار دارد.
اینکه تصمیم از زندگی واقعی انسان ها جدا نشود.
اینکه قدرت از بدنه فاصله نگیرد.
اینکه مسئولیت بدون پاسخگویی شکل نگیرد.
اینکه تجربه در اختیار افراد محدود باقی نماند.
و اینکه هیچ نسلی مجبور نباشد همه چیز را از نقطه صفر آغاز کند.
از همین جا می توان به پرسشی رسید که از آغاز کتاب همراه ما بود:
چگونه انسان های پراکنده می توانند به نیرویی تبدیل شوند که توانایی فکر کردن، تصمیم گرفتن و ساختن آینده خود را دارد؟
پاسخ، یک لحظه خاص یا یک ساختار نهایی نیست.
پاسخ، فرایندی است که باید ساخته شود و دوباره ساخته شود.
از شناخت مسئله مشترک آغاز می شود.
با ارتباط و اعتماد ادامه پیدا می کند.
در مشارکت و تصمیم گیری رشد می کند.
با تقسیم مسئولیت و پاسخگویی پایدارتر می شود.
در تشکل های واقعی عمق پیدا می کند.
و با ارتباط میان جمع های مختلف می تواند افق گسترده تری پیدا کند.
آنچه از یک مسیر طولانی باقی می ماند، در نهایت فقط خاطره آن مسیر نیست.
توانایی ای است که انسان ها در جریان آن پیدا کرده اند.
توانایی اینکه تنها نمانند.
توانایی اینکه با یکدیگر فکر کنند.
توانایی اینکه درباره قدرت خود تصمیم بگیرند.
و توانایی اینکه اگر شرایط تغییر کرد، دوباره راهی برای ادامه دادن پیدا کنند.
این شاید معنای نهایی سازمان یابی باشد.
نه رسیدن به یک نقطه پایان، بلکه ساختن توانایی ادامه دادن.

پایان فصل هفدهم

سخن پایانی

آنچه در این کتاب روایت شد، در خلأ اتفاق نیفتاده است. تجربه سازمانیابی کارگران در ایران همیشه در شرایطی شکل گرفته که مشکلات معیشتی و شغلی، ناامنی کار، دستمزدهای ناکافی و فشارهای روزمره زندگی در کنار محدودیت های جدی برای تشکل یابی مستقل قرار داشته اند.
کارگران در بسیاری از محیط های کار، حتی برای پیگیری ابتدایی ترین مطالبات خود، ناچار بوده اند با موانع و فشارهایی روبرو شوند که فقط به رابطه میان کارگر و کارفرما محدود نمی شود.
در چنین شرایطی، مسئله سازمانیابی فقط این نیست که چگونه می توان افراد بیشتری را در کنار یکدیگر قرار داد. مسئله این است که چگونه می توان توانایی همکاری و تصمیم گیری جمعی را در شرایطی ساخت که خود این تلاش می تواند هزینه داشته باشد.
جنبش کارگری ایران در دهه های گذشته تجربه های مختلفی از اعتراض، اعتصاب، تجمع، شکل دادن به جمع های مستقل، ایجاد ارتباط میان محیط های کار و تلاش برای ساختن تشکل های مستقل را پشت سر گذاشته است. بخشی از این تجربه ها به نتیجه رسیده و بخشی با شکست، عقب نشینی، سرکوب یا از هم گسیختگی روبرو شده است. بعضی رابطه ها دوام آورده اند و بعضی دیگر در اثر فشار، تغییر شرایط یا از دست رفتن امکان ارتباط از میان رفته اند.
اما حتی تجربه هایی که به نتیجه مورد انتظار نرسیده اند، لزوما بی حاصل نمانده اند. در هر حرکت جمعی، چیزهایی درباره امکان همکاری، شیوه تصمیم گیری، نقاط ضعف و قوت رابطه ها، نحوه مواجهه با اختلاف و چگونگی حفظ ارتباط در شرایط دشوار آموخته می شود که اگر این تجربه ها از بین بروند، هر جمع تازه ای ناچار است بخشی از همان مسیر را دوباره و از نقطه آغاز طی کند.
در ایران، این مسئله آن جا اهمیت بیشتری پیدا می کند که حق اعتراض و اعتصاب و امکان ایجاد و فعالیت آزادانه تشکل های مستقل عملا وجود ندارد و فعالان کارگری برای پیگیری مطالبات و حفظ ارتباط با دیگر کارگران، به طور مداوم با فشار، برخورد و سرکوب روبرو هستند. در چنین شرایطی، حفظ رابطه ها و انتقال تجربه از یک حرکت به حرکت دیگر اهمیت زیادی پیدا می کند.
بنابراین تجارب مبارزاتی کارگران در ایران را نمی توان فقط با نتیجه نهایی آنها سنجید. ممکن است یک اعتراض به خواسته خود نرسد، یک اعتصاب متوقف شود، یک جمع از هم بپاشد یا افرادی که در شکل گیری یک حرکت نقش داشته اند، به دلیل فشارهای مختلف نتوانند مسیر خود را ادامه دهند اما آنچه در جریان این تجربه ها آموخته شده می تواند باقی بماند؛ در حافظه افراد، در رابطه هایی که شکل گرفته، در شناختی که از توانایی ها و محدودیت های خود به دست آمده و در تجربه ای که می تواند به دیگران منتقل شود.
از سوی دیگر، مشکلات کارگران فقط به نبود امکان تشکل مستقل محدود نمی شود. ناامنی شغلی، قراردادهای موقت و پیمانی، کاهش قدرت خرید، ضعف حمایت های اجتماعی و فشارهای اقتصادی، بخش هایی از شرایطی هستند که اعتراض های کارگری در آنها شکل می گیرند.
با این حال، همین شرایط دشوار به معنای پایان تجربه جمعی نیست. اعتراض های کارگری در محیط های مختلف ادامه پیدا کرده اند و هر یک بخشی از تجربه ای را با خود حمل می کنند که می تواند برای دیگران قابل استفاده باشد. مسئله اینجاست که چگونه این تجربه ها می توانند از یک محیط کار فراتر بروند، چگونه می توان آنها را حفظ کرد و چگونه می توان میان تجربه هایی که در فواصل مختلف و تحت شرایط متفاوت شکل گرفته اند، رابطه برقرار کرد.

تجربه ای که در این کتاب روایت شد، بیش از آنکه درباره شکل حقوقی یا نام یک تشکل باشد، درباره رابطه ای است که میان انسان ها ساخته می شود؛ درباره امکان مشارکت در تصمیم گیری، تقسیم مسئولیت، دسترسی به اطلاعات، پاسخگویی و توانایی جمع برای حفظ استقلال تصمیم های خود.
در چنین شرایطی، شاید یکی از مسائل اساسی پیش روی جنبش کارگری فقط چگونگی ایجاد یک تشکل نباشد. مسئله مهم دیگر، چگونگی حفظ توانایی سازمانیابی در میان کارگران است؛ اینکه تجربه یک حرکت چگونه از میان نرود،

چگونه شکست ها به فراموشی سپرده نشوند، چگونه رابطه ها بتوانند در شرایط دشوار دوام بیاورند و چگونه دانشی که در یک محیط کار به وجود آمده بتواند به محیط های دیگر منتقل شود.
این کتاب نیز بخشی از همین تلاش برای حفظ تجربه است. نه به این معنا که تجربه یک گروه یا یک دوره را به عنوان الگویی آماده برای دیگران ارائه کند، بلکه به این معنا که آنچه در یک مسیر تجربه شده، ثبت شود تا بتوان درباره آن دوباره فکر کرد.
شاید ارزش بعضی تجربه ها سال ها بعد روشن تر شود. ممکن است چیزی که در یک دوره شکست خورده به تجربه ای برای حرکت دیگری تبدیل شود. ممکن است رابطه ای که در یک محیط کار شکل گرفته، بعدها در جایی دیگر ادامه پیدا کند. ممکن است یک اشتباه، برای جمع دیگری به شناختی تبدیل شود که از تکرار همان اشتباه جلوگیری کند.
در نهایت، هیچ کتابی نمی تواند به جای کارگران درباره آینده جنبش کارگری تصمیم بگیرد و هیچ تجربه ای نیز نمی تواند شرایط متفاوت همه محیط های کار را توضیح دهد. آنچه می توان انجام داد، حفظ تجربه ها، طرح پرسش ها و فراهم کردن امکان فکر کردن درباره مسیرهایی است که پیش از این پیموده شده اند.
این کتاب یکی از همین تجربه هاست.
ادامه این مسیر اما بیرون از این صفحات اتفاق می افتد؛ در محیط های کاری، در رابطه میان کارگران، در تجربه های تازه، در شکست ها و موفقیت های آینده و در تلاش هایی که شاید امروز کوچک و پراکنده به نظر برسند.
اینکه این تجربه ها چگونه به یکدیگر متصل شوند، چگونه از میان فشارها و محدودیت ها دوام بیاورند و چه شکل هایی از همکاری و سازمان یابی در آینده به وجود آورند، پرسشی است که پاسخ آن را نمی توان از پیش نوشت.
پاسخ، در تجربه واقعی انسان هایی شکل خواهد گرفت که قرار است آن را زندگی کنند.

پایان کتاب