



چگونه شبکه‌های پایدارتری بسازیم

میشل شومیت و کترین کوپر

فضای کاری که میشل شومیت از آن بازدید کرد، جادار و مدرن بود. در این فضای کار، شبکه‌ای مشتمل بر بیش از ۱۰۰ مجموعه غیرانتفاعی که در حوزه آموزش فعالیت می‌کردند، حضور داشتند. میشل پس از یک گردش در فضای کار، به دفتر مدیریت آنجا رفت و با "جری" مدیرعامل آنجا در رابطه با موضوعی که به خاطر آن به آنجا رفته بود، به گفتگو پرداخت.

میشل و جری در رابطه با چالش‌های شبکه‌سازی، نظیر «هزینه‌های ایجاد شبکه» و «اینکه آیا می‌توان مطمئن بود که این هزینه‌ها منجر به نتیجه می‌شوند یا نه»، به گفتگو پرداختند. جری می‌خواست بداند چگونه برای افزایش تاثیر شبکه خود با موسسات آموزشی تعامل کند. او از امکان موفقیت مسیر قبل، در حال ناامید شدن بود.

میشل به جری گفت: «من ماموریت چنین شبکه‌هایی را دوست دارم و فضای کاری اینجا نیز الهام‌بخش است. اما مشکل اینجا است که ارتباط بین فعالیت‌هایی که شما انجام می‌دهید و اثر اجتماعی که مدعی آن هستید، خیلی ضعیف است! من در مورد اثرگذاری اجتماعی که شما مدعی آن هستید، تردید دارم. شاید سازمان‌های عضو شما، به تنهایی بتوانند این اثر را ایجاد کنند، اما شبکه متشکل از سازمان‌های شما در حال حاضر هم‌افزایی خلق نمی‌کنند».

اندکی بعد از برگزاری این جلسه، پاندمی کووید این مجموعه زیبا و مجلل را به تعطیلی کشاند. از طرف دیگر، در ۲۵ می ۲۰۲۰، قتل جورج فلوید و اعتراضات پس از آن، سفیدپوستی اعضای شبکه را برجسته کرد. در همین حین، پس از مدتی، اصلی‌ترین سرمایه‌گذار شبکه، مشارکت خود را به دلیل بحران مالی شخصی، کاهش داد. همزمانی این اتفاقات، شرایط را بسیار پیچیده و سخت کرده بود. سرانجام، علیرغم ناراحتی جری و همچنین بسیاری از مدیران موسسات عضو که این شبکه را ایجاد کرده بودند، شبکه موسسات آموزشی، منحل شد.

با هدف تاثیرگذاری اجتماعی شکل گرفته‌اند-مطالعه کرده‌ایم و یافته‌های خود از موفقیت و شکست آن‌ها را تحت عنوان چگونگی "شبکه‌هایی برای تاثیر اجتماعی" به چاپ رسانده‌ایم. این شبکه‌ها، عمدتاً تحت تاثیر چیزی قرار دارند که ما آن را "لحظه دوراهی" می‌نامیم. البته این لحظات، فقط وقوع چالش‌های رایج مانند بازنشستگی اعضای مهم یا وقوع اتفاقات ناگوار نظیر کووید نیستند؛ اما همه این لحظات، می‌توانند برای شبکه‌های فوق، مشکلات بزرگی ایجاد کنند.

«شبکه‌های تاثیر اجتماعی» چیست؟

«شبکه‌های تاثیر اجتماعی» گروهی متشکل از سه یا چند سازمان هستند که بر یک هدف مشترک، متمرکزند. آنها در مرز میان استقلال و وابستگی متقابل سازمان‌های عضو حرکت می‌کنند. در نتیجه، برای رهبران چنین شبکه‌هایی، مدیریت "لحظه‌های دوراهی"، بسیار چالش‌برانگیزتر از مدیر یک سازمان است. در واقع، رهبران چنین شبکه‌هایی، از یک طرف، کلیه مسئولیت‌های یک رهبر سازمان سنتی را برعهده دارند، اما در مقابل، به ندرت از اختیارات مشابهی برخوردارند.

طراحی شبکه‌ها به اندازه طراحی سازمان‌های سنتی، موضوع شناخته‌شده‌ای نیست. برخی شبکه‌ها به عضویت چند صد سازمان درون خود می‌بالند؛ درحالی‌که برخی از شبکه‌های دیگر، کمتر از دوازده عضو دارند. برخی از شبکه‌ها، از سازمان‌های غیرانتفاعی تشکیل شده‌اند؛ درحالی‌که برخی دیگر، شامل سازمان‌های دولتی، غیرانتفاعی و حتی

میشل به جری گفت: «من ماموریت چنین شبکه‌هایی را دوست دارم و فضای کاری اینجا نیز الهام‌بخش است. اما مشکل اینجا است که ارتباط بین فعالیت‌هایی که شما انجام می‌دهید و اثر اجتماعی که مدعی آن هستید، خیلی ضعیف است! من در مورد اثرگذاری اجتماعی که شما مدعی آن هستید، تردید دارم. شاید سازمان‌های عضو شما، به تنهایی بتوانند این اثر را ایجاد کنند، اما شبکه متشکل از سازمان‌های شما در حال حاضر هم‌افزایی خلق نمی‌کنند».

اندکی بعد از برگزاری این جلسه، پاندمی کووید این مجموعه زیبا و مجلل را به تعطیلی کشاند. از طرف دیگر، در ۲۵ می ۲۰۲۰، قتل جورج فلوید و اعتراضات پس از آن، سفیدپوستی اعضای شبکه را برجسته کرد. در همین حین، پس از مدتی، اصلی‌ترین سرمایه‌گذار شبکه، مشارکت خود را به دلیل بحران مالی شخصی، کاهش داد. همزمانی این اتفاقات، شرایط را بسیار پیچیده و سخت کرده بود. سرانجام، علیرغم ناراحتی جری و همچنین بسیاری از مدیران موسسات عضو که این شبکه را ایجاد کرده بودند، شبکه موسسات آموزشی، منحل شد.

البته این داستان، منحصر به فرد نیست. ما در تحقیقات خود، صدها شبکه، ائتلاف و پروژه‌های مشارکتی را-که

دارد.

۲. مدل تغییر مبتنی بر کاتالیزور. این مدل، زمانی عمل می‌کند که شبکه سعی می‌کند یک اقدام مؤثر را در سطح بزرگی مقیاس پذیر کند. مدل «فارغ‌التحصیل»، یک مثال بارز از این نوع شبکه است که برای کمک به بازماندگان از تحصیل پس از مقطع متوسطه تشکیل شده است. این شبکه، شامل رهبران کالج‌ها، سرمایه‌گذاران محلی، نهادهای توسعه اقتصادی، کارفرمایان علاقه‌مند به گسترش نیروی کار، راهبران اجتماعی و سازمان‌های غیرانتفاعی محلی است. مدل «فارغ‌التحصیل» اولین بار در فیلادلفیا به صورت پایلوت به اجرا در آمد و سپس در ۴۱ جامعه محلی تکرار و با تلاش‌های خود به بازگشت بیش از ۸۰۰۰۰ نفر به تحصیل منجر شد.

۳. مدل تغییر مبتنی بر سیاست‌ها به تشکیل شبکه‌ها برای انجام لابی‌های مستقیم یا غیرمستقیم برای اعمال تغییرات در سیاست‌ها و قوانین دولتی مرتبط است که می‌تواند به تأثیر اجتماعی منجر شود. به عنوان مثال، RE-AMP را در نظر بگیرید؛ شبکه‌ای که در سال ۲۰۰۴ تأسیس شد و هم‌اکنون بیش از ۱۳۰ عضو دارد که در سراسر مرکز و غرب ایالات متحده پراکنده شده‌اند. هدف شبکه RE-AMP، کاهش عادلانه انتشار گازهای گلخانه‌ای است. این شبکه، مقدار انرژی تجدیدپذیر تولید شده در غرب و مرکز ایالات متحده را افزایش داده، توسعه نیروگاه زغال سنگ جدید را متوقف نموده و نیروگاه‌های زغال سنگ موجود را نیز از مدار تولید خارج کرده است. چنین شبکه‌هایی، اغلب بسیار بزرگ هستند و به صورت کمپین‌های مشترک رفتار می‌کنند. به عنوان مثال،

اعضای شبکه RE-AMP تلاش‌های خود را در سراسر ایالت‌های آمریکا هماهنگ کرده‌اند.

۴. مدل تغییر مبتنی بر یادگیری. این مدل بر یادگیری مستمر و بهبود کیفیت خدمات سازمان‌های عضو در طول زمان تمرکز دارد. برای مثال، مرکز خدمات سلامت محلی، از این مدل برای اعضای متعلق به شبکه خود در سراسر ایالات متحده استفاده می‌کند. این مدل، بر رهبران جوامع محلی متکی است که ممکن است شامل نماینده مدارس، مراکز مراقبت‌های بهداشتی، سازمان‌های غیرانتفاعی و دولت‌های محلی باشد و از طریق «یادگیری مبتنی بر شواهد» به کاهش رفتارهای پرخطر جوانان (از جمله سوء مصرف مواد) اقدام می‌کند. تأثیرگذاری اجتماعی این مدل، عموماً بستگی به این دارد که سازمان‌های عضو شبکه بتوانند یادگیری مبتنی بر شواهد را درون جوامع تحت مدیریت خود به کار گیرند. چنین شبکه‌هایی، این مزیت را دارند که می‌توانند داده‌های عملکرد قابل مقایسه‌ای را در میان سازمان‌های عضو، جمع‌آوری کنند. در واقع از آنجایی که سازمان‌های عضو این شبکه‌ها، در جوامع مختلفی فعالیت می‌کنند، ترکیب و هم‌افزایی تلاش‌های اعضا می‌تواند یادگیری بیشتری برای تک تک اعضا داشته باشد.

۵. مدل تغییر مبتنی بر همسویی سیستم‌ها. این مدل، در تلاش است تا خدمات مشترک سازمان‌های عضو را همچون یک سیستم هماهنگ کند و شکاف‌های موجود میان خدمات ارائه‌شده را همسو سازد و بسته خدمات جامع‌تری برای جامعه وسیع‌تری فراتر از ذینفعان یک سازمان ایجاد کند.

برای مثال، وزارت مسکن و شهرسازی ایالات متحده، شبکه‌ای از ارائه‌دهندگان مسکن ایجاد کرده است تا سریعاً افراد و خانواده‌های بی‌خانمان را اسکان دهند. به عنوان مثالی دیگر، برنامه «مراکز خدمات سلامت و سالمندان برای ایالات»، بسته جامع ارائه می‌دهد تا به سازمان‌های عضو برنامه کمک کند خدمات خود در ارتقای عوامل تعیین‌کننده سلامت جامعه را همسو سازند. در همین راستا، AmericaServes از ۱۱ شبکه متشکل از سازمان‌های ارائه‌دهنده مراقبت به معلولین و جانبازان نظامی و خانواده‌های آن‌ها، و بر مبنای یک فناوری «ارجاع جامعه‌محور (ردیابی کلیه ارجاعات در کل سازمان‌های عضو)» پشتیبانی می‌کند و توانسته است میانگین زمان در شبکه برای پاسخ یک ارجاع به یک جانباز نظامی را به کمتر از ۴۸ ساعت برساند. بنابراین در چنین شبکه‌هایی، قرار نیست برنامه یا خدمت جدیدی ایجاد شود؛ بلکه در عوض، خدمات قبلی ارائه شده توسط اعضا، با یکدیگر همسو می‌گردند.

پنج لحظه‌ی دوراهی رایج در مسیر رشد شبکه‌ها

هر پنج نوع شبکه فوق، در برخی مواقع با لحظه‌هایی (لحظه‌های دوراهی) مواجه می‌شوند که ممکن است باعث شود تقریباً تمام تصمیمات اولیه‌شان درباره نحوه عملکرد شبکه، زیر سوال رفته و حتی این سوال مطرح شود که آیا شبکه در شکل فعلی‌اش، می‌تواند به اندازه کافی زنده بماند تا به تأثیرگذاری اجتماعی مطلوب دست یابد؟ در ادامه به این لحظه‌های دوراهی خواهیم پرداخت.

شبکه‌ها با تغییراتی دائمی روبرو هستند. اعضا و سازمان‌ها می‌آیند و می‌روند و

انرژی و حس شفافیت و مشارکت دهد. با این حال، جلسات، وقت‌گیر هستند و علیرغم تلاش رهبران شبکه برای برگزاری جلسات در زمان‌ها و مکان‌های مناسب، در درازمدت می‌تواند منجر به فرسودگی و بی‌رغبتی در بین اعضا شود.

به عنوان مثال، برنامه «آموزش برای همه»، تحت رهبری شبکه‌ای با هدف بهبود نتایج آموزشی از دوران کودکی تا دانشگاه و آمادگی شغلی به پیش می‌رود. این شبکه در تلاش برای دسترسی به رهبران سازمان‌های عضو و همچنین دیگر ذینفعان جامعه، میزبان گردهمایی‌های مختلفی بود. در این میان، تنظیم‌کنندگان جلسات و گردهمایی‌ها، نسبت به نگرانی‌هایی که ممکن بود افراد در صورت غیبت در جلسات احساس کنند حساس بودند، و برای حل این موضوع، حتی قبل از جلسات اصلی، به صورت غیررسمی جلساتی برگزار می‌کردند. اگرچه برگزارکنندگان قصد داشتند این جلسات، فراگیر باشد، اما تنظیم‌کنندگان جلسات و گردهمایی‌ها در نهایت اذعان می‌کردند که «خستگی جلسات» بر شرکت‌کنندگان تأثیر گذاشته است. در واقع بسیاری از اعضای شرکت‌کننده بر این باور بودند که «در جلسات، به جای ترویج مفاهیم مرتبط با تغییرات اجتماعی، بیشتر درباره ساختار جلسات صحبت می‌شود».

شبکه تاب‌آور: سه استراتژی در برخورد با لحظه‌های دوراهی

در این میان، برخی از شبکه‌ها قبل از رسیدن به لحظه‌های دوراهی فوق، استراتژی‌ها و اقداماتی را به کار می‌گیرند که آنها را انعطاف‌پذیرتر می‌کند و از شوک‌های مرتبط با لحظه‌های دوراهی،

دهند. اما همین اتکا به کمک‌های مالی می‌تواند یک چرخه «رکود» ایجاد کند؛ چرا که ممکن است سرمایه‌گذاران قدرتمند اولیه، پس از مدتی تشخیص دهند که اجرای مستقل برنامه‌هایی که قبلاً ذیل شبکه انجام می‌شد، برای آن‌ها نفع بیشتری داشته باشد. به عنوان مثال، در برنامه «مشارکت برای موفقیت دانش‌آموزان در کانکتیکات» در شهر هارتفورد، اگرچه کار در ابتدا به صورت ائتلافی از مدارس محلی آغاز شده بود، اما سرپرست مدارس هارتفورد، آنقدر تحت تأثیر پروژه مدارس اجتماعی قرار گرفت که متعهد به تأمین بودجه این طرح شد و شخصا کار را به مدارس دیگر گسترش داد که منجر به این شد که شبکه، نقش کمرنگ و کمرنگ‌تری پیدا کند. به طور مشابه، در برنامه دیگری تحت عنوان «برادر من» در مونت ورنون نیویورک، اگرچه برنامه به عنوان یک پروژه شبکه‌ای آغاز شد، اما مسئول مدارس که نماینده دریافت بودجه از دولت ایالتی بود، تصمیم گرفت تا اجرای برنامه را شخصا و نه از طریق ائتلاف متنوع تشکیل‌دهنده شبکه، پیش برد.

لحظه دوراهی دوم: خستگی در جلسه، منجر به فرسودگی اعضا می‌شود.

رهبران بسیاری از شبکه‌های تاثیرگذاری اجتماعی، دائماً در تلاشند تا با برجسته کردن دستاوردهای کوچک شبکه، پیشرفت شبکه را به جامعه‌ای که مشتاق تغییرات اجتماعی گسترده‌تری است، هر چه زودتر نشان دهند. با این حال، این سرعت عمل، نیازمند درگیر شدن تعداد زیادی ذینفع است که این کار، عموماً از طریق میزبانی جلساتی منظم برای هر ذینفع به پیش می‌رود. در کوتاه‌مدت، این جلسات و گردهمایی‌ها، می‌تواند به همه

منابع آنها تغییر می‌کند. از سوی دیگر، شبکه‌ها در یک محیط ناپایدار و در حال تغییر فعالیت می‌کنند. مسائل اجتماعی، همزمان با تغییر افکار عمومی، رهبران سیاسی و قوانین، برای درک ما از چگونگی حل مشکلات و راه حل‌های ممکن، تغییر ایجاد می‌کنند. در این میان، لحظات دوراهی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. البته لحظات دوراهی با مشکلات روزمره‌ای که رهبران شبکه با آن روبرو هستند متفاوت است. آن‌ها رویدادهای رادیکال و تخریب‌کننده‌ای پیش روی توسعه شبکه‌ها هستند که مفروضات اولیه شبکه رازیر سوال می‌برند. همانطور که محققین «دورا آگوستینو»، «میشلا آرنابودی» و «مارتینا دال مولین» در مقاله خود در مورد این موضوع می‌نویسند: «اگر اعضا بتوانند بر چالش یک دوراهی غلبه کنند، مرحله جدیدی از همکاری بین اعضا فعال می‌شود. در غیر این صورت، کل همکاری، منحل خواهد شد». ما در تحقیقات خود در طول پنج سال گذشته، پنج لحظه دوراهی متداول را که شبکه‌ها با آن روبرو می‌شوند، شناسایی کرده‌ایم. البته اکثر شبکه‌ها همه این لحظات دوراهی را تجربه نمی‌کنند، اما تقریباً هر شبکه، حداقل یکی از آن‌ها را تجربه خواهد کرد.

لحظه دوراهی اول: سرمایه‌گذاران اصلی، حمایت خود را از شبکه کاهش می‌دهند و شخصا برنامه را به پیش می‌برند.

بسیاری از شبکه‌های تاثیرگذاری اجتماعی، در سال‌های اولیه خود به کمک‌های مالی متکی هستند. کمک‌های مالی به آنها کمک می‌کند تا کار خود را از تکیه صرف بر تلاش‌های داوطلبانه، به استخدام کارمندان تمام‌وقت برای مدیریت و اجرای موثرتر، شبکه افزایش

مصون نگه می‌دارد. در ادامه، سه مورد مهم از این استراتژی‌ها را بررسی می‌کنیم.

استراتژی اول: رهبری توزیع‌شده را در شبکه پیاده کنید. هر شبکه‌ی تاب‌آور، باید در برابر گردش مالی تک تک اعضا، به‌خصوص رهبران تحول‌آفرین یا موسسین شبکه، تاب‌آوری داشته باشد؛ چرا که در شبکه‌های دارای رهبری متمرکز، تغییرات رهبر، معمولاً شبکه را دچار اختلال جدی می‌کند. اما در مقابل، شبکه‌های دارای رهبری توزیع‌شده، در برابر شوک ناشی از لحظه‌های دوراهی، مقاوم‌ترند. برای توضیح این موضوع، دو شبکه‌ی زیر را در نظر بگیرید: ۱. شبکه‌ی «اتحاد برای موفقیت خانوادگی» در شهر اورنج کانتی که بر شکستن چرخه فقر تمرکز دارد و ۲. «کمپین برای آموزش خواندن در سطح پایه» در مارشال تاون که بر بهبود نمرات خواندن کلاس سوم تمرکز دارد. هر دو شبکه فوق، بر نوعی رهبری توزیع‌شده و غیرمتمرکز (شامل مشارکت و توانمندسازی انواع مختلف ذینفعان از طریق سازوکارهایی نظیر شورای والدین) متکی هستند که شبکه را قادر می‌سازد حتی با خروج رهبران اصلی (حتی پس از بازنشستگی یک رهبر اصلی پس از ۴۰ سال) مسیر خود را ادامه دهد.

استراتژی دوم: مدل تاثیرگذاری اجتماعی که شبکه در پی آن است را با منابع و ذینفعان هماهنگ کنید. برخی از شبکه‌ها، این موضوع که دقیقاً مدل تاثیرگذاری اجتماعی آن‌ها چیست و چگونه فعالیت‌هایشان به تاثیرگذاری اجتماعی منجر می‌شود را برای خود و اعضای عضو شبکه، تبیین نمی‌کنند. اما هر شبکه، با تبیین مدل خود برای اعضا، می‌تواند تغییرات ناگهانی ناشی از لحظات دوراهی و تغییرات دیگر در

بودجه، رهبری، عملیات و موارد دیگر را بهتر مدیریت کند. چنین تبیینی می‌تواند شبکه را از کارهایی که به خوبی انجام نمی‌دهد رها کند تا روی کارهایی که به خوبی انجام می‌دهد تمرکز نماید. تبیین مدل تاثیرگذاری اجتماعی، مزایای دیگری نظیر توان پاسخگویی شبکه به کلیه ذینفعان و سرمایه‌گذاران جامعه (که علاقه‌مند به حمایت یا ارزیابی تلاش‌های شبکه هستند) را نیز دارد. یک رهبر موثر، قبل از اینکه لحظات دوراهی اتفاق بیفتد، به این فکر می‌کند که آیا منابع مورد نیاز برای حفظ شبکه را در اختیار دارد یا خیر. برای مثال، شبکه‌هایی که به دنبال مدل همسویی سیستم‌ها هستند، در صورت عدم وجود کمک‌های مالی بلندمدت یا بدون مشارکت رهبران دولتی، ممکن است در وضعیت نامطمئنی قرار گیرند.

استراتژی سوم: رویکردهایی را برای مقابله با تعارض، بین اعضای شبکه ایجاد کنید. بسیاری از شبکه‌ها تصور می‌کنند که وجود علاقه مشترک در بین اعضای شبکه، به اندازه‌ای قوی هست تا بر هرگونه تعارض و اختلاف احتمالی بین اعضا غلبه کند. اما وجود تضاد در شبکه‌ها، موضوعی اساسی است و به طور اجتناب‌ناپذیری، اختلاف نظرهایی بین اعضا و بین سازمان‌ها وجود دارد. یکی از بهترین سازوکارهای آمادگی برای مواجهه با چنین تعارض‌هایی، اتخاذ فرآیندهای رسمی تصمیم‌گیری، مانند تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع است. البته در نتیجه وجود این نوع فرآیندها، ممکن است آن دسته از اعضای شبکه که مشتاق دیدن هر چه سریعتر تغییرات در جوامع پیرامونی خود هستند، دلسرد شوند. اما در عین حال، این نوع فرآیندهای تصمیم‌گیری، این موضوع را تضمین می‌کنند که

اعضای شبکه، شنیده می‌شوند، نحوه تصمیم‌گیری‌ها را درک می‌کنند و احتمال ترک جلسه توسط آن‌ها کمتر است. در واقع فرآیندهای رسمی تصمیم‌گیری، یک رویه استاندارد برای مواجهه شبکه با بسیاری از انواع تعارض ایجاد می‌کند. البته در کنار چنین فرآیندهایی، رهبران شبکه باید مهارت‌های مدیریت تعارض را در خود پرورش دهند. به‌علاوه، زمانی که تعارض از توانایی رهبران شبکه فراتر می‌رود (یا زمانی که تعارض، ریشه‌دار به نظر می‌رسد) شبکه ممکن است از میانجی یک شخص ثالث، بهره برد.

رهبران کارآمد، در لحظه‌های دوراهی، اهمیت آن لحظه را به خوبی می‌شناسند، حقیقت را در مورد آن می‌گویند و از آن لحظه برای پاسخ به سوالات اساسی استفاده می‌کنند. آنها از خود می‌پرسند:

- چرا شبکه ما بای‌د وجود داشته باشد؟
- ما به دنبال ایجاد چه تأثیر اجتماعی هستیم و مدل تغییر ما چیست؟
- شبکه ما چگونه باید تصمیم بگیرد؟

برخی رهبران، به‌سرعت می‌توانند به سؤالات فوق پاسخ دهند؛ به خصوص زمانی که شبکه آن‌ها از قبل، برای چنین بحران‌هایی آماده شده باشد. در واقع اگر یک شبکه، از قبل از مدل تغییر خود، نحوه تصمیم‌گیری‌های دشوار و ارزش تاثیرگذاری اجتماعی شبکه را برای جامعه و اعضای شبکه بیان کرده باشد، می‌تواند لحظه‌های دوراهی را به عنوان فرصتی برای بازبینی و تعهد مجدد به اهداف شبکه در نظر گیرد. اما در شبکه‌هایی که پاسخ به این سوالات، مبهم یا دائماً در حال تغییر است، یک لحظه دوراهی می‌تواند فلج‌کننده باشد؛ و یا حتی نیاز به ماه‌ها گفت‌وگو برای بازسازی شبکه باشد. برای مثال، شبکه «اتلاف برای

شبکه در برابر بحران‌ها و لحظات دوراهی وجود ندارد. اما شبکه‌های انعطاف‌پذیر، این لحظات را پشت سر می‌گذارند و مطمئن هستند که می‌توانند به ارائه خدمات خود به جوامع ادامه دهند. اگرچه لحظه دوراهی ممکن است آن‌ها را متحول کند، اما یک شبکه انعطاف‌پذیر، در صورت غلبه بر آن، می‌تواند بیش از گذشته بر مدل تغییر و ارزش‌های خود متمرکز شود.

وبسایت خود توضیح داده بود تا رویکرد شبکه برای همه شناخته شود. دوم، Voyage چندین «تیم اقدام» و «شورا» را تاسیس کرد و با انجام این کار، رهبری شبکه را به جای اتکای بیش از حد به یک شخصیت مرکزی، با توزیع نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سراسر شبکه، غیرمتمرکز نمود. سوم، Voyage به چالش‌هایی که حیات شبکه را در همان مراحل اولیه تهدید می‌کرد به خوبی پاسخ داد. برای مثال، وقتی سازمان‌های مردم‌نهاد محلی، نگران آن بودند که این شبکه، تلاش‌های سازمان‌های محلی را تضعیف می‌کند، Voyage برای حل این نگرانی‌ها و ایجاد اعتماد، وقت زیادی صرف کرد. در این میان، لحظه دوراهی Voyage زمانی آغاز شد که یک رهبر کاریزما شبکه را ترک کرد. اما رهبر جدید، برای پاسخ به این لحظه دوراهی، شبکه را به رویکردی جامع‌تر و نامتمرکزتر معطوف کرد که در آن، خانواده، جوامع و همه نهادهایی که بر زندگی روزمره جوانان تأثیر می‌گذاشتند، از اهمیت برخوردار بودند. حتی شبکه، نام خود را تغییر داد تا این ارزش‌های جدیدش را منعکس کند. این شبکه، از زمان تجربه لحظه دوراهی، به رشد خود ادامه داده است و تعداد دانش‌آموزان برنامه خود را بیش از دو برابر کرده و تعداد خانواده‌های دریافت‌کننده خدمت را نیز، به طور قابل توجهی افزایش داده است. شبکه Voyage در سال ۲۰۱۷، شامل حدود ۳۰ سازمان مردم‌نهاد بوده است. اما تا سال ۲۰۱۹، این تعداد به ۵۱ سازمان افزایش یافت.

تحقیقات ما نشان می‌دهد که رهبران شبکه، باید مطمئن باشند که در نهایت، یک لحظه دوراهی را تجربه خواهند کرد. هیچ راهی برای ایزوله کردن کامل یک

جوانان بریتانیای جدید» (که یک شبکه آموزشی از مقطع ابتدایی تا رسیدن به جایگاه شغلی با تمرکز بر آمادگی کالج یا آمادگی شغلی در کانکتیکات است) را در نظر بگیرید. هنگامی که در سال ۲۰۱۷ با این شبکه صحبت کردیم، حدود ۱۶ سال از شروع فعالیتش می‌گذشت و دارای چندین کارمند از جمله یک مدیر اجرایی بود. اما وقتی در سال ۲۰۲۰، مجدداً با این شبکه مصاحبه کردیم، شبکه، یک لحظه دوراهی را تجربه کرده بود و در اثر تبعات این لحظه دوراهی، بسیاری از کارکنان قبلی، سازمان را ترک کرده بودند و شبکه نیز ماموریت، ارزش‌ها و ساختار جدیدی را پذیرفته بود. این شبکه، اگرچه قبلاً بر نتایج آموزشی متمرکز گردیده، اما پس از سال ۲۰۲۰، بر حمایت از خانواده و تقویت صدای جوانان متمرکز شده بود. همچنین از سرمایه‌گذاران، خواسته شده بود که دیگر در جلسات شبکه، شرکت نکنند و در عوض، در یک سری جلسات جداگانه شرکت کنند. این انتقال، بیش از یک سال زمان به خود اختصاص داده بود.

ساختن شبکه‌ای با تاب‌آوری بیشتر؛

یک شبکه به چه چیزی نیاز دارد تا یک لحظه دوراهی را به خوبی مدیریت کند؟

از بین شبکه‌هایی که ما مطالعه کرده‌ایم، شبکه Voyage در ویلمینگتون کارولینای شمالی، یک نمونه برجسته است. این شبکه، سال‌ها قبل از تجربه لحظه دوراهی، قدم‌هایی برداشته بود که بعدها در مدیریت لحظه دوراهی کمک کرد. برای مثال، از همان ابتدا، رهبر شبکه Voyage، مدل تغییر خود را در اسناد و