

سورة الحديد من القرآن



۳	مقدمه
۴	ضرورت بازنگری در روش‌های مشارکت روستایی
۵	مشارکت و مفاهیم آن
۶	سطوح مشارکت
۷	اصول مشارکت
۸	اصول تسهیل‌گری و جلب مشارکت جوامع محلی
۹	کارکردهای تسهیل‌گری
۱۱	مهارت‌ها و تکنیک‌های تسهیل‌گری
۱۳	بارش فکری
۱۵	استخوان ماهی
۱۸	رسم درخت مشکلات
۱۸	کوان (عبارات متناقض)
۱۹	مشکلات و چالش‌های رایج تسهیل‌گری
۲۰	چالش‌های عمومی جلسات تسهیل‌گری
۲۲	بایدها و نبایدهای جلسات تسهیل‌گری

مشارکت در تصمیم‌گیری، سهیم بودن در مسئولیت و دارا بودن اختیار، شاخص‌های مهم و ملموس مشارکت به مفهوم درست و واقعی است و مشارکت مردمی مهم‌ترین راه رسیدن به موفقیت در هر نوع پروژه روستایی محسوب می‌شود. طی سال‌های متمادی روستاها با استفاده از روش‌های مشارکت سنتی که توسط خود مردم و بر اساس منافع مادی، اجتماعی و فرهنگی آنها به وجود آمده بود مدیریت شده و نه تنها موجودیت خود و اهالی روستا را حفظ می‌کرده بلکه با استفاده از دانش بومی که برخاسته از تجربیات مردم بود در حفظ محیط زیست نیز اثر قابل توجهی داشته است.

در چند دهه اخیر با ورود مدرنیته و اعمال تغییرات گسترده دولت‌ها در روستا، استفاده از علوم جدید و هجوم فرهنگ شهری به روستا و آسیب دیدن هویت روستایی باعث نادیده انگاری و از بین رفتن دانش‌های بومی مردم شده است. طی این فرآیند قالب‌های قدیمی مشارکت مردم در تصمیم‌گیری به تدریج منسوخ شده و روش‌های توسعه جدید نیز در طراحی و تدوین قالب‌هایی که مشارکت حداکثری مردم را در پی داشته باشند ناتوان مانده است.

با توجه به فعالیت گروه‌های جهادی و گستردگی آنها در حوزه خدمت‌رسانی و محرومیت‌زدایی در سطح روستاها و لزوم جلب مشارکت اهالی در موضوعات مختلف، استفاده از راهکارهای جلب مشارکت روستاییان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد، لذا جزوه تسهلیگری با موضوع سازوکار جلب مشارکت روستاییان به عنوان تکمیل‌کننده فرآیند پیشرفت اقتصادی-اجتماعی مناطق روستایی تدوین گردیده است.

ضرورت بازنگری در روش‌های مشارکت روستایی

در سال‌های بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، برای جبران نابرابری‌ها و محرومیت زدایی بر حجم کمک‌ها به روستاها افزوده شد؛ مثلاً تخصیص درآمد یک روز نفت به هر استان و مانند آن. کمک‌هایی از این دست به واسطه وزارت کشور و یا جهاد سازندگی صورت گرفت. در آغاز، جهاد سازندگی حتی بر استفاده از نیروهای روستایی تأکید نداشت، بلکه با بسیج نیروهای مؤمن و مخلص سایر مناطق به روستاها، حتی عملیات درو محصول و یا میوه چینی را خود انجام می‌داد. تجربه مشارکت بعد از انقلاب اسلامی حاوی نکات جالبی است، زیرا به رغم شور و اشتیاق فراوان جهادگران و سایر سربازان انقلاب اسلامی (مثل کارکنان هیئت‌های ۷ نفره احیا و واگذاری زمین و شوراهای اسلامی) نسبت به عمران و آبادسازی روستاها و زدودن آثار قرن‌ها محرومیت، بعد از مدتی شرایطی پدید آمد که نشانگر رکود و یا انحلال برخی از شوراهای اسلامی روستایی بود. در سالهای اولیه ایجاد شوراها که توقع کمک مالی از جانب مردم روستایی وجود نداشت و یا با اجرای طرح‌های هادی یا تعریض معابر، قصد تخریب منازل مردم روستایی مطرح نبود، حتی مخالفان شورا به دلیل سرازیر بودن کمک‌های جهاد سازندگی و سود حاصل از آن مخالفتی با آن نمی‌کردند؛ زیرا شوراها جز أخذ کمک‌های اولیه مردمی برای جنگ و مصیبت‌های جمعی که داوطلبانه و براساس روحیه مذهبی و ایثارگری روستاییان مخلص صورت می‌گرفت در بقیه

موارد به عنوان توزیع‌کننده کالاها و امکانات محسوب می شدند. گرایش روستاییان به اتکا و اتصال به نیرویی قدرتمند - یعنی دولت - از یک سو و میل فراوان مأموران دولت به فعالیت و کوشش در محرومیت زدایی از سوی دیگر، موجب شد که مشارکت حول محور جهادگر و یا مأمور دولتی شکل بگیرد و به محض محدودیت فعالیت این افراد، مشارکت روستاییان کمرنگ‌تر شد. اگر در گذشته فقط وزارت کشاورزی و عمران روستایی متولی بخش روستایی بودند، بعد از انقلاب، نهادها و ارگان‌های مختلفی - از جمله: جهاد سازندگی، وزارت کشور، سازمان بهزیستی، سازمان تعاون، بنیاد مستضعفان، کمیته امداد امام خمینی (ره) و بنیاد شهید - در امور روستا دخالت دارند که وظایفشان هماهنگ نیست و به جای برعهده گرفتن نقش هدایتگری، آموزشی و ترویجی، همچنان بر نقش مداخله‌گری، کمک و عامل بودن تأکید دارند و باعث افزایش وابستگی مردم به دولت و کاهش روحیه خود اتکایی و مشارکتی شده‌اند.

به منظور شناخت بیشتر این آسیب‌ها و پیدا کردن راه برون رفت از آن، ابتدا باید با مفاهیم مشارکت، رابطه و تسهیل‌گری بیشتر آشنا شویم.

مشارکت و مفاهیم آن

واژه مشارکت به معنای شراکت و همکاری در کار، امر یا فعالیت و حضور در جمع، گروه و سازمان جهت بحث و تصمیم‌گیری چه بصورت فعال و چه بصورت غیر فعال است. در مجموع جوهره اصلی مشارکت را باید در فرآیند درگیری، فعالیت و تأثیرپذیری دانست.

سطوح مشارکت

مشارکت در جوامع انسانی از سطوح مختلفی برخوردار می‌باشد که باتوجه به شرایط و نیازهای جوامع به کار می‌رود.

- خرد (فرد): مشارکت افراد در بنگاه‌ها، شرکت‌های کوچک خصوصی که با میل و اراده توأم است.
 - سطوح میانی (نهاده‌ها و سازمان‌های اجتماعی): این نوع در سطح بخش‌های مختلف جامعه اعم از سازمان‌ها، نهاده‌ها و روابط بین این سازمان‌ها صورت می‌گیرد.
 - سطح کلان (جامعه): مشارکت در نظام کلی اجتماعی است که همان مشارکت ملی است.
- بر مبنای چگونگی عضویت یا کیفیت دخالت مردم به طور کلی سه گونه مشارکت را می‌توان از هم تفکیک نمود:

- ۱- مشارکت طبیعی: منشأ آن در سنت‌های اجتماعی بوده و در گروه‌های خانوادگی، خویشاوندی، گروه دوستان و همسالان و غیره است. این نوع مشارکت آگاهانه و از روی اختیار و اراده افراد نیست.
- ۲- مشارکت اجباری: در این نوع مشارکت، عامل بیرونی نقش اساسی و تعیین کننده ای دارد. مثلاً استفاده از نیروی کار رایگان برای اجرای طرح‌های مختلف؛ مانند دیوار بزرگ چین و غیره .
- ۳- مشارکت آزادی یا داوطلبانه: مشارکتی بدون نفوذ و دخالت عوامل خارجی و بصورت ارادی و آگاهانه است که خود نیز بر دو قسم است: مشارکت داوطلبانه منصفانه و مشارکت داوطلبانه غیرمنصفانه.

اصول مشارکت

مشارکت در هر امری شامل اصول زیر است که با آموزش و تمرین برای اعضای گروه و به صورت عملی برای مردم جوامع محلی می‌توان میزان مشارکت ایشان را در ساخت و پیشرفت روستا و یا مناطق حاشیه شهر افزایش داد.

- ۱- یادگیری مشترک: باعث می‌شود افراد قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند این امر باعث رشد خلاقیت و کارایی گروه‌هاست.
- ۲- شفافیت: باعث می‌شود اعضا گروه‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری تا اجرا و پایش خود را سهیم بدانند.

۳- گفتگو: باعث می‌شود افکار اعضا به یکدیگر نزدیک شده و احساس همدلی و درک متقابل داشته باشند و راه‌حل‌های مناسبی برای حل مسائل پیدا کنند.

۴- احترام به تنوع و تفاوت‌ها: باعث می‌شود افراد مختلف جایگاه خود را در گروه پیدا کرده و نسبت به گروه احساس تعلق کنند.

۵- انعطاف پذیری: باعث می‌شود اعضا در برابر مسائل و مشکلات بتوانند عکس‌العمل مناسب نشان دهند و همواره از تغییر برای بهتر شدن فعالیت گروه استقبال کنند.

۶- توانمند سازی یا توانمند شدن: توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا گروه‌ها سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند.

اصول تسهیل‌گری و جلب مشارکت جوامع محلی

با توجه به تغییرات گسترده‌ای که در بافت اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی روستاها در سال‌های اخیر، جلب مشارکت روستاییان در مورد یک موضوع خاص، همیشه با مشکلات فراوانی روبرو بوده است؛ تا بدانجا که به یکی از دلایل شکست طرح‌های توسعه در سطح منطقه‌ای و ملی تبدیل شده است. در دهه گذشته، رویکرد تسهیل‌گری به‌عنوان راه حل جلب مشارکت در تصمیم‌گیری برای تیم‌های کوچک معرفی شده است. اما امروزه این فرآیند در تمام سطوح هنگامی که به مشارکت تمام عیار و

فعالانه افراد نیاز هست می‌تواند مورد استفاده واقع و با راهبری درست مجموعه به شناخت درست و واقعی مسائل و مشکلات منجر شود و به علت سازوکار اجرایی آن می‌تواند با جلب بالاترین مشارکت تأثیر چشمگیری در موفقیت طرح‌های توسعه پایدار در روستاها داشته باشد.

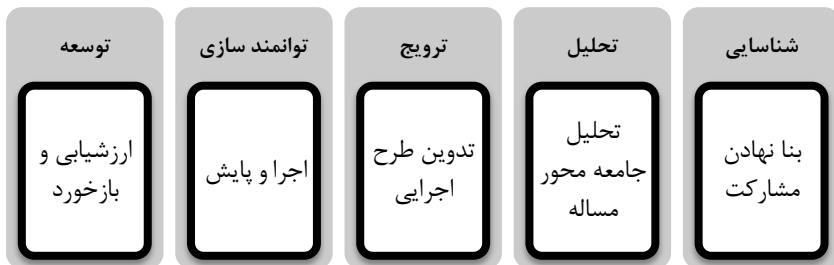
برای جلب مشارکت جوامع محلی و روستایی لازم است به چند عامل اصلی توجه شود و در طراحی اقدامات و فعالیت‌ها به آنها دقت شود.

۱. نقش انگیزه‌های مادی و منافع اقتصادی و فرهنگی مردم در طرح‌هایی که در روستاها اجرا می‌شود.
۲. تقویت هویت روستایی و روحیه عزتمندی مردم به عنوان تأثیر گذاران اصلی فضای روستایی و حفظ زیست بوم خود.
۳. استفاده از دانش قدیم و ترکیب با دانش نوین برای بستر سازی مناسب جهت رشد و توسعه پایدار روستا.
۴. استفاده از روش توسعه (با مردم برای مردم) و واگذاری نقش تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی برای شناخت و حل مشکلات روستایی به خود مردم.

کارکردهای تسهیل‌گری

تسهیل‌گری به عنوان مهارت کارآمدسازی فعالیت‌های جمعی به رسمیت شناخته شده است و امروزه از هرکسی انتظار می‌رود به این مهارت مسلط باشد. تسهیل‌گری صلاحیت اصلی همه مدیران یا اعضای هر تیم محسوب می‌شود. هنگامی که به مشارکت تمام عیار و فعالانه افراد نیاز است، با کمک این مهارت فرد تسهیل‌گر خود مشارکت نخواهد داشت و بر نتیجه کار تأثیر نمی‌گذارد، بلکه نقش تسهیل‌گر، نظم بخشیدن به فرآیند، دستیابی مخاطبان به حقیقت و فراهم کردن ابزار لازم است. تسهیل‌گر به مردم کمک می‌کند تا اهداف را شناسایی و برای اجرای پروژه برنامه‌ریزی کنند و همه را به مشارکت ترغیب می‌کند.

از جمله مهمترین نقش‌های بازیگران توسعه محلی و گروه‌های جهادی اجرای نقش تسهیل‌گری در روند اجرای پروژه‌های روستایی می‌باشد. متناسب با اجرای پروژه‌های اقتصادی و اجتماعی گام‌های تسهیل‌گری باید به اجرا گذاشته شود.



اولین مرحله شکل‌گیری مشارکت و همکاری بین مردم مناطق هدف و گروه‌های جهادگر همگام با فرآیند شناسایی در مناطق اتفاق می‌افتد و این نخستین برخوردها در ادامه روند همکاری مردم بسیار مؤثر است. در گام بعد مسائل شناسایی شده با همکاری مردم و توسط مردم تحلیل شده و دانش ضمنی و تجربی آنها باید به دانش عینی و قابل اندازه‌گیری تبدیل شود. پس از این مرحله با همکاری گروه‌های داوطلب از بین خود مردم طرح اجرایی اقتصادی - اجتماعی تدوین می‌شود و به صورت آزمایشی به اجرا در می‌آید. در گام چهارم تسهیلگران همراه با مردم پروژه را اجرا کرده و بر چگونگی اجرای آن نظارت می‌کنند. در این مرحله ممکن است به آموزش و مشاوره دقیق‌تری نیاز باشد که باید دقت شود فقط در صورتی که درخواست آن از طرف مردم ارائه گردید نیاز است تا حد وسیع و با مشارکت مخاطبین زمینه ارائه فراهم گردد. در آخرین مرحله جهادگران و مردم به ارزشیابی و بررسی فعالیت‌های انجام شده پرداخته و برای ادامه و توسعه آن از نیروهای داوطلبی که در جریان انجام پروژه آموزش دیده اند استفاده می‌شود.

در هر مرحله باید با شناخت دقیق از بافت روستایی و باورمندی به توانایی‌های نهفته روستاییان نسبت به جلب مشارکت آنان در تمام مراحل اقدام گردد و تسهیل‌گر و گروه‌های جهادی از طریق روشن کردن و بازنشانی حقیقت به مخاطبین، از طریق تکنیک گفتگو راه را برای عملی کردن پروژه‌ها از طریق مشارکت روستایی هموار کنند.

مهارت‌ها و تکنیک‌های تسهیل‌گری

جهت اجرای فرآیند صحیح تسهیل‌گری، فرد تسهیلگر که از اهمیت بسیار بالایی برخوردار می‌باشد، با انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و همچنین استفاده از تکنیک‌های خاص، سعی بر ایجاد همدلی و جلب مشارکت با مخاطبین خود را دارد.

فردی که در نقش تسهیلگر قرار دارد، مسئول روند کار است نه محتوای آن. محتوا بخش کلامی جلسه است؛ یعنی دستور جلسه یا موضوعی که بحث می‌شود. اما روند یعنی چگونگی بحث درباره محتوا که شامل روش‌ها، فرآیندها، فرم و ابزارهای مورد استفاده است. علاوه بر این، روند شامل تکاپوی جمعی و سبک هم‌سخنی و تبادل نظر نیز می‌شود. مشارکت‌کنندگان غالباً حتی از وجود عوامل مربوط به روند بحث نیز آگاه نیستند.

جهت جلب مشارکت مخاطبین همراه تکنیک‌هایی مورد استفاده تسهیل‌گران قرار می‌گیرد. ابزارهای فرآیند تسهیل‌گری عبارتند از فعالیت‌هایی ساختار یافته که قدم به قدم دنبال می‌شوند. مهمترین تکنیک‌های تسهیل‌گری که بیش از همه تکرار می‌شود عبارتند از:

- پیش‌بینی چشم‌انداز آینده (به‌عنوان ابزار یخ شکن شروع جلسه استفاده شود)

- بارش فکری از طریق پرسیدن سؤالات روشنگر
- نظم بخشیدن به ایده‌ها و داده‌ها (استفاده از تکنیک‌های تحلیل مثل استخوان ماهی، درخت حل مساله)

تکنیک‌های تسهیل‌گری همچون جعبه ابزار تسهیل‌گر است که در زمان و مکان مقتضی از آنها برای اهداف مختلف استفاده می‌کند. تکنیک‌های زیر تعداد کمی از تکنیک‌هایی است که یک تسهیل‌گر می‌تواند از آنها استفاده کند. برخی از این تکنیک‌ها در فرآیند حل مسئله مورد استفاده قرار می‌گیرند، برخی برای بارش افکار و اولویت بندی مناسب هستند، برخی هم برای شبیه سازی و ایفای نقش طراحی شده اند.

علی رغم معرفی تکنیک‌های زیادی در متون مختلف، هر تسهیل‌گر می‌تواند با استفاده از خلاقیت خود و به اقتضاء محیط تکنیک‌های جدیدی را برای جلب نظر و مشارکت در جوامع محلی طراحی کند.

بارش فکری

مصارف: برای جمع آوری ایده‌ها

یکی از شیوه‌های بسیار مؤثر در جلب مشارکت شرکت‌کنندگان جلسه یا کارگاه استفاده از شیوه بارش فکری است. بارش فکری می‌تواند:

- به پیدا کردن راه‌حل یک مسأله کمک کند.



- در به دست آوردن لیستی از ایده‌هایی که می‌توانند به رسیدن به راهکاری منجر شوند مؤثر باشد.
 - به رسیدن به لیستی از ایده‌ها که برنامه‌ای را برای رسیدن به راه‌حل در نظر دارند، منجر شود.
- بهترین تعداد برای انجام بارش فکری مناسب گروهی ۳ تا ۶ نفره است. در عین حال، برای برگزاری بارش فکری موفق لازم است که مجموعه قوانین و اصولی را در نظر داشته باشیم و این مجموعه را با شرکت‌کنندگان جلسه نیز در میان بگذاریم. این قوانین شامل موارد زیر است؛

- **قانون ۱: قضاوت بی قضاوت:** هر ایده‌ای (حتی اگر به نظر شما احمقانه بیاید) با ارزش است و ممکن است بتواند باعث و بانی بحثی بسیار راهگشا درباره موضوع مورد تمرکز جلسه شود. بنابراین به جای اینکه انرژی فکری خود را صرف قضاوت کردن دیدگاه‌های دیگران کنید خلاق باشید و فکرتان را در جهت خلق ایده‌ها یا پیشنهادات جدید متمرکز کنید.
- **قانون ۲: ایده‌های جسورانه را تشویق کنید:** بسیار ساده‌تر است که ایده‌ای جسورانه را بپروانیم تا این‌که بخواهیم از ابتدای کار ایده‌ای مقبول تولید کنیم. بنابراین هرچه ایده‌ای جسورانه‌تر، بهتر. با ایده‌های جسورانه کارهای بیش‌تری می‌توان کرد تا ایده‌های کوچک و محافظه‌کارانه.



• **قانون ۳:** به دنبال ایده‌های بیش‌تر باشید نه ایده‌های بهتر :

شاید تعجب کنید ولی فعالیت بارش فکری از معدود جاهایی است که نباید تعداد را فدای کیفیت کنید؛ درست فکر کرده‌اید، معمولاً این معادله برعکس است. هرچه لیست ایده‌های شما در بارش افکار بلند و بالاتر باشد در مرحله بعدی بهتر می‌توانید به لیستی از ایده‌های قابل قبول یا قابل اجرا برسید و احتمال اینکه ایده کاربردی در لیست بلند شما باشد است. در ثبت ایده‌ها سعی کنید که مختصر و مفید باشید. سریع ایده‌ها را ثبت کنید و پرداختن به آن‌ها و فکر کردن درباره آن‌ها را به مرحله بعدی موکول کنید.

• **قانون ۴:** بر روی ایده‌های هم بسازیم : با گوش سپردن به

ایده‌های مطرح شده سعی کنید به آن‌ها بیافزایید. وقتی ایده‌ای را می‌شنوید سعی کنید تا از آن به عنوان جرقه‌ای برای ایده بعدی خودتان استفاده کنید. کسانی که ایده‌های خلاقانه زیادی دارند معمولاً شنونده‌های خوبی نیز هستند.

• **قانون ۵:** همه ایده‌ها و نظرهای مطرح شده ارزشی برابر باهم

دارند: ایده‌ها از زمانی که طرح می‌شوند و بر روی برگه تسهیل‌گری قرار می‌گیرند متعلق به گروه خواهند شد و این وظیفه تمام اعضای گروه است که بحث را به شیوه‌ای پیش ببرد که تمام صداها شنیده شوند و همه شرکت کنندگان احساس امنیت و راحتی در بیان نظرات‌شان داشته باشند.

استخوان ماهی

مصارف : برای درک بهتر ابعاد یک مشکل

یکی از روش‌های بسیار سودمند برای شناسایی مسائل، نمودار استخوان ماهی است. نمودار استخوان ماهی که گاهی به آن نمودار "ایشیکاوا" می‌گویند توسط پروفسور کائورو ایشیکاوا از دانشگاه توکیو طراحی شد. هدف اصلی این تکنیک، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه عوامل احتمالی مسئله مورد نظر است. این تکنیک در درجه اول یک تکنیک گروهی شناسایی مسأله است اما توسط افراد به تنهایی نیز قابل استفاده است.

دلیل نام گذاری این فرآیند به استخوان ماهی روش منحصر به فرد جمع آوری اطلاعات است که به صورت بصری مرتب می‌شود. هنگامی که مسأله و علل آن ثبت می‌شود نموداری تشکیل می‌گردد که شبیه به اسکلت ماهی است. مسأله در دایره و سمت راست کاغذ نوشته می‌شود یک خط مستقیم به سمت چپ کشیده می‌شود که بیشتر شبیه ستون فقرات ماهی است. گام بعدی ترسیم ساقه‌ها یا به عبارتی تیغ‌های ماهی با زاویه ۴۵ درجه ی متصل به ستون فقرات است. در پایان هر یک از این ساقه‌ها علل مسأله نام برده می‌شود که می‌توان از طریق طوفان فکری به آن پرداخت. در صورت لزوم می‌توان ساقه‌های اضافی به آن افزود. برای تحلیل بیشتر هر علت می‌توان به هر ساقه، شاخه‌هایی را افزود. عللی که دارای حداقل پیچیدگی هستند در قسمت دم ماهی، و علت‌هایی که بینابین هستند، به

صورت یک زنجیر پیوسته و از کمترین پیچیدگی به بالاترین پیچیدگی از سرمایه تا دم ماهی نوشته شوند. نمودار استخوان ماهی را می‌توان طی بیش از یک جلسه، از طریق طوفان فکری بررسی نمود. ایشیکاوا این فرآیند را به عنوان فرآیندی که مسأله خود را روی سر ماهی می‌نویسد و سپس یک شبه آن را می‌پزد توصیف می‌کند. اگر از این تکنیک در بیش از دو جلسه استفاده شود، افکار جدید ممکن است از سه معلول اصلی برخیزد:

۱. فرصت وجود دارد تا ضمیر ناخودآگاه روی مسأله کار کند.
۲. احتمال اینکه شرکت کنندگان از اظهار نظر خودداری کنند بسیار کمتر است زیرا اینکه چه کسی چه گفته و چه پیشنهادی داده است فراموش خواهد شد.
۳. افراد اگر درباره مسأله فکر نکنند، ممکن است بیشتر در آن غرق شوند. پس از تکمیل نمودار، فرد یا گروه، ساقه‌ها و شاخه‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند تا مسأله یا مسائل واقعی که نیاز به حل دارند را مشخص سازد. اگر ابتدا مسائل ساده تر بررسی شوند می‌توان قبل از پرداختن به مسائل پیچیده تر، آن‌ها را کنار گذاشت. اگر فرد یا حل کنندگان مسأله به این نتیجه برسند که علل معینی مهم تر از علل دیگر هستند در مرحله ارائه راه حل‌های مختلف حل خلاق مسأله، به علت‌های مهم تر توجه بیشتری نشان داده خواهد شد.

نمودار استخوان ماهی به چند دلیل برای شناسایی مسائل سودمند است:

۱- حل کنندگان مسأله را به بررسی تمامی اجزای مسأله قبل از تصمیم گیری، تشویق می کند.

۲- به نمایش روابط بین علل و اهمیت نسبی آن کمک می کند.

۳- به شروع فرآیند خلاق کمک می کند زیرا توجه فرد یا افراد را معطوف به مسأله می سازد.

۴- به شروع یک توالی منطقی برای حل مسأله کمک می کند.

۵- به حل کنندگان مسأله کمک می کند تا به جای تأکید بر بخش کوچکی از مسأله (محدود نگری)، کل مسأله را ببینند. (کل نگری)

۶- روشی را که برای کاهش حیطه مسأله به دست می دهد و به جای مسائل پیچیده، مسائل کمتر پیچیده را حل می کند.

۷- به افراد کمک می کند به جای این شاخه و آن شاخه پریدن، روی مسأله واقعی تمرکز کنند.

۸- هنگامی که برای اولین بار از نمودار استخوان ماهی استفاده می کنید از مسائل ساده و قابل تعریف شروع کنید و به تدریج به سمت مسائل پیچیده تر پیش بروید.

رسم درخت مشکلات

مصارف : برای ریشه یابی یک مشکل یا مسئله

درخت مشکلات، یک نمودار ترسیمی است که روند تصمیم گیری یا سلسله ای از تصمیمات را نمایش می دهد؛ یک ابزار کمکی برای تصمیم گیری است و از یک گراف یا مدل درخت مانند که تصمیمات و

عواقب محتمل آنها را نمایش می‌دهد، تشکیل شده است. در تجارت از آن به‌منظور تعیین سیاست‌های شرکت یا ابزاری برای کمک به کارمندان استفاده می‌کنند. درخت تصمیم‌گیری، تصمیمات دشوار را به تصمیمات کوچک‌تر، ساده‌تر و منطقی‌تر تقسیم می‌کند؛ به این صورت می‌تواند همه‌ی افراد را در تصمیمات سخت یاری بدهد.

کوآن (عبارات متناقض)

روش کوآن برای زمانی کاربرد دارد که بخواهیم افراد را از نظر ذهنی درگیر کنیم و بخواهیم که از تمام توان فکری خود استفاده کنند. از آنها می‌خواهیم فکر و ذهن خود را آزاد نمایند و به هیچ چیز فکر نکنند. سپس جمله‌ای که در آن تناقض وجود دارد، بیان می‌کنیم. از آنها خواهش می‌کنیم به مدت ۴-۵ دقیقه به آن جمله فکر کنند. در نهایت نظرات و ایده‌های خود را نسبت به آن جمله بیان کنند.

این روش کمک می‌کند تا افراد ذهن ناخودآگاه‌شان را که تا این لحظه فعال نبوده، درگیر کنند.

مثال:

۱. صدای دست زدن با یک دست چه جوریه؟
۲. آخرین زمانی که کاری را برای اولین بار انجام دادید، چه زمانی بود؟

مشکلات و چالش‌های رایج تسهیل‌گری

فرآیند تسهیل‌گری همیشه به سادگی آنچه ممکن است به نظر بیاید نیست. موارد بسیاری وجود دارند که ممکن است سنگ راه شوند یا هدایت و ترغیب افراد و تیم‌ها را به مشارکت مختل کنند. این چالش‌ها را می‌توان به دو سطح خرد و کلان تقسیم کرد:

الف) سطح خرد

۱. ویژگی‌های شخصیتی و روانی افراد شرکت‌کننده (کم رو، کم حرف، پر حرف، سلطه‌جو و...)
۲. ویژگی‌های تیمی (خیلی بزرگ یا کوچک بودن تیم، اختلاف‌های درونی افراد تشکیل‌دهنده تیم و...)

ب) سطح کلان


۱. ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی منطقه (اختلافات بین اقوام، وجود روابط طبقاتی، آداب و رسوم خاص و...)
۲. قوانین و سیاست‌های موجود
۳. میزان دسترسی به اطلاعات و دانش روز

چالش‌های سطح خرد که ناظر به ویژگی‌های شخصیتی-روانی افراد و همچنین شاخص‌های تیم‌هاست، جزو مشکلات عمومی فرآیند تسهیل‌گری محسوب می‌شود و در تمام جلسات تسهیل‌گری کاربرد دارد اما چالش‌های

سطح کلان با توجه به ویژگی‌های ذکر شده خاص هر منطقه است. در ادامه ابتدا به بررسی چالش‌ها، موانع و نیز راهکارهای کنترل و رفع موانع تسهیل‌گری در سطح خرد می‌پردازیم.

چالش‌های عمومی جلسات تسهیل‌گری

- دو مشکل موجود در جلسات عبارتند از ترغیب افراد به مشارکت و جلوگیری از بروز اختلاف. گاهی برانگیختن مشارکت در آغاز جلسه می‌تواند دشوار باشد، چون افراد احساس راحتی نمی‌کنند، جواب سؤالات را نمی‌دهند یا به دلایل دیگر بی‌علاقه هستند. اغلب لازم است گروه را راه بیان‌دازید و وادار به همکاری نمایید. سوءتفاهم در مورد عنوان جلسه، معذب بودن افراد از صحبت کردن در حضور سرپرست گروه یا نگرانی افراد از واکنش همکاران نسبت به نظریات‌شان، برخی از موانع مشارکت هستند که باید آن‌ها را شناسایی و رفع کنید. کسانی که زیاد صحبت می‌کنند نیز ممکن است باعث سکوت دیگران شوند.
- با اندکی توضیح در مورد عنوان بحث می‌توانید موانع مشارکت را از میان بردارید. با نشان دادن مزایای مشارکت، اعضای گروه را کاملاً با خود همراه کنید. برای مثال از آنان بخواهید در ابتدای جلسه کمی درباره فواید حل کردن مشکل پیش رو بحث کنند. می‌توانید با بذله‌گویی یا تعیین هنجارهای بحث (مثلاً اگر سؤال داشتید چه کنید یا هر کس حداکثر چقدر وقت صحبت دارد یا نقدتان را آزاد مطرح



کنید و فکر نکنید به دردرس می‌افتید!) یا با جابه‌جا کردن میز و صندلی (و درست کردن گروه‌های کوچکتر بحث) گروه را گرم و فعال و مشارکت را ترغیب کنید.

- در صورت به وجود آمدن اختلاف، باید بتوانید بحث را از جدل تشخیص دهید. بحث سالم مفید است، چون می‌خواهیم اعضای تیم اختلاف عقاید خود را بازگو کنند. در چنین فضایی، افراد حاضرند نظر دیگران را بشنوند و درک کنند. علاوه بر این، آنان در این شرایط منطقی رفتار می‌کنند و بر واقعیات متمرکز خواهند بود. برعکس، مجادلات بیهوده اگر فرصتی برای ادامه پیدا کند همه چیز را خراب خواهد کرد. در چنین مواردی هر کسی خود را محق می‌داند و به نظریات دیگران گوش نمی‌دهد و آنان را آماج حمله یا سرزنش قرار می‌دهد.

- هنگام کنترل اختلافات، ابتدا بگذارید افراد عواطف خود را بیان کنند. در این مرحله فضا را آرام کنید و کاملاً بی‌طرف و خونسرد باشید، بر گوش دادن تأکید کنید و اگر لازم باشد برای هر کسی نوبت صحبت تعیین کنید. در مرحله دوم با یکی از گام‌های پنجگانه زیر اختلاف را حل کنید. این گام‌ها به ترتیب اولویت از این قرارند:

۱- **همکاری:** حاضران را ترغیب کنید همه واقعیات موجود را مطرح کنند تا بهترین راه حل پیدا شود (۶۵٪ مواقع از این روش استفاده کنید)؛

۲- **مصالحه:** آنان را کمک کنید تا زمینه مشترکی پیدا کنند
(در حدود ۲۰٪ موارد)؛

۳- **اجتناب:** پیشنهاد کنید بحث را عوض کنند (در حدود ۱۰٪
موارد)؛

۴- **واگذاری:** یک فرد یا گروه را ترغیب کنید بحث را به فرد یا
گروه دیگر که مصمم‌تر است واگذار کند. این کار را تنها
موقعی انجام دهید که حفظ آرامش مهم‌تر از دستیابی به راه
حل است (در حدود ۵٪ موارد)؛

۵- **سررشته‌داری:** نظر خود را ابراز کنید که افراد چه باید
بکنند، سعی کنید از این شیوه پرهیز کنید.

بایدها و نبایدهای جلسات تسهیل‌گری

در برگزاری جلسات تسهیل‌گری مهمترین نقش مخصوص تسهیلگر است، فردی که با هدایت بحث با استفاده از ذهنیات افراد حاضر در جلسه و جهت‌دهی به آن به شناخت و کشف نیازها و راه‌حل‌ها و آسیب‌شناسی وضعیت موجود کمک می‌کند. برای برگزاری جلسه تسهیلگری نیاز است به مواردی توجه شود.

- تسهیل‌گر جلسات را مانند هدایتگر یک فرآیند اداره کند و محتوا را به مشارکت‌کنندگان بسپارد.



- تسهیل‌گر باید باور داشته باشد که مخاطب، توانایی حل مسأله را دارد و تا رسیدن به کشف نیاز واقعی مخاطب صبور باشد.
- قضاوت و پیش‌داوری نکند. (یعنی با تصور اینکه فلان مشکل در منطقه وجود دارد وارد بحث نشود)
- خود را بالاتر از مخاطب نداند. (از موضع دانای کل با مردم صحبت نکند.)
- از تجارب مشابه مخاطبان برای یافتن پاسخ صحیح استفاده کند.
- جدی باشد و از بازی مشارکت بپرهیزد.
- خود را متعهد به کار نشان دهد ولی برای جلب همکاری تقاضا نکند.
- در مورد فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بی‌طرف باشد؛ از ابراز عقیده خودداری کند.
- فعالانه گوش دهد؛ چشم در چشم شود که علاقه خود را نشان دهد و از زبان بدن در تقویت آن استفاده نماید.
- سؤال کند؛ از سؤال کردن برای جمع‌آوری اطلاعات بهره بگیرد، فرضیات مطرح شده را به آزمایش بگذارد و مشارکت را در میان اعضای تیم افزایش دهد.
- برای ابهام‌زدایی صحبت‌ها را به بیانی دیگر بازگو کند؛ برای آن که ایده‌های کلیدی را روشن کند و نشان دهد که صحبت‌های همگی را می‌شنود، آنچه را که می‌گویند تکرار کند.



- ایده‌ها را تلفیق کند؛ کمک کند اعضای تیم ایده‌های یکدیگر را کامل کنند و از تفکر جمعی تصویری روشن داشته باشند.
 - خط سیر گفتگوها را حفظ کند؛ با استفاده از تقسیم زمان جلسه به هر بخشی از بحث و توجه دادن به مباحث اصلی، جمع را بر دستور جلسه متمرکز نگاه دارد.
 - بازخورد بدهد و دریافت کند؛ اعضای تیم را از میزان پیشرفت بحث با خبر کند تا اگر لازم بود تصحیح لازم را در مسیر بحث به عمل آورند.
 - فرضیات اعضا را بیازماید؛ اطمینان یابد که اعضا از فرضیاتی که دارند آگاهند و آن‌ها را درک می‌کنند. هرگاه لازم بود، به اعضای جلسه کمک کند که با فرضیات نادرست چالش ایجاد کنند.
 - ایده‌ها را جمع‌آوری کند؛ هرگاه ایده‌ای مطرح می‌شود آن را دنبال کند و روی تخته بنویسد طوری که برای همه قابل مشاهده باشد.
 - خلاصه‌ای روشن از بحث جلسه آماده کند؛ این کار کمک می‌کند که بحث را به خوبی ببندد یا بحثی را که ابهام‌آمیز بوده روشن سازد.
 - از مراحل و مفاهیم ملموس؛ به عبارتی از سؤالات حقیقت یاب استفاده نماید.
- تشویق از طریق ابزار (گفتگویی که باعث بالارفتن عزت نفس مخاطب شود)



- مسئله را ساماندهی کند (آیا این واقعا مشکل است یا خیر؟)
- توالی زمان وقوع مشکل را بررسی کند. (کی؟ چگونه؟ چه کسانی؟ اولین بار؟ آخرین بار؟)
- جستجوی راه حل (یافتن تجربه مشابه خودشان، تجربه مشابه افراد نزدیک، تجربه مشابه خود)
- سؤالات مخاطبان را فرصتی برای تحلیل گفته‌های خود و تحریک و متوجه ساختن مخاطب بداند. (مثلا اگر مخاطب راجع به یک مفهوم اقتصادی یا موضوعی سؤال کرد دو حالت متصور است ۱- از توضیحات دچار سوء تفاهم شده باشد. ۲- محتوای بحث برایش مبهم باشد. در هر صورت می‌توان با پرسیدن سؤالات بیشتر مفهوم را در ذهن مخاطب شفاف کرد تا خود متوجه موضوع بشود.)
- کاری کند که کلام آخر و نتیجه‌گیری از زبان مخاطب بیان شود.



