

راهنمای برگزاری کارگاه سه روزه رفتار ، نگرش و فنون مشارکتی

در سازمان‌های مردم نهاد

(با تأکید بر مفهوم و فنون تسهیل‌گری)

نگارش :

حمید رضا زرنکار

تابستان 1395

عنوان: راهنمای برگزاری کارگاه سه روزه رفتار ، نگرش و فنون مشارکتی در سازمان‌های مردم نهاد (با تاکید بر مفهوم و فنون تسهیل‌گری)

نگارش: جمیدرضا زرنگار

تاریخ انتشار: تابستان 1395

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
5	مقدمه
7	اهداف و ویژگی های کلی کارگاه
7	هدف کلی
7	هدف های جزئی (خاص)
7	هدف های رفتاری
8	برنامه های جانبی و کمکی
8	تکالیف و وظایف شرکت کنندگان
8	شرایط کلی برگزاری کارگاه
9	روز اول
10	کارگاه صبح
10	ثبت نام و افتتاحیه
10	فعالیت شماره (1) : معرفی یکدیگر
11	فعالیت شماره (2) : بیان انتظارات و خواسته ها از کارگاه
11	فعالیت شماره (3) : تجزیه و تحلیل دو مفهوم بالایی و پایینی
11	فعالیت شماره (4) : بازی روبات و سازنده
11	فعالیت شماره (5) : بحث درمورد ویژگی های روبات و سازنده
13	کارگاه بعد از ظهر
13	فعالیت شماره (6) : بازی طناب
13	فعالیت شماره (7) : شش کلاه تفکر
15	فعالیت شماره (8) : طرح موضوع بحث کارگاه روز دوم
17	روز دوم
18	کارگاه صبح
18	فعالیت شماره (9) : مرور برمباحث روز اول
18	فعالیت شماره (10) : بحث گروهی در مورد مفهوم تسهیل گر و تسهیل گری
18	فعالیت شماره (11) : تجزیه و تحلیل یک مدل نظری از ویژگی ها و وظایف تسهیل گران
21	فعالیت شماره (12) : بحث در مورد تکنیک های مباحثه و توافق
24	کارگاه بعد از ظهر

صفحه	عنوان
24	فعالیت شماره (13): نمایش اخلال گر
24	فعالیت شماره (14): تجزیه و تحلیل نمایش اخلال گر
24	فعالیت شماره (15): بحث در مورد چگونگی رفتار با اخلال گر
24	فعالیت شماره (16) مبحث نقاط قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) و اجرای یک نمونه از آن
29	روز سوم
30	کارگاه صبح
30	فعالیت شماره 17: شناخت ویژگی های کار تیمی
35	فعالیت شماره (18): ارزیابی این موضوع که آیا گروه/تیم حاضر در فعالیتهای جمعی خود شرایط و عناصر لازم برای یک تیم موفق را داشته است؟ (ارزیابی یک تا ده)
36	کارگاه بعد از ظهر
36	فعالیت شماره (19): تجزیه و تحلیل وضعیت گروه/تیم حاضر بر اساس الگوی بروس تا کمن
36	فعالیت شماره (20): تهیه جزوه کارگاه
37	فعالیت شماره (21): نظرخواهی مربی در مورد کیفیت برگزاری کارگاه

مقدمه

بر اساس اعلام آمادگی اینجانب و تمایل کلی سازمان مردم نهاد زیست محیطی " ندای قاصدک " کرمانشاه به ارتقای فرهنگ و مهارت‌های مشارکت در میان اعضای خود قرار است به زودی کارگاهی آموزشی با موضوع آموزش رفتار و نگرش و فنون مشارکتی در سازمان‌های مردم نهاد زیست محیطی برای اعضای اصلی این سازمان غیر دولتی در کرمانشاه برگزار شود. در این کارگاه اعضای موسس و مسئولان کار گروه‌های ندای قاصدک حضور خواهند داشت.

در جریان برگزاری کارگاه مباحث مختلف رفتار و نگرش مشارکتی با تکیه بر تقویت کارکرد تسهیل گرانه فعالان زیست محیطی در درون سازمان مردم نهاد و همچنین در میان جوامع محلی مطرح می‌شود. لازم به ذکر است تسهیل گری در کارگاه حاضر به مفهوم توانمندسازی افراد، گروه‌ها و جوامع در سیاست گذاری‌ها، برنامه ریزی و مشارکتی اجرایی در پیشبرد امور است.

نوشته حاضر در بر گیرنده اهداف و رئوس مباحث و شرایط کلی کارگاه و چگونگی برگزاری آن می‌باشد. لازم به ذکر است کارگاه از بخش‌های مختلفی تشکیل می‌گردد. اصلی ترین بخش آن " فعالیت‌های " جاری کارگاه است که توسط شرکت کنندگان و با مساعدت و راهنمایی مربی دوره اجرا می‌شود.

در مورد چگونگی برگزاری کارگاه لازم به ذکر است برنامه کارگاه متناسب با عنوان و موضوع خود در بر گیرنده مباحث تئوریک، آموزش‌های عملی و روش‌ها و شیوه‌های غیر مستقیم (همچون نمایش و تمرین) برای درک بهتر مباحث است. علاوه بر آن برنامه کارگاه به گونه ای اجرا می‌گردد که شرکت کنندگان خود بتوانند مفاهیم پایه را به تدریج دریافته و به طور گروهی مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار دهند. مهم ترین این مفاهیم که در مباحث رفتار و نگرش کاربرد دارد مشتمل بر مفاهیمی همچون مشارکت، تسهیل گری، مدیریت مشارکتی و گروه محور و مباحثی از این قبیل است.

حمید رضا زرنگار

اهداف و ویژگی‌های کلی کارگاه

هدف کلی

انتقال و تبادل مفاهیم بنیادین و مهارت‌های مربوط به مشارکت، اصول رفتار مشارکت جویانه و انواع و روش‌های مشارکت متناسب با ماهیت و کارکرد یک سازمان مردم نهاد (سمن) زیست محیطی.

هدف‌های جزئی (خاص)

شرکت کنندگان در کارگاه با موارد زیر آشنا می‌شوند:

- 1 مفهوم مشارکت و تفاوت آن با رفتارهای غیر مشارکتی (تبعیت، سلطه‌گری، رفتار آمرانه).
- 2 مفهوم تسهیل‌گری برای رشد و پیشرفت جوامع محلی و مأموریت تسهیل‌گرانه سمن‌های زیست محیطی.
- 3 معنای دو مفهوم تسهیل‌گری/مدیریت گروه محور در درون سمن‌ها.
- 4 معنای مفهوم تسهیل‌گری سمن‌ها برای فعال کردن جوامع محلی.

هدف‌های رفتاری

شرکت کنندگان در کارگاه باید در پایان دوره مهارت‌های زیر را کسب نمایند:

- 1 چگونگی رفتار مشارکت گرایانه/مشارکت جوی تسهیل‌گران در سمن و جوامع محلی ("باید" ها و "نباید" ها در رفتار مشارکتی).
 - 2 تکنیک‌ها و فنون تسهیل‌گری/مدیریت گروه محور در درون سمن.
 - 3 تکنیک‌ها و فنون تسهیل‌گری در پروژه‌های محلی.
- لازم به ذکر است که تکنیک‌ها و فنون مورد اشاره در دو بند بالا دامنه‌ای قابل توجه از تکنیک‌های مباحثه گروهی، هشیارسازی، ارزیابی و نیازسنجی، اولویت بندی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ارزشیابی مشارکتی را در بر می‌گیرد که در کارگاه حاضر به فراخور موضوع و متناسب با وقت مطرح خواهند شد.

برنامه‌های جانبی و کمکی

1. بحث، نظرخواهی و فعال سازی شرکت کنندگان در ارتباط با هر یک از مباحث و بخش‌های کارگاه به اشکال گروهی و فردی.
2. اجرا و تمرین فنون و تکنیک‌های تسهیل‌گری به صورت گروهی.
3. اجرای تکنیک‌ها و بازی‌های گروهی فعال کننده و انرژی بخش در ضمن مباحث کارگاهی

تکالیف و وظایف شرکت کنندگان

1. حضور منظم در جلسات و شرکت فعال در مباحث و تمرین‌ها.
2. ثبت نتایج مباحث و فنون و تکنیک‌های ارائه شده به شکل دسته جمعی برای تهیه جزوه کارگاه.

شرایط کلی برگزاری کارگاه

1. مدت کارگاه سه روز هر روز هشت ساعت (با احتساب یک ساعت وقت ناهار).
 2. زمان برگزاری شنبه 23 مرداد تا دوشنبه 25 مرداد 95 (سه روز).
 3. تعداد شرکت کنندگان حداکثر 16 نفر.
 4. مکان سالن با گنجایش 20 نفر مجهز به میز U شکل مناسب کلاس‌ها و جلسات سمیناری.
 5. وسایل و نوشت افزار شامل تخته وایت برد بزرگ، ماژیک‌های وایت بردی و تحریری معمولی متناسب با تعداد نفرات در چهار رنگ، چهار بسته مقوای رنگی A4، یک بسته ماژیک 6 رنگ، چسب ماتیکی، چسب کاغذی و قیچی و کاتر و دو رول کاغذ بزرگ.
- توصیه می‌شود در صورت تمایل ندای قاصدک به مستندسازی جریان کارگاه یکی از دست‌اندرکاران برای ایفای مسئولیت مزبور از طریق تهیه عکس یا تصویر برداری اقدام نماید.

روز اول

کارگاه صبح

ثبت نام و افتتاحیه

پیش از شروع دوره از ساعت 8/30 تا 9 بامداد روز شنبه 23 مرداد 1395 از شرکت کنندگان در دوره در محل اجرای کارگاه ثبت نام به عمل خواهد آمد.

کارگاه ساعت 9 بامداد با سخنان جناب آقای دکتر محمد رضا نقدی موسس سازمان مردم نهاد زیست محیطی ندای قاصدک کرمانشاه در محل دانشگاه کبیر غرب شروع به کار خواهد نمود.

فعالیت شماره (1): معرفی یکدیگر

پس از سخنان افتتاح دوره و به عنوان اولین فعالیت گروهی، به شرکت کنندگان پیشنهاد خواهد شد که برای ایجاد فضایی دوستانه تر و آشنایی بیش تر با حاضران هر یک از افراد به معرفی یکی از شرکت کنندگان در کارگاه مبادرت نماید، به این ترتیب که شرکت کنندگان همزمان گروه‌هایی دوفری تشکیل دهند و هر شخص به طور خلاصه در حد 2 دقیقه به معرفی و بیان مشخصات خود به هم گروه خویش بپردازد و متقابلاً به سخنانی که هم گروه از مشخصات و ویژگی های خویش ابراز می‌دارد گوش فرا دهد. هیچ یک از افراد در این روش معرفی حق استفاده از قلم و کاغذ برای یادداشت برداری گفته‌های هم گروه خویش ندارد. پس از چند دقیقه از حاضران خواسته می‌شود که هر یک صرفاً بر اساس آن چه که از هم گروه خود شنیده است وی را به جمع معرفی نماید.

امکان دارد پس از اجرای این شیوه معارفه از حاضران در مورد ویژگی های این شیوه آغاز کارگاه پرسش و نظرخواهی شفاهی شود. این پرسش می‌تواند به بحثی در مورد مقاصد و دلایل انتخاب روش مذکور و ارتباط آن با مباحث و فنون تسهیل گری منجر شود. رئوس نقطه نظرات حاضران در مورد مزایا و معایب این روش می‌تواند بر روی وایت برد یادداشت گردد.

چهار گوش شماره 1: نتیجه گیری شرکت کنندگان از اجرای فعالیت معرفی یکدیگر

<u>مزایا</u>	<u>معایب</u>

فعالیت شماره (2): بیان انتظارات و خواسته ها از کارگاه

مربی کارگاه برای آن که بتواند از خواسته ها و انتظارات شرکت کنندگان آگاهی و اطلاع حاصل کند از آنان خواهد خواست نقطه نظرات و توقعات خود را ابراز نمایند. به این منظور پیشنهاد می گردد هر یک از شرکت کنندگان این نظرات را به طور خلاصه بر روی کارت هایی نوشته و بر روی وایت برد نصب کنند. پس از آن این نقطه نظرات با همکاری آنان دسته بندی و تجمیع و به صورت ابری چینش می گردد. می توان به هر دسته از کارت ها نیز عنوانی کلی داد. هیچ کارتی از مجموعه حذف نمی گردد. این کار می تواند مشارکت حاضران را در برنامه ریزی دوره جلب نماید و حس همکاریشان را در برگزاری دوره برانگیزد.

فعالیت شماره (3): تجزیه و تحلیل دو مفهوم بالایی و پایینی

یکی از هدف های محوری در آموزش مباحث مشارکتی شناخت موانع و عوامل باز دارنده در مشارکت فردی و اجتماعی است. در کارگاه حاضر این هدف از طریق شناخت روابط آمرانه بین کارگزاران و مدیران اجتماع و مردم عادی دنبال می گردد. برای ورود به بحث این موضوع در چارچوب واژه های " بالایی ها " و " پایینی ها " مطرح می شود. به این ترتیب پس از بیان کلی این روابط در قالب دو مفهوم " بالایی " و " پایینی " برای کمک به درک دو مفهوم مزبور از شرکت کنندگان خواسته می شود که مصادیق " بالایی " و " پایینی " را در اجتماع و زندگی روز مره برشمارند. به این ترتیب توسط جمع حاضران فهرستی متنوع از شخصیت ها و نقش های " بالایی " و " پایینی " به شکل دو به دو عنوان می شود. حاضران هنگام پیشنهاد عناوین و مصادیق سعی کنند که رابطه دو گانه هر مفهوم را با مفهوم مقابل توضیح دهند (بر اساس چهار گوش زیر).

چهار گوش شماره 2: بالایی ها و پایینی های اجتماع

<u>بالایی</u>	<u>پایینی</u>	<u>رفتار بالایی ها</u>	<u>رفتار پایینی ها</u>

فعالیت شماره (4): بازی روبات و سازنده

بازی روبات و سازنده به منظور درک بهتر رابطه آمرانه، یک سویه و فاقد مشارکت بین "بالایی ها" و "پایینی ها" در اجتماع اجرا می گردد. در بازی روبات و سازنده، زوج هایی از حاضران دوبه دو به نوبت نقش روبات و سازنده را ایفا می کنند. به این ترتیب کسی که نقش روبات را ایفا می کند چشم خود را می بندد و گوش به فرمان و به سمت جهتی که سازنده خود (نفرهم گروه) دستور می دهد حرکت می کند. هریک از شرکت کنندگان یکبار در نقش روبات و بار دیگر در نقش سازنده ظاهر می شوند.

فعالیت شماره (5): بحث درمورد ویژگی های روبات و سازنده

پس از اجرای بازی روبات و سازنده، شرکت کنندگان به بحث و تجزیه و تحلیل نقش روبات و سازنده مبادرت می نمایند. آنان ابتدا وضعیت خود را در حالتی که چشم بسته به فرمان های سازنده فرضی عمل می کنند توضیح می دهند سپس به تشریح ذهنیت، عملکرد و احساس خود به عنوان سازنده در حین فرمان دادن، مبادرت می نمایند. حاضران ضمن توصیف این دو وضعیت می توانند به بیان مصادیق و مثال هایی از رابطه آمرانه مدیران، برنامه ریزان و مجریان با مردم و اجتماع مبادرت کنند. این مصادیق و مثال ها به درک بهتر رابطه کارگزاران و مدیران با مردم و زیردستان کمک می نماید. نقطه نظرات در مورد نکات یادگیری تمرین روبات و سازنده می تواند در قالب چهار گوش شماره 3 یادداشت شود.

چهارگوش شماره 3: احساس افراد در نقش روبات وسازنده

وقتی روبات بودید چه احساسی داشتید ؟

وقتی سازنده بودید چه احساسی داشتید؟

کارگاه بعد از ظهر

فعالیت شماره (6) : بازی طناب

بازی طناب از جمله برنامه های ابتدای جلسه بعد از ظهر روز اول است روش کار در این بازی به این صورت است که از حاضران خواسته می شود همگی گوشه ای از یک طناب بزرگ را گرفته و با چشمان بسته به صورت دسته جمعی سعی کنند که با کمک طناب شکلی چهار گوش نظیر مربع بسازند. شرکت کنندگان در این بازی می توانند برای ساختن مربع با یکدیگر صحبت و بحث کنند. در چنین وضعیتی آن چه که از تلاش دسته جمعی، مهیج، اما با چشم بسته حاصل می شود احتمالاً به مربع هیچ شباهتی ندارد، زیرا هرکس با توجه به ذهنیت خود تلاش می کند که چهار گوش ساخته شود و با توجه به همین ذهنیت به دیگران می گوید که چه کار کنند. از حاضران در کارگاه پس از انجام این تمرین پرسش می شود که نقایص این کار دسته جمعی چیست.

فعالیت شماره (7) شش کلاه تفکر

این تکنیک به افراد کمک می کند تا به شیوه بهتر و جامع تری در مورد یک موضوع فکر کنند و از یک جنبه نگری پرهیز کنند. در اینجا فرض بر این است که شش نحوه نگارش یا تفکر نسبت به یک موضوع وجود دارد که هریک بیانگر یکی از ابعاد تفکر جامع به شمار می رود. به بیان دیگر، در این روش یک مسئله یا موضوع با استفاده از شش سبک فکری مورد بررسی قرار می گیرد. برای تجسم بهتر، فرض می شود که شش فرد یا شش نوع تفکر خاص وجود دارند که هر کدام یک کلاه با رنگ متفاوت از دیگران بر سر دارند. شش کلاه تفکر، روشی برای قضاوت و داوری است که به جای بحث یا مناقشه بی مورد می توان یک ارزیابی گروهی نسبت به یک موضوع را انجام داد. به این طریق، افراد می آموزند که تک بعدی فکر نکنند و خلاقیت بیشتری در تصمیم گیری ها نشان دهند. در اینجا می توان به جای کلاه های رنگی به هریک از افراد کارتی رنگی داد. این رنگ ها عبارتند از:

1) سفید

رنگ سفید وضعیتی است که فرد بر اطلاعات و داده های مربوط به موضوع تمرکز دارد. در این شرایط افراد می خواهند بدانند که چه اطلاعاتی موجود است و چه کمبودهایی در این زمینه دیده می شود. در این حالت، فرد در جستجوی اطلاعات و روندهای گذشته بوده و سعی دارد اطلاعاتی در این مورد کسب کند. کسی که کلاه سفید بر سر دارد، می خواهد بداند که چه اطلاعاتی داشته، علاقمند به داشتن چه اطلاعاتی است و چگونه باید به این اطلاعات دست یابد. در یک نشست و در شرایط تفکر در وضعیت سفید، از شرکت کننده خواسته می شود که به جای بحث و تحلیل موضوع، بر کم و کیف اطلاعات موجود،

اطلاعات مورد نیاز و چگونگی دسترسی به آن‌ها تمرکز کند. بنابراین، رنگ سفید به معنی اطلاعات، واقعیت‌ها، جزئیات و جستجو برای کسب این اطلاعات است.

(2) قرمز

از این دیدگاه، فرد با مشکلات بر اساس شهود درونی و احساسات مواجه می‌شود و همچنین سعی می‌کند بداند که احساس و واکنش دیگران در این مورد چیست. در این شرایط، فرد از احساسات شدید مانند ترس و نفرت یا احساساتی مانند سوء ظن و تردید استفاده کرده و به عنوان مثال، از جملاتی مانند "با وجود آمادگی همه چیز، حسی در درونم می‌گویند که موفق نمی‌شویم (یا می‌شویم)"، "احساس من می‌گوید که این پروژه موفق است"، "فکر می‌کنم به زودی ... می‌شود" و "نحوه انجام این کار دلچسب نیست" استفاده می‌کند. رنگ قرمز نشانه خشم، شور و هیجان است و در اینجا بینش هیجانی، جنبه‌های احساسی و غیر استدلالی، حدس و گمان‌ها و عواطف مورد نظر می‌باشند. البته باید توجه داشت که این احساسات مثبت یا منفی به موضوع شاید درست نباشند اما بیش‌تر داوری ناشی از سال‌ها تجربه فرد در آن زمینه خاص است.

(3) سیاه

کلاه سیاه بیانگر دیدگاه منفی و منتقدانه است اما نباید این احساسات منفی بدون منطق بیان شوند. در واقع فرد با این گونه تفکر باید دیدگاه منفی یا تردیدهای خود در مورد یک موضوع را به صورت منطقی و بر اساس اطلاعات و داده‌های موجود بیان کند. این شیوه از تفکر می‌تواند افراد را از خطرات آینده آگاه کرده و در نتیجه امکان پیشگیری از رخدادها را منفی فراهم می‌شود. در واقع، دارنده کلاه سیاه بیان می‌کند که چرا انجام یک کار با شرایط موجود شدنی نیست و با این کار از اشتباهات، کارهای ناآگاهانه و یا غیرقانونی جلوگیری می‌کند. کلاه سیاه مرتبط با خطرات، ملاحظات، پیامدها، دشواری‌ها، ریسک‌ها و نقاط ضعف‌ها است.

(4) زرد

کلاه زرد، بیانگر تفکر مثبت، کنجکاوی، شادی و اشتیاق برای درست شدن کارها است. فرد دارای کلاه زرد تلاش می‌کند تا به نکات ارزشمند و مثبت موضوع مورد بحث اشاره کرده و منافع و فواید آن را کشف می‌کند. به عنوان مثال، در این دیدگاه به فواید اقتصادی، ارزشمندی، اجرایی بودن طرح‌ها، تجربیات و امکانات موجود، علمی بودن کار، امکان توسعه و پیشرفت کارها، فرصت‌های موجود و غیره اشاره می‌شود.

(5) سبز

کلاه سبز نشان دهنده افکار و ایده‌های جدید و خلاقانه است. این نوع تفکر به فاصله گرفتن از روش‌های موجود و جستجوی دیدگاه‌ها و راهکارهای جدید برای مواجهه با مسائل و مشکلات می‌پردازد. این دیدگاه، به جای داوری مثبت یا منفی (کلاه‌های زرد و سیاه) به تغییر و بهبود توجه دارد.

کلاه آبی به معنی تفکر جامع می باشد. رنگ آبی نماد آسمان است که بر همه جا گسترده است و همه را در بر می گیرد. افراد با این تفکر به ارزیابی نتایج پرداخته و برای تصمیم گیری نهایی به جمع بندی می رسند. فرد دارای کلاه آبی تلاش می کند تا به تفکر جمعی سامان دهد و آن را هدایت کرده و به سرانجام برساند. کلاه آبی نماد کنترل فرآیند تفکر و تصمیم گیری بوده و مراقب است تا مجادله بین کلاه های مختلف پایان یابد. مثلاً وقتی راهکار مشخصی ندارید یا به بن بست می رسید، این نوع تفکر فرد را به سوی کلاه سبز هدایت کرده یا در شرایط تصمیم گیری فوری یا تصادفی، فرد را به سوی کلاه سیاه هدایت می کند. کلاه آبی مرتبط با خلاصه کردن، سازماندهی مطالب، جامع نگری، طبقه بندی و اولویت بندی مطالب است.

تکنیک شش کلاه تفکر تمرینی برای کاهش خطای تک بعدی نگری در افراد است. به منظور اجتناب از مشکلات مزبور، بکارگیری یک ارزیابی یا داوری واقع گرایانه از موضوع مستلزم نگرش چند بعدی می باشد که در قالب تکنیک شش کلاه تفکر خلاصه شده است. این نگرش به افراد امکان می دهد تا از تمام ظرفیتهای تفکر خود استفاده کرده و دیدگاهی متوازن داشته باشند. تسهیل گران از این تکنیک در ارزیابی مشکلات موجود، راهکارهای خلاقانه، فرآیندهای کاری، تصمیمات ممکن، حل اختلافات و بسیاری موارد دیگر استفاده می کنند.

در صورت تمایل این تکنیک می تواند در یک گروه وسیع تر نیز اجرا شود. به این ترتیب که افرادی با نظرات منطبق با هر یک از رنگ ها نظرات خود را به نمایندگان نشان داده و در نهایت شش نماینده نظرات افراد را در یک بحث شش نفره عنوان و مجموع این نظرات نیز توسط دارنده رنگ آبی (تسهیل گر) جمع بندی می گردد. برای اجرای این تکنیک ابتدا یک موضوع یا فعالیت مرتبط با سمن توسط جمع انتخاب می گردد و سپس با این تکنیک به بحث گذارده خواهد شد.

مجدداً تاکید می شود ویژگی های هر یک از کلاه های شش گانه عبارتند از:

کلاه سفید: اطلاعات و ارقام، واقعیات ها، کاملاً سفید؛
کلاه قرمز: احساسات و عواطف و همچنین حس ششم؛
کلاه سیاه: قضاوت منفی، یا پرسش مبنی بر این که چرا این مورد یا مسئله کار آبی ندارد. تظاهر به مخالفت؛
کلاه زرد: نور خورشید، روشنایی و خوش بینی، فرصت های سازنده و مثبت.
کلاه سبز: انگیزه، حرکت، تفکر خلاق و بارور بودن، مانند به وجود آمدن گیاهان از دانه ها؛
کلاه آبی: خونسرد و کنترل شده، رهبر ارکستر، فکر کردن درباره تفکر.

فعالیت شماره (8): طرح موضوع بحث کارگاه روز دوم

در خاتمه جلسات روز اول به جمع حاضران موضوع نشست صبح روز دوم (تسهیل گری) عنوان خواهد شد. برای این منظور به حاضران پیشنهاد خواهد شد که در این فاصله هریک از افراد ضمن مراجعه

منابع (مکتوب و اینترنتی به مطالعه در مورد این مفهوم مبادرت کرده و نقطه نظرات خود را در ابتدای جلسه صبح روز دومبر روی کارت‌هایی وارد نموده یا به شکل خلاصه و شفاهی ابراز نمایند).

روز دوم

کارگاه صبح

فعالیت شماره (9): مرور برمباحث روز اول

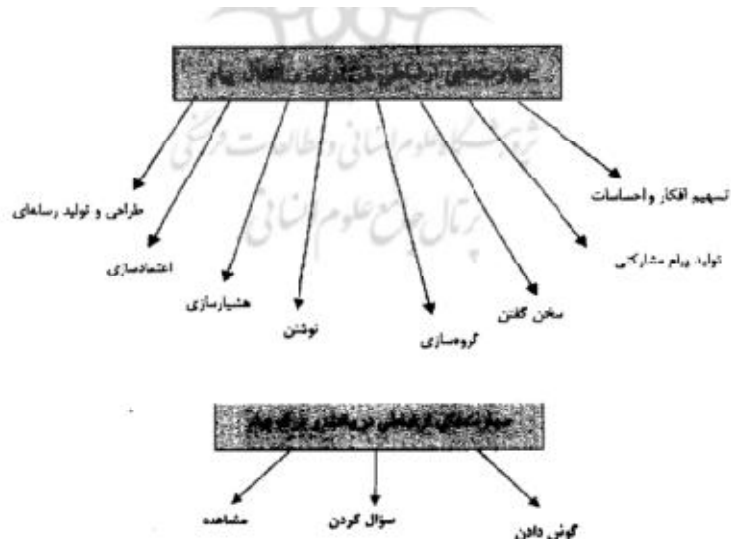
در آغاز جلسه صبح روز دوم از از حاضران داوطلب خواسته خواهد شد که به صورت شفاهی فهرستی از فعالیت های روزاول کارگاه ارائه نموده و نقطه نظرات خود را درمورد اهداف و مقاصد کارگاه و فعالیت های انجام شده درآن ابراز دارند.

فعالیت شماره (10): بحث گروهی در مورد مفهوم تسهیل گر و تسهیل گری

در این بخش از کارگاه حاضران با توجه به توافق روز گذشته، فعالیت های جمعی روز دوم را با بحث و تبادل نظر پیرامون معنا ومفهوم تسهیل گر و ویژگی های فعالیت تسهیل گری آغاز می نمایند مجموع اظهار نظرهای شرکت کنندگان در این خصوص در وایت برد و کارت ها ثبت می گردد و سپس به کمک حاضران مجموع نقطه نظرهای ابراز شده جمع بندی می گردد.

فعالیت شماره (11): تجزیه و تحلیل یک مدل نظری از ویژگی ها و وظایف تسهیل گران

پس از جمع بندی تعاریف حاضران، بحثی تئوریک درمورد مفهوم و ویژگی های تسهیل گران و رابطه آنان با اعضای جوامع محلی و مخاطبان توسط مربی دوره ارائه خواهد شد. در بحث مزبور تعاریف موجود از مفهوم تسهیل گر و اصول تسهیل گری با توجه به اندیشه های واضعان این واژه ارائه خواهد شد. دراین بحث همچنین الگوهای شمایی زیر از توانمندی های تسهیل گران و همچنین وظایف آنان در حوزه توانمندسازی مردم و مخاطبان کار خود (نظیر اعضای گروه و تیم عملیاتی) با استنباط از مطالعات گذشته ارائه می گردد. دراین الگوها تسهیل گر باید حایز مهارت هایی همچون مشاهده، گوش دادن، سوال کردن، تولید پیام های مشارکتی، هشیارسازی، گروه سازی و... باشد و کمک کند که مخاطبان (مردم، اعضای جوامع محلی و یا همکاران در یک گروه یا تیم کاری) در مهارت هایی نظیر، مشاهده کردن، الگوسازی، برنامه ریزی، اجرا و... توانمند شوند. این الگوها در نمودارهای شماره (1) و (2) نشان داده شده اند.



نمودار شماره (1): توانمندی‌های تسهیل‌گران توسعه

این الگوها در نتیجه بحث‌های به عمل آمده در کارگاه از سوی حاضران و شرکت‌کنندگان می‌تواند مورد بازبینی و بازنگری قرارگیرد و آنان در بازنگری الگو موارد دیگری را به مهارت‌ها و وظایف تسهیل‌گران بیافزایند. حاصل کار می‌تواند به الگوی قبلی اضافه گردد.



فعالیت شماره (12): بحث در مورد تکنیک‌های مباحثه و توافق

یکی از اساسی‌ترین و پایه‌ای‌ترین توانمندی‌هاست که تسهیل‌گر باید در افراد ایجاد کرده و خود در جهت آن بکوشد. هیچ‌گاه نمی‌توان هیچ فعالیتی گروهی را بدون انجام مباحث و گفتگوهای جمعی و گروهی آغاز کرد. هر فعالیت گروهی می‌تواند با یک گفتگوی جمعی آغاز شود. در ابتدای این گفتگوها بهتر است مقصود و منظور از بحث مشخص گردد. تکنیک مباحثه گروهی، تکنیکی هدفمند است. از این تکنیک می‌توان در شناخت و بررسی مسایل، آشنایی با اولویت‌ها و جلب همکاری افراد سود جست. در ضمن جلسات مباحثه باید اشتیاق افراد به بحث با کمک روش‌هایی همچون پرسیدن مکرر، نظرخواستن از افراد با تجربه جمع و وارد کردن افراد ساکت و حاشیه‌نشین در مباحث جلسه افزایش یابد. تسهیل‌گران می‌توانند جلسات را تاحدی پیش ببرند که احساس نمایند از جانب جمع آمادگی برای ادامه بحث وجود دارد. جلسات مباحثه‌ای که در راستای شناخت و یا رسیدن به توافقی مشخص ترتیب داده می‌شود را می‌توان با یکی از دو فعالیت زیر ادامه داد.

اول: جلسه را با ذکر خلاصه‌ای از آن چه گذشت و نتایج حاصل به پایان رساند.

دوم: در صورت نیاز پس از مرور و جمع‌بندی گروهی مباحث شفاهی، اجرای یک تکنیک دیگر را برای درک عمیق‌تر موضوع به جمع پیشنهاد کرد.

پدیده اخلاص‌گری معمولاً در جلسات مباحثه گروهی احتمال و امکان بروز می‌یابد. ممکن است برخی افراد در این جلسات سعی کنند که مانع از اظهار نظر دیگران شوند و یا خود هر آن چه را که می‌خواهند به جای دیگران ابراز دارند. تسهیل‌گران باید در چنین موقعیت‌هایی شکبیا باشند. به روش‌های مناسبی می‌توان با چنین افرادی رفتار نمود. به‌طور مثال در جلسات گروهی یکی از اعضای گروه تسهیل‌گران می‌تواند اخلاص‌گر را به گوشه‌ای فراخوانده و با او گفتگویی دوفره ترتیب دهد تا سایر تسهیل‌گران بتوانند با دیگر حاضران در جلسه گفتگو و تعامل ورزند.

تکنیک مباحثه گروهی را می‌توان برای مقدمه‌چینی اجرای سایر فعالیت‌های مشارکتی به کار برد. در پایان این جلسات می‌توان با افراد قرار تشکیل جلسات بعدی مباحثه را گذارد. به هر روی در جلساتی که هدف از آن‌ها رسیدن به توافق جمعی است چند ملاحظه اساسی باید در نظر گرفته شود:

- احترام به افراد و درک سلیق و نظراتشان.

- موقعیت شناسی و درک ظرفیت و میزان اشتیاق یا عدم اشتیاق افراد
 - مدارا نمودن با مخالفان و عدم پرخاشگری و به کار نبردن لحن آمرانه و رفتار مستبدانه.
 - تلاش برای جمع‌بندی صحیح از مجموع نظرات در مسیر هدف جلسه در عین توجه به تکثر و تنوع دیدگاه‌ها (کثرت گرایی) ..
 - در نظر گرفتن افراد و زیرگروه‌های اقلیت و حاشیه‌ای.
 - وقت شناسی و پرهیز از سخنوری و درازگویی.
 - ثبت توافقات در مواردی نظیر هدف، برنامه، وظایف افراد و نحوه مدیریت و نظارت بر امور.
- نظرات افراد در این نشست‌ها معمولاً با مباحث شفاهی و گاه متفاوت و متضاد آغاز می‌گردد. تسهیل‌گر نباید از ابراز چنین نظراتی جلوگیری کند. این وضعیت که در اصطلاح طوفان اندیشه خوانده می‌شود می‌تواند با نقش هدایت‌گرانه تسهیل‌گر مسیر درستی یابد و به طرف مباحث ساختارمند سوق یابد. بنیان‌گذار و مبدع روش طوفان اندیشه الکس اسبورن {1938 Alex Osborn} بود. یادداشت برداری از خلاصه مباحث بر روی کاغذهای بزرگ یا وایت برد در معرض دید حاضران روش مناسبی برای درج نظرات آنان است. کارت‌های مقوایی نیز وسیله مناسبی برای درج نظرات انفرادی شرکت‌کنندگان است. برخی صاحب‌نظران قایل به قوانینی فرضی برای روش طوفان اندیشه اند که ذکر آن‌ها در پایان این مطلب سودمند است.

قانون اول: ایرادگیری از افراد ممنوع

هیچ یک از حاضران حق انتقاد مستقیم و شخصی از کسی را ندارد؛ چون در جلسه بارش فکری افراد اندیشه‌ها و نظرات صحیح/غلط/بی‌معنی/غیر منطقی و ... خود را ارائه می‌دهند. و انتقاد نمودن؛ قضاوت نمودن و ارزشیابی فکر و نظر اعضا سبب ناکامی جریان ایده‌سازی می‌شود و هم چنین سبب خود سانسوری می‌گردد.

قانون دوم: پرواز در رؤیا

« پرده را برداریم؛ بگذاریم که احساس هوایی بخورد » هر گونه قید و بند فکری را کنار بگذاریم. برای ارائه‌ی ایده‌ای خلاقانه بایستی از رمز منطق معمول و خطوط قرمز متداول عدول کرد. در واقع هر گاه بخواهید منطقی ایده‌ای خلاقانه بیافرینید؛ راه به جایی نخواهید برد. بنابراین با آرامش خیال و بدون ترس از انتقاد، به ایده‌سازی اقدام کنید.

قانون سوم: کمیت گرایی/هر چه بیشتر بهتر!

طبق این قانون تا می‌توانید اندیشه و ایده‌های متفاوت و بیشتری بیان کنید؛ از میان ایده‌های بیشتر می‌توان ایده‌های بهتری را استخراج کرد. اگر جلسه‌ی یورش فکری به خوبی هدایت شود در مدت 20 دقیقه می‌توان در حدود 250 ایده پدید آورد.

قانون چهارم: ترکیب، تلفیق، تغییر دادن و تکوین اندیشه‌ها
 می‌توان با تغییر دادن نظرهای خود و دیگران با مشابه سازی و یا ادغام آن‌ها، نظریات جدیدی را ارائه نمود. و پیش از ارزشیابی، ایده‌ها بیش از پیش تکمیل گردند.

قانون پنجم: مستند سازی ایده‌ها
 هر ایده‌ای که ارائه می‌شود؛ هر چند پیش پا افتاده، باید ثبت شود. ایده‌های ثبت شده در معرض دید اعضای گروه قرار گیرد. پر کردن برگه‌های نظرات توسط منشی گروه و نصب آن در معرض دید، لازم است.

جدول شماره 1: پنج قانون طوفان اندیشه

قانون اول: ابرادگیری از افراد ممنوع	قانون دوم: پرواز در رؤیا	قانون سوم: کمیت گرایی/ هر چه بیشتر بهتر	قانون چهارم: ترکیب، تلفیق، تغییر دادن و تکوین اندیشه‌ها	قانون پنجم: مستند سازی ایده‌ها
هیچ یک از حاضران حق انتقاد مستقیم و شخصی از کسی را ندارد. انتقاد نمودن؛ قضاوت نمودن و ارزشیابی فکر و نظر اعضا سبب ناکامی جریان ایده سازی می‌شود	« پرده را برداریم؛ بگذاریم که احساس هوایی بخورد »	تا می‌توانید اندیشه و ایده‌های متفاوت و بیشتری بیان کنید؛ از میان ایده‌های بیشتر می‌توان ایده‌های بهتری را استخراج کرد	می‌توان با تغییر دادن نظرهای خود و دیگران با مشابه سازی و یا ادغام آن‌ها، نظریات جدیدی را ارائه نمود	هر ایده‌ای که ارائه می‌شود؛ هر چند پیش پا افتاده، باید ثبت شود. ایده‌های ثبت شده در معرض دید اعضای گروه قرار گیرد

کارگاه بعد از ظهر

فعالیت شماره (13): نمایش اخلاق گر

در جریان مباحث صبح روز دوم کارگاه، اشاراتی به وجود مخالفان در مباحث گروهی و تصمیم‌گیری‌های جمعی خواهد شد. این موضوع زمینه طرح مبحث اخلاق گر را در کارگاه فراهم نمود.

برای زمینه‌سازی نحوه رفتار با اخلاق گر، مربی دوره بحث اخلاق گر را با اجرای نمایش اخلاق گر مطرح می‌کند. به این شکل که از حاضران درخواست می‌نماید گروه‌هایی سه نفری تشکیل دهند و از هر گروه نیز یک نفر برای چند دقیقه سالن را ترک نماید. آنگاه مربی از گروه‌های دونفره حاضر در سالن درخواست می‌نماید که به صورت دویه دو در مورد هر موضوعی که می‌خواهند با یکدیگر گفتگو نمایند. در مقابل به طور پنهانی به کسانی که سالن را ترک می‌نمایند پیشنهاد می‌کند پس از چند دقیقه به سالن بازگشته و پس از ملحق شدن به اعضای گروه خود به هر شیوه‌ای که صلاح می‌دانند سعی نمایند مسیر و موضوع گفتگوی هم گروه‌های خود را منحرف کرده و برهم زنند.

فعالیت شماره (14): تجزیه و تحلیل نمایش اخلاق گر

پس از چند دقیقه گفتگوی گروه‌ها توسط مربی کارگاه قطع می‌شود و از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که نظر خود را در مورد این بازی و رفتار نفر سوم ابراز نمایند. این جملات می‌تواند بر روی وایت برد نوشته شود.

فعالیت شماره (15): بحث در مورد چگونگی رفتار با اخلاق گر

پس از تجزیه و تحلیل بازی اخلاق گر، حاضران تقریباً به منظور و مقصود بازی (شناخت نقش و عملکرد اخلاق گران مشارکت) پی می‌برند. آنگاه از هریک از آنان درخواست می‌شود راه‌حل‌های رفتار با فعالیت اخلاق گر را در شرایط واقعی بیان کنند. مجموع این نقطه نظرات که در ابتدا توسط شرکت‌کنندگان بر روی کارت‌های مقوایی نوشته می‌شود؛ پس از چسباندن بر روی تابلو، با تسهیل‌گری یکی از شرکت‌کنندگان و با کمک بقیه جمع‌بندی خواهد شد. مجموعه این نقطه نظرات می‌تواند راهنمای مناسبی برای تعامل با اخلاق گران باشد.

فعالیت شماره (16): مبحث نقاط قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) و اجرای یک نمونه از آن

این مبحث توسط مربی کارگاه توضیح داده می‌شود. این تکنیک که به اختصار سوات (SWOT) خوانده می‌شود امکان ارزیابی جوانب مختلف یک پدیده را به روشی متعادل و جامع فراهم می‌سازد. در این تکنیک هر پدیده از چهار جهت بررسی می‌گردد. مزایا و محسنات بالفعل پدیده و عملکرد مثبت آن در محور «نقاط قوت» بررسی می‌گردد. در محور «نقاط ضعف» به کاستی‌ها و وجوه منفی پدیده پرداخته

می‌شود. دو محور «فرصت‌ها» و «تهدیدها» با آینده پدیده سروکار دارند. فرصت‌ها امکانات رشد و تحول پدیده‌ها به شمار می‌روند و تهدیدها عوامل مزاحم و موانعی بیرونی هستند که از رشد و تحول مثبت پدیده جلوگیری می‌کنند. وارد کردن دو عامل «فرصت» و «تهدید» در تجزیه و تحلیل، امکان آینده‌نگری و پیش‌بینی را فراهم می‌سازد. تجزیه و تحلیل «نقاط قوت» و «نقاط ضعف» نیز برای توصیف و بیان بهتر وضع موجود پدیده‌ها به کار می‌روند. فرصت‌ها و تهدیدها عوامل پیرامونی، اجتماعی و خارج از پدیده مورد بررسی‌اند، اما نقاط قوت و نقاط ضعف لزوماً در خود پدیده وجود دارند.

تکنیک **SWOT** در عمل علی‌القاعده باید پس از اتمام یک مباحثه گروهی آغاز گردد. برای انتخاب موضوع تجزیه و تحلیل از حاضران کمک گرفته می‌شود. در اینجا می‌توان برای انتخاب موضوع از حاضران درخواست نمود که از پروژه‌های آینده (و در دست اجرای گروه یا سازمان مردم‌نهاد) خود فهرستی کلی تهیه و ارائه کنند. در نهایت یکی از این پروژه‌ها به روش ماتریس مقایسه زوجی که در ذیل خواهد آمد انتخاب و سپس به روش سوات بررسی خواهد شد.

در مرحله اول حاضران پس از بحث و گفتگوی گروهی پروژه‌های آینده را در قالب عنوان‌های مشخص نام می‌برند. آنان این پروژه‌ها را در قالب عناوینی کلی بیان می‌نمایند.

در مرحله دوم این پروژه‌ها از حیث ضرورت به صورت زوجی و دو به دو با یکدیگر مقایسه خواهند شد. برای این کار ابتدا جدولی دو بعدی رسم می‌گردد و در سرستون‌های عمودی جدول عناوین پروژه‌ها فوق‌الذکر به ترتیب نوشته می‌شود. آن‌گاه در سرستون‌های افقی جدول بار دیگر به طور متناظر عناوین پروژه‌ها نوشته می‌شود (جدول شماره 2). سپس خطی مورب از قطر جدول ترسیم می‌گردد که بتواند عناوین را از یکدیگر مجزا سازد. در این حال برای حاضران این امکان فراهم می‌آید که به طور گروهی با مشاهده عنوان‌های نوشته شده در سرستون‌های عمودی اهمیت آنان را با عناوین نوشته شده در سرستون‌های افقی مقایسه کنند. این کار با پاسخ دادن به یک سؤال بسیار ساده در مورد اهمیت هریک از پروژه‌ها در مقایسه با دیگری عملی می‌شود. فرض کنید در اینجا ما پروژه‌ها را شماره‌گذاری نموده و به هر یک شماره‌ای می‌دهیم (جدول شماره 2). به عنوان مثال حاضران ابتدا ضرورت اجرای پروژه شماره 1 را در برابر پروژه شماره 2، پروژه شماره 3، پروژه شماره 4، پروژه شماره 5، پروژه شماره 6 و پروژه شماره 7 یک به یک و جداگانه مقایسه نمودند و در این مقایسه مشخص ساختند که فی‌المثل آیا پروژه شماره 1 مهم‌تر است یا پروژه شماره 2 و یا آیا پروژه شماره 1 مهم‌تر است یا پروژه شماره 3. این مقایسه برای تمام پروژه‌ها به صورت جداگانه عملی شد. در این مقایسه، پروژه مهم‌تر در جدول با علامت — مشخص می‌گردد. در جریان مقایسه، مربی دوره سعی می‌نماید که دلایل برتری و ضرورت یک دوره را در مقایسه با دیگری از حاضران بپرسد. با مشاهده تکرار دفعات تاکید یا همان علامت — (جدول شماره 1) که

به سمت پروژه اولویت دار نشانه گیری نموده است می توان دریافت که کدامیک از پروژه ها مهم تر از بقیه تصور می شوند.

جدول شماره 2: ماتریس مقایسه زوجی پروژه های مورد نظر

عنوان پروژه ها	پروژه شماره 1	پروژه شماره 2	پروژه شماره 3	پروژه شماره 4	پروژه شماره 5	پروژه شماره 6	پروژه شماره 7
پروژه شماره 1		→	→	→	↑	↑	↑
پروژه شماره 2			→	→	→	→	→
پروژه شماره 3				↑	↑	↑	↑
پروژه شماره 4					↑	↑	→
پروژه شماره 5						→	→
پروژه شماره 6							→
پروژه شماره 7							

در مورد مثال حاضر پروژه شماره 2 با پنج مورد اولویت که توسط حاضران انتخاب گردیده حائز بالاترین رتبه است و به این ترتیب به عنوان پروژه مورد نظر برای اجرای تکنیک سوات انتخاب می شود.

در مرحله سوم عناوین مربوط به نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها توسط حاضران یک به یک بیان می شود. در صورت لزوم مربی دوره می تواند جملات کلیدی را عیناً از بیان حاضران گرفته و بر روی کارت های مقوایی و درحالی که خود حاضران در کار او نظارت دارند یادداشت کنند. این شیوه در صورت برخورداری نبودن افراد از سواد کافی مورد عمل قرار می گیرد؛ اما بهتر آن است که حاضران در مقام تحلیل گر خود به نوشتن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها اقدام کنند.

در مرحله چهارم پس از نوشتن کارت ها ، حاضران باید به بازبینی و طبقه بندی دسته جمعی جملات و عبارات مربوط به نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها بپردازند. از کارت هایی با رنگ هایی متفاوت می توان برای درج جملات مربوط به محورهای چهارگانه فوق الذکر استفاده کرد. برای برنامه ریزی، امکان سنجی و زمینه یابی، تجزیه و تحلیل برنامه ها و طرح های اقتصادی، عمرانی و محلی و بررسی عملکرد نهادها و دستگاه های دولتی و اجتماعی می توان از این تکنیک بهره جست.

در مرحله پنجم می‌توان محورهای دیگری را به چهار عامل فوق‌الذکر افزود. به‌طور مثال پس از طرح و بررسی این چهار عامل برای جامعیت بخشیدن به بحث و دستیابی به راه‌حل‌ها، محورهای همچون «چگونگی تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت» و «چگونگی تبدیل تهدیدها به فرصت» را در تجزیه و تحلیل وارد کرد. یک مدل تفصیلی‌تر در تحلیل (SWOT) شکل ماتریسی است که در قالب جدول زیر قابل اجرا می‌باشد.

جدول شماره 3: ماتریس SWOT

نقاط ضعف W ضعف‌ها را فهرست کنید	نقاط قوت S قوت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
راهبردهای WO با استفاده از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	راهبردهای SO با استفاده از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها بر آید	فرصت‌ها O فرصت‌ها را فهرست کنید
راهبردهای WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	راهبردهای ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدها T تهدیدها را فهرست کنید

در برنامه‌ریزی راهبردی موسسات و سازمان‌های خدماتی و تجاری و مطالعات اجتماعی کاربردهای بسیاری برای تجزیه و تحلیل سوات وجود دارد و از مدل‌های ریاضی و آماری نیز در این تجزیه و تحلیل‌ها بهره‌گیری می‌شود که از موضوع کارگاه حاضر خارج است.

مطلوب آن است که حاضران ابتدا به تعیین چهار عنصر اصلی این تحلیل مبادرت نموده و سپس برای انجام تحلیلی نظیر آن چه در جدول بالا آمده به چهار گروه جداگانه تقسیم شوند. حاصل کار در انتها یک بار دیگر با مشارکت تمام افراد بررسی و نهایی می شود.

روز سوم

کارگاه صبح

فعالیت شماره (17): شناخت ویژگی‌های کار تیمی

تیم یک گروه دو یا چند نفره از افراد است که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل (ارتباط متقابل و دو سویه) برقرار کرده و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می‌کنند.

در تعریف فوق سه نکته وجود دارد:

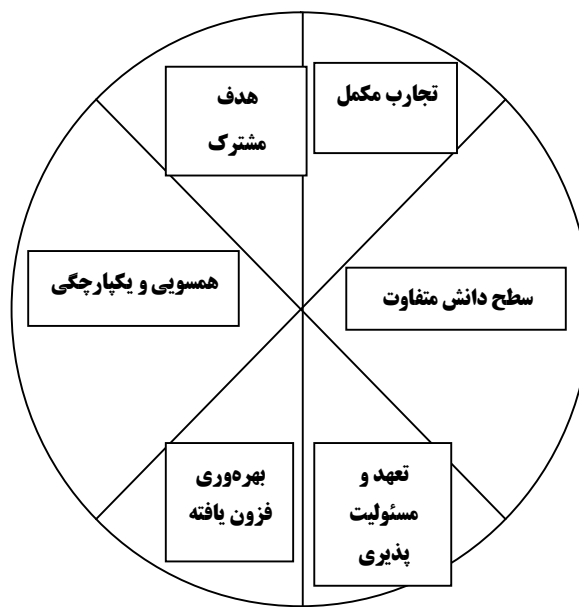
1- حداقل دو نفر باید در تیم حضور داشته باشند؛

2- اعضا باید به طور منظم تعامل برقرار کنند تا کارهایشان را به صورت هماهنگ انجام دهند؛

3- اعضا باید دارای هدف مشترک باشند.

ویژگی‌های کار تیمی را به طور خلاصه می‌توان در شکل زیر خلاصه نمود.

نمودار شماره 3: ویژگی‌های کار تیمی



امروزه تشکیل تیم، کار گروهی، پرهیز از اجرای انفرادی کارها، فرهنگ سازی برای اجرای کار تیمی و ... در اکثر جوامع و فرهنگ‌ها تبدیل به ادبیاتی متداول شده است. همه ما نیز کمابیش چه در زندگی شخصی و چه در محیط کاریمان اثرات مثبت کار تیمی را درک نموده ایم. یک تیم کاری برای داشتن عملکردی مناسب نیازمند چند عنصر است:

- توسعه فعالیت.

- رهبری تعارض زدایی و رفع اختلافات.
- انسجام و همگرایی .
- انگیزش.
- ارتباطات سالم

دکتر بروس تاکمن در سال 1965 با ارائه مدلی به فازبندی دوره عمر تیم های کاری از پیدایش تا انحلال آن ها پرداخت. او مدل خود را که مشهور به مدل **FSNP** شد را اولین بار در مقاله ای با عنوان "**Developmental sequence in small groups**" در نشریه **Psychological Bulletin** ارائه نمود. در مدل او مراحل دستیابی به موفقیت تیم یا شرایطی که منجر به انحلال یا شکست تیم می شود تشریح شده است. مدل اولیه او دارای چهار فاز شکل گیری **Forming** ، طوفان زائی **Storming** ، قاعده یابی: **Norming** و عمل یابی **Performing** بود. تقریباً یک دهه بعد او فاز پنجم را تحت عنوان فروپاشی یا قطع **Adjourning** به مدل خود اضافه نمود (نمودار شماره 4).

شکل گیری

نوعی از احتیاط و عدم اطمینان را در این مرحله شاهدیم. رفتار افراد توام با احتیاط بسیار بالایی است افراد تا مطمئن نشوند دست به کاری نمی زنند. در این مرحله شناخت و توافق بر روی اهداف تیم بسیار اندک است زیرا افراد در این مرحله بیش از آن که به اهداف تیم فکر کنند بر اهداف شخصی شان تمرکز دارند. برای درک بهتر این فاز اجازه دهید در یک تصویر سازی ذهنی خودتان را در موقعیتی فرض کنید که به تازگی جذب یک تیم یا گروه شده اید. آنگاه چگونه رفتار خواهید کرد؟ قطعاً بسیاری از ما رفتار مودبانه تری از خود نشان خواهیم داد. به دقت به رفتار و حرف های سایر هم تیمی هایمان توجه خواهیم کرد. به دنبال پاسخ بسیاری از سوال های اولیه ای که قبل از ملحق شدن به گروه در ذهنمان داشتیم می گردیم. سعی می کنیم جایگاه خود را در گروه بهتر بشناسیم. سعی می کنیم خودمان را به بهترین نحو به دیگران بشناسیم. البته در این فاز مشکل خاصی برای هدایت تیم پیش نمی آید این را می توان ناشی از رفتار محتاطانه و سنجیده افراد در این فاز، کم بودن و پایین بودن حجم و تبعیت بیشتر افراد از مدیریت تیم و ... دانست.

طوفان زائی

در این مرحله روندی کاملاً مغایر با مرحله قبل را شاهدیم که به سرعت موجب افت عملکرد تیم می شود. در این مرحله تعارض و تضاد درون گروهی بسیار بالاست. جر و بحث، گفتگو و اختلاف نظر بین اعضای

تیم بسیار زیاد است. اگر بخواهیم سخت ترین مرحله از مراحل پنج گانه را معرفی کنیم همین مرحله است. در واقع این مرحله مرحله ای سرنوشت ساز است. یا به سلامت از آن عبور می کنیم یا باید کار تیمی را رها کنیم و تیم از هم خواهد پاشید. گذر از این مرحله نیازمند شناخت دقیق از خصوصیات آن و مداخلات حساب شده رهبران تیم است. در این مرحله برخلاف مرحله قبل افراد به وضوح از هم انتقاد می کنند. سطح توافقات و نقاط مشترک به حداقل مقدار خود می رسد. حتی بسیاری از افراد توافقات گذشته خود را نادیده می گیرند در طرف مقابل آن خود رایی و تکروی رشد می یابد. باند بازی و جناح بازی زیاد می شود و افراد در دسته ها و باندهای مختلف قرار می گیرند. در این مرحله تمرکز افراد از خودشان و اهداف خودشان به دیگران و اهداف دیگران معطوف می شود. حسادت افزایش می یابد. اعضا اهداف تیم را زیر سوال می برند. تیم به سمت انزوا حرکت می کند. همه این ها از توان و انرژی اعضای تیم را کاهش می دهد. راه حل آن است که مدیر یا رهبر تیم سعی کند افراد را بر تمرکز به اهداف و انتظارات برنامه ریزی شده تیم تشویق کند. در خصوص تصمیماتی که اخذ می کند به افراد تیم توضیح دهد و از ایجاد فضای غیر شفاف پر هیز کند؛ افراد را در موضوعات مختلف مشارکت دهد و تعارضات را مدیریت کند و تا حدودی نیز ایده ها و فعالیت های جدید تولید و منتشر کند.

قاعده یابی

در این مرحله تیم نقش، رسالت و هدف خود را درست درک می کند. بنابراین بین اعضاهای گروه روابط مستحکمی که نشان دهنده انسجام آنها است به وجود می آید. تصمیم گیری های بزرگ به جمع واکذار می شود؛ درخصوص آنها اجماع و توافق جمعی می شود و اختلافات به بحث و مذاکره گذاشته می شود. نقش ها و وظایف مشخص و روشن و این مرحله آغاز شکل گیری همگرایی بین اقدامات افراد تیم است. افراد نقد پذیر می شوند چون مطمئن هستند که نقدهای ارائه شده از سر خیرخواهی است نه حسادت. البته در این مرحله نباید از امکان بازگشت به مرحله قبل غافل بود چون این امر در نتیجه برخی اتفاقات خاص مانند تغییرات در افراد، تعریف اهداف جدید، شکست های مقطعی، تصمیم گیری های غلط و ... به وجود آید. مدیر تیم بهتر است در این مرحله نقش یک تسهیل گر یا کاتالیزور را بازی کند تا یک رهبر. این مرحله مرحله پرورش استعداد های تیم است.

عمل یابی

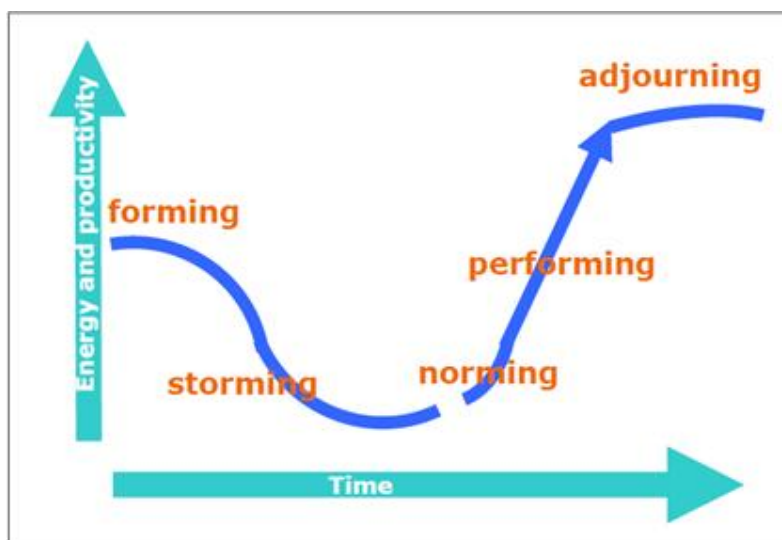
در این مرحله گروه به مرحله اقدام می رسد و فعالیت آن مورد قبول است. هر قدر مرحله قبل بهتر و با کیفیت تر شکل بگیرد یعنی تصمیم گیری ها درست تر، تعریف نقش ها بهتر، تعریف ارتباطات مشخص تر و کاراتر، پرورش استعدادها مطلوب تر، اعتماد سازی بیشتر، پیاده سازی سیستم های چابک تر و بهره ورت و ... در مرحله قاعده یابی در این مرحله اثرات خود را نشان خواهد داد. در ابتدای این مرحله تقریباً

بارقه‌های موفقیت به چشم می‌خورد و کم‌کم کاملاً به چشم می‌آید. گروه در حداکثر بهره‌وری خود قرار دارد. اختلافات در این مرحله سالم است و تار و پود روابط دورن تیم را خدشه‌دار نمی‌کند. در این مرحله مدیر بهتر است نقش مربی‌گری داشته باشد تا رهبری. در واقع بهتر است توان مدیریتی و رهبری خود را ذخیره نموده و اجازه دهد افراد تیم بر روی وظایفشان تمرکز کنند و اختیار عمل داشته باشند. چون عموماً افراد راه خود را پیدا می‌کنند و نسبت به سمت و سوی حرکت تیم کاملاً توجیه‌اند.

خاتمه

در این مرحله گروه آماده می‌شود که پایان موجودیت خود را اعلام کند. اگر تیم با موفقیت چهار مرحله قبلی را پشت سر گذاشته باشد احساس تعلق خاطر و نگرانی و ناراحتی ناشی از بین رفتن ارتباطات در افراد شکل می‌گیرد. افراد سهم خود را در موفقیت جستجو می‌کنند و نظام پاداش می‌تواند پاسخ مناسبی به آن‌ها باشد. نگرش افراد در این مرحله برای همکاری‌های آتی‌شان در سایر پروژه‌ها بسیار موثر است. افراد در شرایط مثبت می‌توانند از درس‌های برگرفته در مراجل پیشین برای همکاری‌های آتی استفاده کنند.

نمودار شماره 4: کیفیت بهره‌وری فعالیت‌های گروه/تیم در الگوی پنج مرحله‌ای تاکن



در جدول شماره 4 وضعیت کلی تیم و نقش مدیریت و رهبری آن خلاصه شده است.

جدول شماره 4: وضعیت کلی گروه و نقش رهبر در مراحل پنج گانه تاکمن

مرحله	وضعیت کلی گروه	نقش رهبر / مدیر
شکل گیری	رفتار افراد توأم با احتیاط بسیار بالا و عدم اطمینان است و تا مطمئن نشوند دست به کاری نمی زنند. شناخت و توافق بر روی اهداف تیم بسیار اندک است. رفتار مودبانه تری از خود نشان خواهیم داد. به دقت به رفتار و حرف های سایر هم تیمی هایمان توجه خواهیم کرد. تبعیت بیشتر افراد از مدیر تیم.	تبیین و تشریح اهداف، جلب مشارکت افراد در تعیین اهداف و وظایف (نقش تسهیل گرانه)
طوفان زائی	تعارض و تضاد درون گروهی بسیار بالا؛ جر و بحث، گفتگو و اختلاف نظر بین اعضای تیم آغاز می گردد.. افراد به وضوح از هم انتقاد می کنند. سطح توافقات و نقاط مشترک به حداقل خود می رسد. بسیاری از افراد توافقات گذشته خود را نادیده می گیرند. باند بازی و جناح بازی زیاد می شود و افراد در دسته ها و باندهای مختلف قرار می گیرند. تمرکز افراد از خودشان و اهداف خودشان به دیگران و اهداف دیگران معطوف می شود.	تشویق افراد به تمرکز بر اهداف و انتظارات برنامه ریزی شده تیم؛ ارائه توضیح، در مورد تصمیمات؛ پرهیز از ایجاد فضای غیر شفاف؛ افزایش مشارکت افراد؛ مدیریت تعارضات؛ تولید و نشر ایده ها و فعالیت ها
قاعده یابی	تیم نقش، رسالت و هدف خود را درست درک می کند. بنابراین بین اعضای گروه روابط مستحکمی که نشان دهنده انسجام آنهاست به وجود می آید. تصمیم گیری های بزرگ به جمع واگذار می شود؛ درخصوص آنها اجماع و توافق جمعی می شود و اختلافات به بحث و مذاکره گذاشته می شود	بهتر است مدیر تیم در این مرحله نقش یک تسهیل گر یا کاتالیزور را بازی کند تا یک رهبر به پرورش استعداد های تیم بپردازد.
عمل یابی	عملکرد صحیح گروه در زمینه های تصمیم گیری، تعریف نقش ها و ارتباطات، پرورش استعداد و اعتماد سازی در مرحله قبل این مرحل را که مرحله اقدام و عمل است بهبود می بخشد. گروه در حداکثر بهره وری خود قرار دارد. اختلافات سالم است و روابط درونی تیم را خدشه دار نمی کند	مدیر نقش مربی گری داشته باشد و اجازه دهد افراد تیم روی وظایفشان تمرکز کنند و اختیار عمل داشته باشند
خاتمه	اگر تیم با موفقیت چهار مرحله قبلی را پشت سر گذاشته باشد احساس تعلق خاطر و نگرانی و ناراحتی ناشی از بین رفتن ارتباطات در افراد شکل می گیرد. افراد سهم خود را در موفقیت جستجو می کنند و نظام پاداش می تواند پاسخ مناسبی به آنها باشد.	مدیر می تواند زمینه همکاری ها و دوستی های آینده را مستحکم کند. از درس ها و تجارب برگرفته از فعالیت مشترک در فعالیت های بعدی استفاده کند.

در این مرحله مربی کارگاه از حاضران درخواست می‌کند که به ارزیابی شرایط لازم و عناصر وجود یک تیم موفق در مورد یکی از فعالیت‌های جمعی گذشته یا جاری بر اساس ویژگی‌های توسعه فعالیت، رهبری مبتنی بر تعارض زدایی و رفع اختلافات، انسجام و همگرایی، انگیزش و سرانجام ارتباطات سالم مبادرت کنند. این ارزیابی بر مبنای یک طیف ده گزینه‌ای (از عدد 1 تا 10) و به شکل نمودارهایی نظیر نمودار شماره 4 انجام خواهد شد. می‌توان این نمودار را در کاغذهای بزرگ رولی و یا بر روی وایت برد رسم کرد. در محل تلاقی خطوط و امتیاز در مورد هر ویژگی نیز می‌توان کارتی قرار داد که بر روی آن دلیل انتخاب امتیاز ارزیابی مذکور نوشته شده است. ممکن است حاضران در این مورد قایل به وجود شرایط و صفات دیگری نیز باشند. این صفات نیز می‌توانند در تحلیل و ارزیابی وارد شوند.

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
										توسعه فعالیت
										رهبری مبتنی بر تعارض زدایی و رفع اختلافات
										انسجام و همگرایی
										انگیزش
										ارتباطات سالم

کارگاه بعد از ظهر

فعالیت شماره (19): تجزیه و تحلیل وضعیت گروه/تیم حاضر بر اساس الگوی بروس تاکنمن

با استفاده از الگوی بروس تاکنمن اعضا و فعالان یک گروه زیست محیطی می توانند چگونگی فعالیت های گروه را از آغاز تا زمان مورد بررسی ارزیابی کنند. مربی کارگاه باید حاضران را از اهمیت این ارزیابی آگاهی داده و آنان را به انجام آن ترغیب نماید. ارزیابی مذکور می تواند در قالب جدول زیر صورت گیرد. برای اجتناب از سوء تفاهم های احتمالی تذکر این نکته که در ارزیابی جنبه های منفی نیازی ذکر نام افراد نیست ضرورت دارد. در جدول مزبور رؤوس وضعیت گروه در هر مرحله به طور خلاصه ذکر می گردد. با استفاده از این الگو می توان مشخص نمود که گروه در زمان ارزیابی در کدام مرحله از مراحل پنج گانه قرار دارد.

جدول شماره 5: ارزیابی وضعیت گروه بر اساس الگوی پنج مرحله ای بروس تاکنمن

شکل گیری	طوفان زائی	قاعده یابی	عمل یابی	خاتمه

فعالیت شماره (20): تهیه جزوه کارگاه

مربی در مرحله پایانی آموزش از شرکت کنندگان درخواست می کند که کلیه مطالب ذکر شده و مندرج در کارتها و صفحات بزرگ که در نقاط مختلف کارگاه نصب و الصاق شده اند را به ترتیب و بر اساس یک تقسیم کار کلی بر روی کاغذهای تحریر معمولی و به شکل خوانا یادداشت و ثبت نمایند. باید این یادداشت ها تا پایان جلسه بعد از ظهر کارگاه به تعداد شرکت کنندگان تکثیر و در اختیارشان قرار داده شود.

فعالیت شماره (21): نظرخواهی مربی در مورد کیفیت برگزاری کارگاه

مربی درخواست می‌کند که تمامی شرکت‌کنندگان به هر طریقی که مایل‌اند (اعم از شفاهی و مکتوب) نقطه نظرات خود را در مورد جنبه‌های مثبت و منفی کارگاه ابراز دارند. می‌توان در صورت امکان نظرخواهی مزبور را بر اساس محورهای نظیر "درس‌ها و نکات مثبت و منفی فرا گرفته در کارگاه"، "کمبودها و ضعف‌های مربی و برگزارکنندگان" و مواردی از این قبیل به عمل آورد.

جلسه کارگاه با گرفتن عکس یادگاری دسته جمعی خاتمه می‌یابد.