

زمان برگزاری دوره: ۱۴۰۲/۰۸/۲۰ لغایت ۱۴۰۲/۰۸/۲۱

مدرس دوره: دکتر غلامرضا هادربادی

فراگیران: مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها

پیش‌نیاز دوره: آشنایی با مدیریت و رهبری

سرفصل مطالب آموزشی:

- تسهیلگری برای توسعه یکپارچه اجتماعی روستایی
- اصول و ارزشهای تسهیلگری
- اصول رفتاری تسهیلگر
- تسهیلگری در پاگردهای توسعه روستایی و نوآوری

تسهیلگری برای توسعه یکپارچه اجتماعی روستایی

تسهیلگری به معنی آسان‌سازی و ساده کردن یک فرایند است. تسهیلگر یک فعالیت گروهی را برنامه‌ریزی، طراحی و مدیریت می‌کند تا ضمن حفاظت از پویایی گروه، دستیابی اثربخش به اهداف گروهی را تضمین کند. تسهیلگر به گروه کمک می‌کند تا فرایند بحث، اکتشاف و یادگیری در گروه نهادینه شود.

تسهیلگری نقش اساسی در تقویت ظرفیت‌ها دارد و فرایندهایی را تسهیل و به جوامع در دستیابی به اهداف کمک می‌کند و همزمان به کاهش مشکلات اجتماعی

در تعامل با سازمان‌های دولتی و غیردولتی یاری می‌رساند. در توسعه یکپارچه اجتماعی روستایی، اغلب دست‌اندرکاران (رهبران اجتماعی، زنان، متخصصان موضوعی، کارکنان بخش دولتی و غیر دولتی، اندیشمندان و حامیان مالی بیرونی) کمک‌رسانی خود را برای بهبود وضعیت جامعه هماهنگ می‌کنند. بدیهی است که هر یک از دست‌اندرکاران درک خاصی از مشکلات، راه حل‌ها، پتانسیل‌ها و محدودیت‌ها دارند. از این رو، هر کسی با علایق خاص و بی‌شماری در زمینه تسهیلگری مشارکت می‌کند که گاهی با تضاد همراه است. ایجاد ارتباط اثربخش میان محدوده‌های ذهنی به تسهیم و ارتقای دانش، عقلانیت و مهارت‌های هر فرد می‌پردازد و استفاده صحیح از روش‌ها را در فرایند تسهیل تضمین می‌کند. در جمع‌بندی مطالب گفته شده می‌توان گفت: تسهیلگر کسی است که در مردم اعتماد به نفس ایجاد می‌کند تا:

۱- باور کنند که گفته و عمل آن‌ها مهم است 2- قادر باشند تا نسبت به تغییر خود گامی

بردارند ۳- بتوانند بسیار ساده نظرات خود را بیان و از حق خود دفاع کنند ۴- مایل

باشند تا در فرایند توسعه مشارکت داشته باشند

تسهیلگری هنر بیرون کشیدن ایده‌ها از ذهن مردم است نه قرار دادن ایده‌ها در ذهن آن‌ها

یک تسهیلگر چه کار می‌کند؟

برای تسهیل یک رویداد، شما ابتدا باید دستاوردهای مناسب گروهی، زمینه‌ها و

سوابق رویداد را درک کنید. در این زمینه مسئولیت اصلی تسهیلگر این است که :

1- به طراحی و برنامه‌ریزی فرایندهای گروهی کمک و ابزارهایی را انتخاب کند تا بتوانند به بهترین شکل، دستیابی به نتایج مورد انتظار را تضمین کنند.

۲- هدایت و کنترل فرایندهای گروهی برای اطمینان از این که: مشارکت اثربخش است، شرکت‌کنندگان به درک متقابل برسند، کمک‌های آن‌ها در ایده پردازی‌ها، ارائه راه حل‌ها و تصمیماتی که می‌گیرند مدنظر قرار گیرند، شرکت‌کنندگان به صورت مشترک مسئولیت دستاوردها را بپذیرند، این اطمینان حاصل شود که دستاوردها، فعالیت‌ها و پرسش‌ها به شکل مناسبی ثبت و اجرا و سپس از آن‌ها به طور مناسبی استفاده می‌شود.

اصول و ارزشهای تسهیلگری

اصول و ارزش‌های تسهیلگری: تسهیلگران باید به صورت کلامی و غیرکلامی تعهد خود را به اصول زیر نشان دهند

۱- گوش دادن: تسهیلگری به معنی گوش دادن به آن چیزی است که افراد می‌گویند و تبیین چیزی که آنها نمی‌گویند و این مستلزم آگاهی از ابزارها و روش‌های کلامی و غیرکلامی ارتباطات است

۲- محرمانه ماندن: برای مشارکت کامل، افراد گروه باید مطمئن شوند تا هر چیز مرتبطی می‌تواند به صورت آزادانه و بدون ترس از گزارش آن به بیرون گروه مورد بحث قرار گیرد. اعضای گروه به طور معمول در مورد سطح

جزئیاتی که می‌تواند به افراد بیرون از گروه گزارش شود تصمیم می‌گیرند و به تفاهم می‌رسند.

۳- احترام: یک تسهیلگر باید ضمن تصدیق و احترام به هر فرد، مانع از بی‌احترامی سایر اعضای گروه شود و به ارزش‌های هر فرد در گروه احترام بگذارد.

۴- برابری: هر فرد با حق برابر برای مشارکت و تاثیرگذاری، عضو گروه می‌شود. برابری همچنین با احترام، ارزش نهادن به تجارب فردی و مشارکت مرتبط است.

۵- ارزش تجارب فردی: هر کمک فردی در بحث و به اشتراک گذاشتن مهارت‌ها ارزشمند است

۶- اهداف توافق شده: اعضا باید یک هدف مشترک را مشخص کنند، تا حس مالکیت بر گروه داشته باشند

۷- فرایند گروهی: تسهیلگری نیازمند توجه به چگونگی و نحوه فعالیت‌های گروهی است. بدین منظور لازم است به حل تضادها و یا هر مشکل دیگری در گروه توجه شود.

۸- اعتماد و ایمنی: برای اطمینان از مشارکت حداکثری، تسهیلگر بر افزایش اعتماد و ایمنی تأکید کند

۹- تشویق و فراگیری: هر کس در گروه مشارکت داشته باشد و برای مشارکت، تسهیم ایده‌ها، پیشنهادها، راه حل‌ها و اقدام، تشویق شود.

۱۰- اهمیت تجارب مثبت و مفید: تسهیلگر باید بداند که هرکس حق دارد تجارب خوب و لذت بخشی را در گروه داشته باشد. بدین معنی که تسهیلگر به برآورده شدن نیازهای واقعی افراد کمک و با انتظارات غیرواقعی مقابله می‌کند.

۱۱- مشارکت: تسهیلگر زمانی موفق است که باور اصیل برای ارزش پاسخ دهی به نیازهای بیان شده در ارتباط با کار گروهی را داشته باشد. مشاوره با اعضای گروه در مورد تعیین مسیر، تعیین محتوا و رویکردی باز برای تغییر حیاتی است.

اصول رفتاری تسهیلگر

تسهیلگر زمانی می‌تواند محیطی سازنده و مشارکتی برای ارتقای بهره‌وری گروهی فراهم کند که اصول زیر را مقدمه کار خود قرار دهد:

۱- آگاهی خودانتقادی: در طول فرایند مشارکتی، تسهیلگر باید نسبت به تمام جنبه‌های رفتاری و بینشی، خود آگاه باشد و بر تحلیل، اصلاح و بهبود آن تلاش داشته باشد. اگرچه به صورت گروهی با هم کار کنند و بین خودشان قراردادهایی داشته باشند.

۲- استقبال از خطا: اگر بیرونی‌ها مدام به عملکرد خود آگاه باشند و خود را ارزیابی کنند این فرصت فراهم می‌شود تا از هر آنچه رخ می‌دهد، بیاموزند. حال چه تجارب

موفق باشد و چه تجارب مشکل‌زا. همین تشخیص دادن خطاها و ورود به یک جریان مستمر یادگیری بخشی اساسی از رفتار و نگرش ما بیرونی‌ها به عنوان تسهیلگر است. ممکن است تسهیلگر نتواند ابزار قدرت، تصمیم‌گیری و عمل را خوب به روستاییان انتقال بدهد یا فضا را برای یک کار مشارکتی مناسب نگهدارد، باید این شهامت و توان در تسهیلگر باشد که مشکلات را تحلیل کند و برای دفعات بعد سعی بر رفع اشکالات رفتاری خود داشته باشد.

۳- تحلیل‌های در جا و زمینه‌ای در کنار تأمل درباره رفتار و نگرش خودمان، لازم است که مدام زمینه تعاملات بین مردم محلی و بیرونی‌ها را تحلیل کنیم. مسائل بسیاری بر آن چه رخ می‌دهد تأثیر دارند که یکی از آن‌ها رفتار خود ما است. علاوه بر این، برخورد و واکنش‌های مردم محلی با یکدیگر و چگونگی کار کردن آن‌ها با هم در قالب گروه بر ایده و نظریاتی که مطرح می‌شوند و بر محتوای بحث و گفتگو تأثیر می‌گذارند. تحلیل زمینه‌ای یعنی آگاه بودن به این پویایی در تعاملات میان افراد و گروه‌ها. تحلیل در جا به این معناست که ایده و نظریاتی که طی کار میدانی مطرح می‌شوند همان جا و در زمان کار توسط خود مردم محلی یا دست کم با مشارکت فعال آن‌ها تحلیل می‌شوند، نه اینکه اطلاعات به دست آمده خارج از محل توسط بیرونی‌ها تحلیل شوند. این امر در واقع اجازه می‌دهد تا اختلاف نظرها و تناقضات، بلافاصله به بحث و بررسی گذاشته شود و فرصتی را ایجاد می‌کند تا مردم محلی به عنوان تحلیلگران اصلی در کار مشارکت داشته باشند.

رفتار تسهیلگری در کارهای میدانی

رعایت و اجرای اصل و باور این که "هر کس چیزی برای کمک دارد" به شیوه کار تسهیلگران با مردم محلی ارتباط پیدا می‌کند. در این زمینه، برخی از نکات مهم و کلیدی رفتار فیزیکی و نگرش‌های ذهنی که تسهیلگر باید از آن آگاه باشد و در هنگام تعامل آن‌ها را رعایت کند عبارتند از:

واگذاری هدایت (مدیریت) جلسه به مردم محلی و توانمندسازی آن‌ها برای انجام آن .

کاهش موانع فیزیکی.

نشستن در سطح یکسان.

عوامل محدودکننده روحی و ذهنی مانند حضور برخی افراد را تا حد ممکن کاهش دهید.

احترام بگذارید.

لباس و پوشش مناسبی را انتخاب کنید و داشته باشید.

به مشارکت و دخالت مردم اهمیت دهید و تناسب جنسی و سنی را مد نظر قرار دهید.

نسبت بین تعداد بیرونی‌ها و افراد محلی در جلسات را مد نظر قرار دهید.

از تجسس کردن و انتقال سخنان افراد به خارج از جلسه بپرهیزید.

در هنگام جلسه و فرایند کار، خود را علاقه‌مند و فعال نشان دهید.

باید و نبایدهای نقش تسهیلگری

یک فرد در چارچوب نقش‌های یک تسهیلگر زمانی موفق می‌شود که از انجام برخی کارها که در ادامه به آن اشاره می‌شود پرهیزد و برای انجام بهتر کارها بعد از خودسنجی به کسب مهارت‌های لازم مبادرت کند. بنابراین آنچه یک تسهیلگر نباید انجام دهد عبارتند از:

تغییر در گفته‌ها و کلمات بیان شده دیگران.

حذف و امتناع از ثبت یک نظر و ایده (احساس بیزاری کردن، منحرف کردن بحث و مطرح کردن ایده‌های زیاد به یکباره).

درگیر شدن در محتوا و فرایند داخلی کارگروهی.

تثبیت و القای حالت ایستا به گروه حتی با شیوه‌های احترام‌آمیز.

القای نتایج.

تعدیل و قضاوت بر نظر گروه و توجه و اظهار علاقه به برخی نظریات نسبت به دیگر نظرها.

جلوگیری از ایراد گرفتن به دستورالعمل و فرایند کار گروهی.

انتقاد از رفتارها و افراد از طریق نشان دادن بازخوردهای آن‌ها.

گفتگوی انحصاری.

جانبداری در بحث‌ها.

محدود کردن پیشنهادهای گروه در فرایند کار.

سعی برای دادن همه پاسخ‌ها.

پاگردهای نوآوری: بستری برای توسعه جامعه محلی

تسهیلگران فعالیت خود را بر اساس دستورالعمل‌هایی انجام می‌دهند که به آن‌ها پاگرد (پلاتفورم) گفته می‌شود. این پاگردها فضایی را برای یادگیری و تغییر فراهم می‌کنند و در آن گروهی از افراد هستند که اغلب نمایندگان نهادهای مختلف محلی و ملی با علایق و زمینه‌های تخصصی مختلف با هم کار می‌کنند. مانند کشاورزان، بازرگانان، فرآوری‌کنندگان مواد غذایی، محققان و کارشناسان بخش دولتی. اعضای این پاگردها با هم به بیان مشکلات، فرصت‌ها و یافتن راه‌هایی برای دستیابی به اهداف می‌پردازند. آن‌ها همچنین در این پاگردها طی پنج مرحله، به طراحی و اجرای فعالیت‌های هماهنگ می‌پردازند.

۱- آغاز: هر چند هر یک از دست‌اندرکاران می‌توانند آغازگر پاگرد باشند اما معمولاً این کار را نهادهای توسعه دولتی، غیردولتی و پژوهشی انجام می‌دهند. در این نهادها افرادی به عنوان تسهیلگر ضمن گردآوری دست‌اندرکاران مختلف در نشست‌ها به تبیین حیطه‌های مهم و مورد علاقه دست‌اندرکاران می‌پردازند

۲- تصمیم در مورد موضوع و نقطه تمرکز: اعضای پاگرد با کمک تسهیلگر در مورد موضوع اصلی بحث و مشکلات، فرصتها و تنگناها را بیان می‌کنند. از این طریق به توسعه و گسترش موضوع و تغییر آن به مجموعه‌های دیگر اقدام می‌کنند. آن‌ها در این زمینه به جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف مانند یافته‌های تحقیقاتی، دانش محلی و راهبردهای سیاستگذاری مبادرت می‌کنند.

۳- تعیین گزینه‌ها و فعالیت‌ها: اعضای پاگرد در زمینه حل مشکلات منافع فرصت‌ها تصمیم می‌گیرند. دامنه گزینه‌ها ممکن است وسیع باشد. برای مثال، آن‌ها ممکن است تصمیم بگیرند تا به آزمون رقم‌های جدید، واکاوی راه‌های بهبود عرضه نهاده‌ها و همچنین بازاریابی یا فشار برای تغییر در سیاست‌های دولتی اقدام کنند.

آزمون و پالایش راه‌حل‌ها: راه‌حل‌ها باید آزمون و برای اطمینان از اثربخشی آن‌ها تعدیل شوند. کشاورزان ممکن است روش‌های جدید کشاورزی را آزمون کنند و تجار ممکن است تصمیم بگیرند تا با روش‌های جدیدتری محصول بیشتری را عرضه کنند. یا یک عرضه کننده نهاده، بازار جدید را با نهاده‌ها یا محصولی جدید آزمون کند. نوآوری ممکن است فن‌آوری جدید (بذر یا روش جدید و یا تغییر نهاده‌ای) تعدیل سیاست و راه جدید برای مدیریت بازاریابی باشد. پاگرد نوآوری همه این تجارب را هماهنگ و میزان موفقیت آن‌ها را پایش می‌کند

توسعه ظرفیت: در بیشتر موارد، توسعه ظرفیت کارگزاران مختلف برای موفقیت، هر راهکاری الزامی است. ممکن است کشاورزان نیازمند آموزش روش‌های جدید باشند، تعاونی‌ها ممکن است نیازمند مهارت‌های سازماندهی و دفتری باشند، یا ممکن است به راه‌های جدید برای توزیع بذور و مدیریت بازاریابی محصولات نیاز باشد. پاگردهای نوآوری ضمن تعیین این نیازها، راه‌هایی را برای توسعه این ظرفیت‌ها تبیین، معرفی و اجرا می‌کند.

اجرا: چنانچه نوآوری موفق باشد، پاگرد نوآوری با اعضای گروه کار می‌کند تا پذیرش آن را توسعه دهند. بدین معنی که به مستندسازی نوآوری‌ها و انتشار تسهیلگری تسهیلگران آن‌ها، برگزاری بازدیدهای مطالعاتی و دوره‌های آموزشی و تشویق سایر گروه‌ها اقدام کنند.

تحلیل و یادگیری: چنانچه نوآوری موفق باشد، پاگرد نوآوری با اعضای گروه کار می‌کند تا پذیرش آن را توسعه دهند. بدین معنی که به مستندسازی نوآوری‌ها و انتشار آن‌ها، برگزاری بازدیدهای مطالعاتی و دوره‌های آموزشی و تشویق سایر گروه‌ها اقدام کنند.

تسهیلگری در پاگردهای توسعه روستایی و نوآوری

تسهیلگری پاگرد فرایندی منعطف و سازگاری است که در آن تسهیلگران مدیریت گفتگوها و انگیزش و تشویق برای تحلیل مشکلات از طریق گروه‌های مختلف

دست‌اندرکار و غلبه بر چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها انجام می‌دهند. برای تحقق تغییر مثبت و پایدار ضرورت دارد که در پاگردهای تسهیلگری به مسائل درون و بیرون روستا و مزرعه توجه شود. هر مسئله ممکن است چندین نفر را در برگیرد. از این رو، ضرورت دارد نه تنها بر روش تفکر و شیوه تصمیم‌گیری روستاییان (کشاورزان، زنان و ...) بلکه بر رفتار سایر دست‌اندرکاران نیز تأثیر بگذاریم و توجه کنیم. برای این تغییرات در سطح روستا و مزرعه، تسهیلگری دقیق ضروری است. همان گونه که گفته شد پاگردهای تسهیلگری اغلب طی چرخه‌ای شامل آغاز، تصمیم در مورد موضوع مورد نظر، تعیین گزینه‌ها، آزمون و پالایش راه‌حل‌ها، توسعه ظرفیت و اجرا و تحلیل برای یادگیری اجرا می‌شود. اعضای پاگرد باید طی این مراحل راهنمایی شوند و این نیازمند طیفی از مهارت‌های بین فردی و فنی تسهیلگری از عرصه‌های مختلف تسهیلگری به شرح زیر است:

۱- ایجاد یک پاگرد تسهیلگری: هنگامی که حل یک مشکل یا یک شرایط خاص نیازمند طراحی یک فرایند نوآوری است، تسهیلگر یک نشست اولیه را با دست‌اندرکاران برگزار می‌کند. شرکت کنندگان مشکلات را تحلیل می‌کنند و سایر دست‌اندرکاران مرتبط تعیین می‌شوند و برای نشست بعدی دعوت می‌شوند.

۲- تعیین مسئله و مشکل: تسهیلگران به اعضای پاگرد کمک می‌کنند تا ضمن ترسیم نقشه راه به تبیین چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌رو بپردازند. تسهیلگران ممکن است درخواست مطالعه و مشاوره بیشتری را برای تبیین و تأیید مشکلات،

نیازهای اطلاعاتی یا چارچوب‌های سیاسی را داشته باشند. اغلب در پاگردها سعی می‌شود تا مسائل مختلفی همزمان دنبال شود و هدف تحقق یابد. تسهیلگر باید همواره موضوع اصلی و دارای اولویت را که قبال تعیین شده است، یادآوری کند

۳- مدیریت نشست‌ها: بعد از این که پاگرد طراحی و مسائل کلیدی تعیین شدند، تسهیلگر ضمن فراخوانی اعضا، به برگزاری و مدیریت نشست های منظم می‌پردازد. او باید ضمن اطمینان از تحقق اهداف به همه اعضا کمک کند تا نظرات خود را بیان کنند و اعضای گروه را بر انگیزاند و در صورت نیاز آن‌ها را آرام کند

۴- حمایت از فعالیت‌های بیرون از نشست‌ها: بیشتر فرایندهای نوآوری و پاگردها، بیرون از جلسات رسمی رخ می‌دهند. تسهیلگر ضمن هماهنگی این فعالیت‌ها از طریق ایجاد گروه‌های کاری و هماهنگی وظایف تعیین شده به تنظیم اهداف کمک و اجراء مستندسازی و پیگیری آن‌ها را تضمین می‌کند. تسهیلگر همچنین با سایر دست‌اندرکاران ارتباط برقرار و آن‌ها را برای همکاری با پاگرد دعوت می‌کند و در جلسات بعدی دست‌آوردهای ناشی از این اقدامات را به اطلاع همه اعضای پاگرد می‌رساند.

۵- مدیریت ارتباطات: تسهیلگران ضمن توسعه و ایجاد ارتباطات میان اعضای پاگرد به هماهنگی تعامل‌ها و گفتمان می‌پردازند و یادگیری اجتماعی را تسهیل می‌کنند

۶- مدیریت و کار با تضادها و روابط قدرت: دست‌اندرکاران اغلب دیگران را به چشم رقیب می‌بینند و اطلاعات را با آن‌ها به اشتراک نمی‌گذارند. آن‌ها می‌خواهند که فرآیند را تحت تسلط خود قرار دهند و مانع از مشارکت دیگران شوند. تسهی‌لگر باید مانع بروز چنین رابطه قدرت و سلطه‌گرانه ای شود و آن‌ها را در صورت بروز مد نظر قرار دهد و مدیریت کند. تسهی‌لگر باید سعی کند تا اعضای پاگرد را به این درک برساند که همه علاقه‌مندند تا به ارائه راه حل و ایجاد فرصت مبادرت کنند.

۷- پیش، مستندسازی و گزارش نویسی: تسهی‌لگر باید مطمئن باشد که همه فرآیندها و نشست‌ها، مستندسازی و گزارش می‌شوند. او همچنین باید به صورت دوره‌ای فهرست مطالب را بررسی کند تا اطمینان یابد بین جلسات ارتباط منطقی وجود دارد.

۸- تسهیل و حمایت از تغییر نهادی: تسهی‌لگر به پاگرد کمک و از تغییر خط‌مشی حمایت می‌کند و الگوهای کسب و کار جدیدی را خلق و روابط جدید میان کارگزاران را تشویق می‌کند.

۹- توسعه و تقویت ظرفیت‌ها: اگر چه بیشتر پاگردهای نوآوری بر نتایج فوری تأکید می‌کنند، اما ضروری است تا دست‌اندرکاران به یادگیری و توسعه تسهی‌لگری توسعه ظرفیت خود برای نوآوری در سایر زمینه‌ها مبادرت کنند. تسهی‌لگر به اعضای پاگرد کمک می‌کند تا نسبت به فرآیند نوآوری بازخورد داشته باشند و دیدگاه‌های خود را بیان کنند.