



دانشکده علوم اجتماعی
انسان شناسی
کارشناسی ارشد

تسهیل‌گری

برای ارائه در کلاس روش‌ها و فنون مشارکت
دکتر مقصودی

فاطمه سیارپور

۱۳۸۸

فهرست

مقدمه و طرح مسئله

واژگان کلیدی

تاریخچه‌ی پیدایش مفهوم تسهیل‌گری

مشارکت

یادگیری و آموزش

تعریف تسهیل‌گری

نقش تسهیل‌گر

طراحی چارچوب تسهیل‌گری

رفتارهای تسهیل‌گری

معیارهای ایجاد همدلی

معیارهای گوش کردن

بازخورد فعالیت‌های تسهیل‌گرانه

بحث و نتیجه‌گیری

ضمایم:

جدول ۱ - سطوح سه‌گانه‌ی یادگیری جمعی

جدول ۲ - طراحی چارچوب‌های تسهیل‌گری

منابع

مقدمه و طرح مسئله

امروزه پژوهش اجتماعی بخش مهمی از شناخت و اجرای برنامه های توسعه ای^۱ شده است. به گونه ای که بدون آن، شناخت کافی از مسئله پدید نمی آید و به تبع آن تاثیرات مثبت و منفی برنامه- های توسعه ای در بافت فرهنگی - اجتماعی ناشناخته می ماند. از دیگر سو، با توجه به روش های مختلف پژوهش و گسترش و توسعه ی آن ها و نیاز به تطبیق این روش ها جهت ایجاد کارایی بهتر در شناخت پدیده ها، مجموعه ی روش هایی موسوم به «روش های مشارکتی» تدوین و طی سالیان متمادی شکل گرفته اند، به گونه ای که واژه ی «مشارکت» خود منشأ تولید ادبیات وسیعی در حوزه های مختلف «توسعه ای» شده است. بنابراین مشارکت تنها به قصد پژوهش صورت نمیگیرد، بلکه می تواند متضمن فعال کردن افرادی باشد که در برنامه های توسعه ای درگیر می شوند. چنان چه گفته اند «مشارکت اجتماعی فرایند فعالی است که توسط آن گروه های مخاطب و بهره بردار برای افزایش رفاه، درآمد، رشد شخصی، خودتکایی یا سایر ارزش ها بر جهت و اجرای یک پروژه ی توسعه تاثیر می گذارند.» (Paul, 1987) پس می توان گفت مشارکت دارای سه تعبیر گسترده است: مشارکت به عنوان همکاری^۲، مشارکت به عنوان سازمان^۳، مشارکت به عنوان توانمندسازی^۴. (فمی و دیگران : ۱۳۸۳ : ۶۵)

حال مشارکت را به هر مفهومی که تصور کنیم، به نظر می رسد فرایند «تبدیل افراد منفعل به افراد فعال و درگیر در پروژه های توسعه ای» نوعی تغییر است و این تغییر «اکنون در تمامی عرصه ها اعم از تحقیق، ترویج و آموزش به عنوان ارکان اصلی توسعه یا تحلیل و تدوین سیاست ها و مدیریت پروژه های توسعه (همان : ۲۳۱) لازم و ضروری است. اما این فرایند تغییر، ناگهانی و بدون برنامه و تدبیر حاصل نمی شود و بدیهی است که متضمن حضور و فعالیت افراد متخصصی است که بتوانند آن را

^۱ -Developing

^۲ - Participation as Contribution

^۳ - Participation as Organization

^۴ - Participation as Empowerment

مدیریت کنند، زیرا «در عمل ثابت شده است که این امر نیازمند برخورداری از ویژگی های خاصی است.» (همان) این فرایند تغییر تسهیل گری^۵ و افراد متخصص را تسهیل گر^۶ می نامند. در این نوشته سعی داریم تا مروری برای شناخت این فرایند داشته باشیم.

واژگان کلیدی:

تسهیل گری، تسهیل گر، مشارکت، یادگیری

⁵ -Facilitating

⁶ -Facilitator

تاریخچه‌ی پیدایش مفهوم تسهیل‌گری

واژه‌ی تسهیل‌گر اولین بار توسط مایک روبسون^۷ و سیاران بری^۸ در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ به کار رفت. آنان درگیر به‌کارگیری نیروی کار در حل و بهبود مشکلات و مسائل محیط کار بودند. به همین دلیل تسهیل‌گران را به عنوان کارگزاران تغییر می‌پنداشتند که متناسب با سطح مهارت و روشی که درپیش گرفته‌اند، برای توسعه و بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کنند. (Robson & Beary:1995:3) اساس این تفکر، استفاده‌ی فعال از کارکنان به جای داشتن نقش منفعل در حل مشکلات سازمانی بود. پس این فرایند بیش‌تر بر مواجهه‌ی دوطرف درگیر مشکل مثلاً کارمند – رئیس باهم تاکید داشت، تا از این رهگذر به فهم متقابل نائل شوند. از این رو نقش مسئله‌ی مشورت^۹، آموزش^{۱۰} و به تبع آن تغییر^{۱۱} اهمیت یافت. البته باید گفت چنین افرادی کنش‌یاران تغییرند و لزوماً اساس تغییر به شمار نمی‌روند. (Hogan:2002:50) به دلیل همین دیدگاه، نقش افراد را تسهیل‌گری در جهتی می‌دانند که به بهبود وضعیت و رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کنند و همین نکته، جایی است که محل مناقشه قرار گرفته است. زیرا اگر اهداف سازمانی از قبل معلوم باشد، مردم خود را به سختی درگیر پروژه‌های توسعه‌ای می‌کنند. آنان باید اهداف و روش‌های نیل به آن را با مشارکت خویش ایجاد کنند و توسعه بخشند.

کرت لوین^{۱۲}، کارل روجرز^{۱۳} و ادگار اسشین^{۱۴} از جمله افرادی هستند که در شکل‌گیری این مفهوم تلاش کرده‌اند. لوین روی رفتارهای گروهی کار می‌کرد و در دهه‌ی ۱۹۴۰ اصطلاح پویایی‌های گروهی را وضع کرد و ابزارهای آماده‌سازی و مکانیسم‌هایی برای کمک به گروه‌ها در تشخیص و مواجهه با مسائل را مطرح کرد. (Robson & Beary:1995:۵ و ۵)

⁷ -Mike Robson

⁸ -Ciaran Beary

⁹ - Consult

¹⁰ - Training

¹¹ -Change

¹² - Kurt Lewin

¹³ -Carl Rogers

¹⁴ -Edgar Schein

که مشتری مدار بود. او فهمیده بود برای موفقیت در هر مشورت، حق مالکیت مشتری محفوظ و نیز مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای رشد آن در عمل ضرورت دارد. (همان: ۵) اسشین هم فرایند مشاوره‌ای را به عنوان راهی برای به کارگیری بیشتر مشتری در مشورت طرح کرد. (همان: ۶) به عبارتی در این نوع فرایند فرض بر این است که مشتری برای رفع و حل مشکل راه‌حلی دارد، اما ممکن است از آن بی‌خبر باشد و یا اساساً نداند چگونه به آن دست می‌یابد. به همین دلیل مجموعه‌ای از راه‌کارها باید وجود داشته باشد تا ضمن تبدیل یک مشتری منفعل به مسئله‌ی سازمان، او را با تغییر همراه کرد. بنابراین با توجه به آنچه تا کنون گفته شد مفهوم تسهیل‌گری ارتباط نزدیکی با مفاهیمی مثل مشارکت، یادگیری و آموزش دارد. بدین سبب نظری کوتاه بر این مفاهیم می‌اندازیم.

مشارکت

«در عصر گفتمان نهادی، مشارکت یک جنبه‌ی زینتی به حساب نمی‌آید بلکه پاسخی است بر برخی گرایش‌های تاریخی جاری در فرآیند تحول سازمانی در سطح دنیا که تلفیق توانایی‌های فردی را در قالب موقعیت‌های گروهی می‌طلبد.» (فمی و دیگران: همان: ۲۳۳) از این منظر مشارکت به معنی فعال کردن توانایی‌هایی است که ممکن است درون فرد وجود داشته و فرد از آن بی‌خبر باشد و یا اساساً نداند که چگونه می‌تواند چنین توانایی‌هایی را به کار انداخته و در جهت رفاه فردی و یا عمومی از آن استفاده کند. منتهی باید توجه داشت که قبل از آن سازمان باید دارای مکانیسم و سازوکارهایی باشد که بتواند با به‌کارگیری آن‌ها ضمن جلب و جذب مشارکت افراد، از هدر رفتن چنین سرمایه‌هایی جلوگیری کند. زیرا به هر حال افراد جز سرمایه‌های سازمانی به‌شمار می‌روند. البته باید گفت مشارکت تنها در سازمان‌ها به کار گرفته نمی‌شود، بلکه فرایندی است که در ترویج، آموزش، پژوهش و حتی در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها لازم است. بنابراین مشارکت یکی از جنبه‌های تسهیل‌گری است.

یادگیری و آموزش

اگر مشارکت را یکی از جنبه‌های تسهیل‌گری بدانیم، باید گفت «یادگیری جوهره‌ی تسهیل‌گری است.» (فمی و دیگران: همان: ۲۳۵) زیرا به واسطه‌ی این فرایند است که تغییر اتفاق می‌افتد، چرا که در جدیدترین تعریف‌هایی که از یادگیری در علوم روان‌شناختی به دست آمده است، یادگیری را نوعی تغییر در رفتار می‌دانند.

در پارادایم‌های سنتی یادگیری به معنی ایجاد رابطه میان دو موقعیت فرادست و فرودست مانند آموزگار و دانش آموز است. در این رابطه آموزگار بهترین داننده است و وظیفه‌ی دانش آموز آن است که گفته‌های آموزگار را خوب گوش کند، خوب به خاطر بسپارد و خوب تکرار کند. (Robson & Beary:1995:9) در این باور، نقش دو طرف به دو عنوان فعال و منفعل تقسیم می‌شود و فرد با انفعال خویش قدم در راه یادگیری می‌گذارد. اما اکنون این وضعیت تغییر کرده است و پژوهش‌گران به وجود سبک‌های مختلف یادگیری در افراد معتقد هستند. آنان می‌دانند که افراد تنها با ورود به رابطه‌ی یک‌سویه‌ی فرادست - فرودست و با تمرکز بر مهارت شنیداری خویش یاد نمی‌گیرند. بلکه سبک‌های گوناگونی برای یادگیری آنان وجود دارد.

کُلِب چهار سبک را برای یادگیری افراد پیشنهاد داده است: او معتقد است افراد می‌توانند از طریق به هم پیوستن تجربیات شان وارد حوزه‌ی یادگیری شوند. در شقی دیگر او مشاهده‌ی بازتابی را سبکی دیگر در یادگیری می‌داند. تصور انتزاعی کردن به عنوان سومین سبک و سرانجام آزمودن فعالانه، سبک چهارم یادگیری در افراد است. البته باید گفت افراد برای یادگیری به ترکیبی از هر چهار سبک نیازمندند و تفاوت‌شان در این است که هر یک بر هر کدام از سبک‌های گفته‌شده بیش‌تر متمرکز می‌شوند اما حداقل به دو سبک نیازمند هستند. (Robson & Beary:1995:10) به این ترتیب برای یادگیری تنها به وجود رابطه‌ی دوسویه‌ی فرادست - فرودست نیاز نیست. بلکه یادگیری فرایندی دوسویه است که افراد ضمن وارد شدن به آن هم می‌توانند یاد دهند و هم از آموخته‌های

دیگران یاد بگیرند. از سوی دیگر یادگیری حوزه‌ای جمعی است که با مشارکت افراد اتفاق می‌افتد. به همین دلیل از این منظر تغییری که قرار است به واسطه‌ی تسهیل‌گران در حوزه‌های مختلف پژوهشی یا سازمانی و... اتفاق بیفتد، دیگر یک‌سویه و فردی نیست. بلکه تسهیل‌گر به کمک روش‌های مختلف، دائم در حال یادگرفتن است و هم‌زمان آموخته‌های خود را آموزش می‌دهد. پس قلب و جوهره‌ی تسهیل‌گری یادگیری است و مفهوم یادگیری جمعی و سازمانی در بسیاری از ره‌یافت‌های مشارکتی به اصل بنیادین بدل شده است و یادگیری حاصل از تجربه و یا تعامل انسانی در قالب اقدام جمعی برای حل مسائل مشترک برخاسته از تضادهای ناشی از تفاوت اهداف، ارزش‌ها، دانش و نقطه‌نظرات افراد گوناگون است. (فمی و دیگران : همان : ۲۳۴) پس در این یادگیری پایداری، خلاقیت و نوآوری گسترش می‌یابد.

باید گفت یادگیری جمعی در سه سطح اتفاق می‌افتد. سطح اول مستلزم تغییر مداخله‌گر در فعالیت‌های روزمره‌ی مردم است بدون آن‌که در دیدگاه‌ها، اهداف، هنجارها و ارزش‌های آنان تغییر قابل مشاهده و شگرفی اتفاق بیفتد.

سطح دوم، مداخله‌گر علاوه بر تغییر فعالیت‌های روزمره‌ی مردم، بر بینش‌ها و اصول پذیرفته شده‌ی آنان تاثیر گذاشته و بر دست‌یابی به دانش و درک جمعی از طریق یادگیری پیرامون فرضیات و اهداف فرآیندهای جاری تاکید می‌کند.

سطح سوم نیز اصول اساسی را مورد تردید قرار می‌دهد، تا جایی که هنجارها و چارچوب‌های مورد نیاز برای دو سطح پیشین دوباره طراحی شوند. بنابراین زمانی که از یادگیری در سطح سوم سخن می‌گوییم لزوماً یادگیری در سطوح اول و دوم اتفاق افتاده است. (فمی و دیگران : همان : ۲۳۵ و ۲۳۶)

جدول ۱- سطوح سه‌گانه‌ی یادگیری جمعی		
سطح اول	تغییر در فعالیت های کنونی	عدم تغییر دراهداف، ارزش ها وهنجارها
سطح دوم	تغییر در فعالیت های کنونی	تغییر در اصول پذیرفته شده و تاکید بر دستیابی به دانش جمعی از طریق یادگیری
سطح سوم	تردید در اصول اساسی	طراحی دوباره هنجارها در چارچوب سطوح ۲و۱

تعریف تسهیل‌گری

برای تسهیل‌گری تعریف‌های گوناگونی تاکنون ارائه شده است. در یک عبارت آن را توسعه‌ی سازمان‌ها و افراد می‌دانند که در عمل ونه در تئوری اتفاق می‌افتد. (Robson & Beary:1995:1) در تعریفی دیگر آن را هنر و مهارت استفاده ازفرآیند تواناسازی مشارکت موثر در کارهای گروهی برای دستیابی به اهداف گروه می‌دانند. راجرز در کتاب خود «تسهیل‌گری ماهرانه» می‌نویسد: «تسهیل‌گری گروهی فرایندی که در قالب آن یک فرد ازسوی تمام اعضای گروه بدون ذره ای سوءگیری یا اقتدار انحصارطلبانه در تصمیم‌گیری به گروه کمک می‌کند تا شیوه‌ی تعریف و حل مسائل و اتخاذ تصمیمات را به منظور افزایش اثربخشی گروهی بهبود بخشد.» (فمی و دیگران : همان:۲۳۳) به این ترتیب تسهیل‌گری به معنای به کارگیری سازوکاری است که طی آن فرد در خدمت گروه قرار می‌گیرد و منافع حاصل از این به کارگیری تنها محدود به گروه نمی‌شود، بلکه فرد و گروه را باهم در نظر می‌گیرد. به همین دلیل تسهیل‌گر به دنبال متقاعد کردن مردم به انجام کارهای مشخص و از قبل تعیین شده نیست. بلکه باید تلاش کند تا مردمی که پروژه‌های توسعه‌ای برای آن‌ها اجرا می‌شود را در کار اجرای پروژه درگیر کند. این هدف با شنیدن وثبت تجزیه و تحلیل‌های مردم از پروژه، تاثیرات آن بر زندگی شان و... صورت می‌گیرد و سپس تسهیل‌گر باید بتواند مردم را در طراحی برنامه‌های دیگری که پیشرفت آن‌ها را تضمین می‌کند، مشارکت دهد. به علاوه باید در هنگام نیاز به تعیین اقداماتی دست زند که طی آن

افراد تشویق و حمایت می‌شوند تا از این طریق به برنامه‌ریزی و مشارکت بیشتر ترغیب شوند. (زرگر:؟؟؟) تسهیل‌گر یک مربی برخط^{۱۵} و یک توسعه‌گر است، او کسی است که مردم را هم به شکل فردی و هم در قالب گروهی در هنگام انجام فعالیت‌های پیشرفت یاری می‌دهد. (Robson & Beary:1995:1)

نقش تسهیل‌گر

درباره‌ی نقشی که یک تسهیل‌گر می‌تواند برعهده بگیرد چند نظر وجود دارد. برخی نسبت به آن که تسهیل‌گر به طور مستقیم بتواند امکان توانمندسازی دیگران را داشته باشد، شک دارند و می‌گویند تسهیل‌گر تنها می‌تواند با تشویق روش‌های مبتنی بر تعاون و استقلال در قالب کارگاه‌ها، شرایطی را برای توانمندسازی مهیا کند.

برخی نیز عقیده دارند تسهیل‌گری امری ارزش‌گریز نیست، بلکه گونه‌ای از دانش و مهارت است که توانمندسازی گروه‌هایی از مردم را برای خلق یک دنیای توأم با هم‌کاری بیشتر و پایدارتر بر اساس عمل مبتنی بر تعاون دنبال می‌کند.

گروهی نیز نقش وی را به عنوان شخص یا فرایندی خود اندیش معرفی می‌کنند که از مهارت‌ها و دانش انسانی، فرآیندی و فنی گوناگونی به همراه تجارب متعدد در زمینه‌ی کمک به گروه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف مشترک، برخوردار است. (Hogan:2002:148,149)

باین وصف نقش تسهیل‌گر، هدایت گروه برای ارائه‌ی پاسخ‌ها، ایجاد بینش و توسعه‌ی برنامه‌هایی است که به انگیزش افراد به انجام توافقی در خصوص اهداف گروه منجر می‌شود. علاوه بر آن تسهیل‌گر یک برقرآکننده‌ی ارتباط است. او با کار کردن در ساختارهای غیرمتمرکز مثل شبکه‌ها، تیم‌های کوچک و نیروهای انسانی بین سازمانی ... ارتباط و فهم بین

¹⁵ - Online Trainer

واحدهای گوناگون را برقرار می‌کند. (Hogan:2002:49) پس تسهیل‌گری تنها یک فرآیند نیست. بلکه نقشی است که تسهیل‌گر آن را برعهده می‌گیرد تا ضمن انجام آن به گسترش بینش‌های توسعه‌ای کمک کند. او باید دریابد که یاری دهنده است نه کننده‌ی کار. (Robson & Beary:1995:15) در این راستا وی می‌تواند از منطق‌های گوناگونی برای طراحی چارچوب تسهیل‌گری خویش استفاده کند.

طراحی چارچوب تسهیل‌گری

باید دانست در طراحی چارچوب تسهیل‌گری، سه نوع منطق وجود دارد. اگرچه تفکیک آن‌ها در عمل دشوار است، زیرا همه‌ی مداخله‌گری‌ها به لحاظ مفهومی ریشه در منطق راهبردی دارند، چرا که از قبل برای پیشبرد تغییر طراحی می‌شوند. اما برای روشن شدن بحث می‌توان آن‌ها را به منطق ابزاری، راهبردی و ارتباطی تقسیم کرد.

در منطق ابزاری اهداف از قبل مشخص شده است. بنابراین جلب مشارکت افراد تنها رسیدن به این اهداف است. پس باید گفت نقش تسهیل‌گر رساند سازمان به این اهداف از طریق جلب مشارکت افراد است. با این توصیف افراد بیش‌تر مفعول و یا منفعل قرار می‌گیرند.

بنا به منطق راهبردی، می‌توان اهداف را از قبل تعیین کرد اما این بدان معنا نیست که افراد در رسیدن به آن‌ها مفعول یا منفعل فرض می‌شوند. زیرا در این منطق به دنبال راه‌یافتی هدف‌گرایانه هستیم که برای انجام فعالیت‌ها پیشنهاد می‌شود. در چارچوب این راه‌یافت افراد کنش‌گران راه‌بردی هستند و باید برای رسیدن به آن هدف به اندازه‌ی کافی درایت و زیرکی از خود نشان دهند. این راه‌یافت نسبت به منطق ابزاری به نقش تسهیل‌گری آرمانی بیش‌تر نزدیک است.

در منطق ارتباطی اهداف از قبل تعیین شده نیستند. بلکه در جریان تعامل افراد با هم ساخته و پرداخته می‌شوند. از این رو افراد در ضمن قرار گرفتن در چنین گروه‌هایی به ارائه‌ی اقدامات

پیشنهادی از طریق توافقات و ادراکات تسهیم شده‌ی عملی می‌پردازند. چراکه به دیگران احساس تعهد و وابستگی متقابل دارند. این منطق به همراه منطق راهبردی در فرآیند تسهیل‌گری می‌تواند نتایج و پیامدهای مطلوبی را ایجاد کند. به طوری که تسهیل‌گری را ترکیب این دو منطق می‌دانند. (فمی و دیگران : همان: ۲۳۶ و ۲۳۷ و ۲۳۸)

جدول ۲ - طراحی چارچوب‌های تسهیل‌گری		
منطق	وضعیت هدف	وضعیت افراد
ابزاری	هدف از قبل تعیین شده	افراد مفعول یا منفعل اند
راهبردی	هدف از قبل تعیین شده	افراد منفعل نیستند
ارتباطی	هدف معلوم نیست	افراد از طریق تعامل در تعیین هدف و فرایند همسو می‌شوند

رفتارهای تسهیل‌گری

اولین رفتار مهمی که یک تسهیل‌گر باید داشته باشد، ایجاد همدلی^{۱۶} است. بدون احساس همدلی تسهیل‌گر زبان افراد را کمتر می‌فهمد و ممکن است روابط به تیرگی گرایش یابد. (Robson & Beary:1995:95) دومین رفتار صراحت^{۱۷} است. این رفتار اگر با هدف شناخت و به دست آوردن فرصت‌های خوب تعریف شده برای کنش‌ها نباشد، سودمند نیست. (همان: ۹۶) صداقت^{۱۸} سومین اصل رفتاری است. اگر مردمی که با آن‌ها کار می‌کنیم به صداقت ما شک کنند، به سادگی در مقابل ما به هم می‌پیوندند و اگر آماده‌ی همکاری باشند، همه‌چیز را به لودگی می‌گیرند. (همان) و رفتار آخر مجموعه‌ی ویژگی‌هایی است که احترام^{۱۹} را برمی‌انگیزد. (همان)

¹⁶ -Creating Empathy

¹⁷ - Being Specific

¹⁸ -Genuineness

¹⁹ -Respect

برای ارزشیابی برخی از مهارت‌های مورد نیاز برای یک تسهیل‌گر معیارهایی وجود دارد:

معیارهای ایجاد همدلی:

۱- درباره‌ی زبان بدن خود فکر کنید، تصور می‌کنید افرادی که با آن سروکار دارید، درباره‌ی آن چه فکر می‌کنند؟

۲- آیا تاکنون زبان بدن خویش را برای دریافت پاسخی ویژه به کار گرفته‌اید؟ اگر نه سعی کنید و نتیجه را یادداشت کنید.

۳- موقعیت‌هایی را که بازتاب خویش را در آن می‌بینید، بیابید و تحلیل کنید:

۳-۱، آیا راحت بودید، وقتی احساس کردید باید آن کار را ادامه دهید؟

۳-۲، چطور احساس راحتی کردید زمانی که گوش می‌دادید؟

۳-۳، درباره‌ی طبیعی بودن رفتار خود چه نکته‌ای دارید؟

۳-۴، چگونه مهارت‌های بازتابی خویش را ارتقا می‌دهید؟

۴- به سخنان خود گوش کنید، آیا برمبنای واژه‌هایی که استفاده می‌کنید، سبک یادگیری شما تصویری است؟ شنیداری است یا احساسی است؟

۵- زبان تفکر خویش را با مردمی که روی آن کار می‌کنید، تشخیص دهید:

۵-۱، آن‌ها کدامند؟

۵-۲، چطور راحت بیان می‌شوند؟

۵-۳، وقتی بر آن متمرکز می‌شوید، نسبت به موقعیت طبیعی چقدر سخت تر است؟

۵-۴، این مسئله به شما چه می‌گوید؟

۶- همان زبان تفکر را در زمان‌های بعدی روی افراد دیگری امتحان کنید. تجربه و نکته‌هایی که از خودتان یاد می‌گیرید را تحلیل کنید.

۷- موقعیتی را که در آن با خودتان بی پرده می توانید باشید را پیدا کنید. تجربیات زیر را تحلیل کنید:

۸- آیا توسعه‌ی همدلی با دیگر مردم، احساس خوشایندی است؟

۹- همدلانه ترین تفکر مردم را شما می‌دانید. ۳ نکته‌ای که از مشاهدات خود یادگرفتید را بگویید.

۱۰- یک برنامه برای پیشرفت مهارت همدلی خود بنویسید. (Robson & Beary:1995:105,106,107)

معیارهای گوش کردن

۱- در هفته‌ی گذشته سه موردی که با دقت کافی به آن گوش نکردید را بیان کنید.

۲- مهم‌ترین مانع برای گوش کردن از نظر شما چیست؟

۳- بهترین شنونده از نظر شما چه کسی است؟

۴- چه چیزی شخص را بهترین شنونده می‌کند؟

۵- چه چیزی شما را به خوبی یک شنونده خوب نمی‌کند؟

۶- عملکرد خود در گوش کردن را ارزیابی کنید و سعی کنید آن را توسعه دهید.

۷- دو یا سه عملی که باعث می‌شود مهارت گوش کردن خود را توسعه دهید یادداشت کنید.

۱۱- چگونه شما بازخورد و معیار پیشرفت‌تان را به دست می‌آورید؟ (Robson & Beary:1995: 116,117)

بازخورد فعالیت‌های تسهیل‌گرانه

می‌دانیم که روش ارزیابی مشارکتی روستایی (PRA) در پی توانمندسازی افراد - بیش‌تر روستاییان - در بیان مسائل، سازماندهی و تجزیه و تحلیل‌های آنان و بروز کنش‌های عملی معطوف به توسعه است. رابرت چمبرز در کتاب معروف خود به نام «واقعیت چه کسی به حساب می‌آید؟» ضمن انتقاد از رویکرد سنتی پژوهش و توسعه مزیت روش ارزیابی مشارکتی، می‌نویسد که بر خلاف رهیافت‌های قبلی باید «آنان» را تشویق کنیم و اجازه دهیم که هدایت کار را بر عهده گیرند، قسمت اعظم برنامه را در دست گیرند، اطلاعات را جمع‌آوری، عرضه و تجزیه و تحلیل کنند و بالاخره آن‌که برنامه‌ریزی کنند. او می‌گوید: «ما تسهیل‌گر، یادگیرنده و مشاوریم.» و می‌افزاید: «فعالیت‌های ما برای آن است که رابطه و جمعی ایجاد شود و به بروز فعالیت‌ها یاری رساند، پژوهشی انجام شود، به استفاده از روش‌ها کمک شود و افراد محلی به انتخاب و ابداع روش‌های خاص خود تشویق شوند. مانگاه می‌کنیم، گوش فرامی‌دهیم و یاد می‌گیریم.» (Chambers, 1997: 131)

به این ترتیب از دیدگاه چمبرز برمی‌آید که یک تسهیل‌گر دائماً باید خود را در معرض تصحیح و تخریب قرار دهد و دربارهِ ماهیت کار تسهیل‌گران تا آن‌جا پیش می‌رود که آنان را علاوه بر پذیرش وظایف زمینه‌سازی و هماهنگ‌سازی به فراگیری و پذیرش آن‌چه که در اجتماع وجود دارد، فرا می‌خواند. به عبارتی بیان چنین قاعده‌ای یادآور یک الگوی بازخوردی در فرایند تسهیل‌گر - تحلیل‌گر است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش دیدیم که "تغییر" کلیدواژه‌ای مهم برای ورود به مباحث مشارکتی است. زیرا تا تغییری حادث نشود، مقاومت افراد در برابر آن مفهومی ندارد. به این سبب ادبیات مشارکتی حول محور توسعه با تمرکز بر مفهوم تغییر به معنی گذر از حالتی به حالت دیگر گسترش یافته است. در این گسترش، به دنبال ایجاد تغییراتی که با هدف رفاه و توسعه‌ی مادی و فرهنگی در جوامع مختلف صورت می‌گیرد، اصل یادگیری و آموزش در صدر همه‌ی فعالیت‌هاست.

در این میان افرادی باید باشند تا بتوانند مفاهیم توسعه‌ای را برای مردم بازگو کنند و آنان را ترغیب کنند تا به توسعه تن دهند. این ترغیب و تشویق نه با زور و اعمال فشار بلکه با به کار بردن روش‌هایی که مجموعاً تسهیل‌گری نامیده می‌شوند، افراد را درگیر پروژه‌های توسعه‌ای می‌کند. بهترین روش تسهیل‌گری آن است که نه اهداف و نه ابزارهای نیل به هدف از پیش مشخص شده باشد. زیرا در غیر این صورت مردم شرایط را به نفع خویش نخواهند پذیرفت و آن را امری از بالا به پایین درک کرده و در مقابل آن موضعی منفی اتخاذ می‌کنند.

تسهیل‌گر نیز علاوه بر داشتن مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیازی مانند گوش کردن، همدلی کردن و... باید بتواند خود را در معرض اصلاح و تغییر قرار دهد. از هرگونه داوری ارزشی بپرهیزد و تمام تلاش خود را جهت اعتمادسازی و جلب مشارکت مردم به کار برد.

منابع

- Robert Chambers." Whose Reality Counts",Putting the Last First,London ,1997 ,Intermediate Technology Publications,
 - Christine Hogan." Understanding Facilitation Theory and Principles"London:2002,Kegan..
 - Mike Robson with Ciaran Beary."Facilitating Hampshire"Gover Publishing Limited,1995
 - Paul.S."Community Participation in Development Projects"Discusion Paper No 6.Washington ,D.C.World Bank,1987
 - Roger & Cambell,2003
- شعبانعلی فمی، حسین، علی بیگی، امیرحسین، شریف زاده، ابوالقاسم، رهیافت‌ها و فنون مشارکت در ترویج کشاورزی و توسعه‌ی روستایی، چاپ اول، ۱۳۸۳، انتشارات موسسه‌ی توسعه‌ی روستایی ایران، تهران