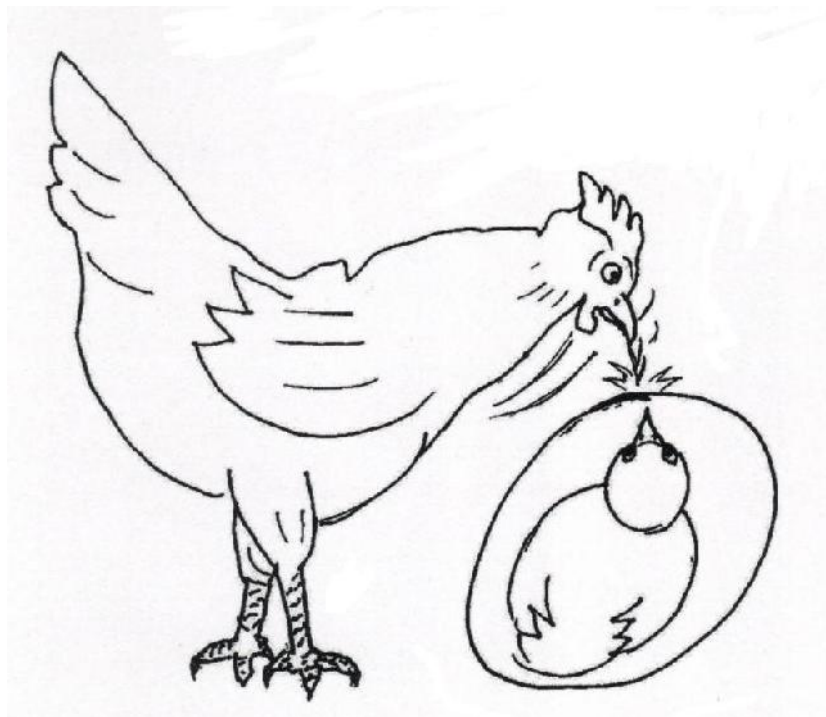


مروری بر مباحث ارائه شده در دوره آموزشی

## "مدیریت مشارکتی با تاکید بر مفهوم و روش فراتسهیل گری"



شرکت مهندسی مشاور آب کاوان آبانگاه

شهریور ۱۳۹۴

## پیشگفتار

ابعاد اجتماعی در حوزه مدیریت آب، بویژه به دلیل شرایط بحرانی منابع آب، هرروز اهمیت بیشتری می‌یابد. این حوزه بدلیل پیچیدگی‌های فنی و نیز به دلیل تازه بودن مباحث در میان مدیران و دست‌اندرکاران، نیازمند تبادل نظر، بحث، گفتگو و آموزش است و بویژه تبادل تجربیات میان کشورهای مختلف و استفاده از تجارب و متدولوژی بکارگرفته شده توسط مجموعه‌های پیشگام در این حوزه؛ ضروری به نظر می‌رسد.

در این راستا کارگاه آموزشی "مدیریت مشارکتی با تاکید بر مفهوم محوری فراتسهیل‌گری" توسط آژانس همکاری‌های بین‌المللی ژاپن (جایکا) و وزات نیرو، با حضور مدیرانی از حوزه وزارت نیرو - شرکت مدیریت منابع آب ایران، وزارت جهاد کشاورزی و مجموعه‌های مشاور پیشگام در حوزه مباحث اجتماعی آب در روزهای ۸ تا ۱۰ شهریور ماه در پژوهشگاه نیرو - تهران برگزار گردید. آقای مهندس محمد جواد سمیعی، مدیر عامل آبانگه، در این کارگاه شرکت نمود.

در متن حاضر بر اساس دست‌نویس‌های مدیر عامل شرکت، در کارگاه، به طور اجمالی با سرفصل‌های مطرح شده در کارگاه آشنا می‌شویم. طبعاً بدلیل این که متن در فرآیند کارگاه تنظیم شده است، پیوستگی و انسجام کافی به طوری که در یک کتاب یا جزوه آموزشی دیده شود، در این متن نیست. با این وجود؛ سرخط‌های اصلی کار بدست می‌آید و از طریق مراجعه به متونی که در پیوست معرفی شده است، تفصیل این مباحث می‌تواند دنبال شود.

مهندسی مشاور آب کاوان آبانگه

شهریور ۱۳۹۴

## رئوس مطالب

- ۱- نحوه شکل‌گیری فراتسهیل‌گری
- ۲- چارچوب فراتسهیل‌گری
- ۳- تغییر تکنیک فراتسهیل‌گری
- ۴- تکنیک برقراری ارتباط
- ۵- بکارگیری فراتسهیل‌گری در مرحله ایجاد میانی همکاری
- ۶- بکارگیری فراتسهیل‌گری در مرحله تجزیه و تحلیل مشکلات بر اساس جامعه محلی
- ۷- بکارگیری فراتسهیل‌گری در مرحله برنامه ریزی
- ۸- مهارت‌های پایه و شیوه تمرین آن
- ۹- مهارت تسهیل‌گری به سبک گفتگوی میدانی

## معرفی کارگاه

کارگاه با سخنرانی اولیه و کوتاه جناب آقای جباری، رئیس گروه مشارکت‌های مردمی معاونت حفاظت و بهره‌برداری شرکت مدیریت منابع آب ایران آغاز گردید:

بحث مدیریت مشارکتی از سال ۸۷ وارد ادبیات وزارت نیرو شده است. این امر توسط جایکا و ذیل طرح شبکه آبیاری "تازه آب" استان گلستان آغاز گردید که روند آن ۵ سال به طول انجامید. مبتکر شیوه به کار رفته در این طرح که با عنوان "فراتسهیل‌گری" شناخته می‌شود، آقای ناکاتا است. اولین بار ایشان در ایران این روش را معرفی کردند. پیش از آن، به جای "مدیریت مشارکتی"، "مطالعات اجتماعی و نظام‌های بهره‌برداری" مورد استفاده بوده است. پس از کار "تازه آباد" این روش با عنوان "پیاده‌سازی مدیریت مشارکتی" در برنامه کار وزارت نیرو و مدیریت منابع آب قرار گرفته است. در جدول زیر، این دو پارادایم مورد مقایسه قرار گرفته است.

مدیریت مشارکتی	مطالعات اجتماعی نظام‌های بهره‌برداری
ماهیت اجرا	ماهیت مطالعاتی
توسط کلیه ذی‌نفعان	از بالا به پایین و توسط کارشناسان
فرایند گرا	جزء نگر
نیروی کلیدی: فرا تسهیل‌گر	نیروی کلیدی: جامعه‌شناس (متخصص علوم اجتماعی)
هدف: افزایش بهره‌وری آب	هدف: افزایش راندمان آبیاری
توانمندسازی و افزایش ظرفیت	نتیجه کوتاه مدت: ایجاد تشکل

### تفاوت‌های مطالعات اجتماعی نظام‌های بهره‌برداری و مدیریت مشارکتی

برای آشنا شدن با پارادایم "مدیریت مشارکتی بر اساس روش و مفهوم فراتسهیل‌گری" کارگاه حاضر که توسط مبتکر این روش، جناب آقای ناکاتا، تدریس خواهد شد، در سه روز برنامه ریزی شده است.

## مقدمه

آقای ناکاتا، کارگاه را با معرفی خودشان و تجارب کاری که داشته‌اند، آغاز کرد. با انرژی پرسید: فکر می کنید من چند سال دارم؟

در سال ۱۹۵۶، اندکی پس از جنگ جهانی دوم به دنیا آمده ام. این زمان با دوران رشد شدید اقتصادی ژاپن مصادف بود. من در روستایی متولد شدم که شغل اصلی در آن ماهیگیری بود. چند سال بعد از تولد من، روستا به سمت مدرن شدن پیش رفت. پدر و مادرم هیچکدام سواد نداشتند اما از بچگی به ما می گفتند که ماهیگیری شغل خوبی نیست و ما باید به دانشگاه برویم.

۳۵ سال است در حوزه همکاری های بین المللی کار می کنم و به کشورهای بسیاری رفته ام. در ۱۵ کشور دنیا کار کرده ام. مهمترین دوره کاری ام در سال ۱۹۸۷ در بنگلادش بوده است. در آن دوره به مدت سه سال و نیم در بنگلادش بودم. در آن زمان، این کشور از فقیرترین کشورهای دنیا بود. کشوری بسیار کوچک که بعد ها رشد کرد و الان حدود ۱۵۰ میلیون نفر جمعیت دارد.

بنگلادش در آن زمان صنعت چندان مهمی نداشت و بیشتر مردم کشاورز بودند و تقریباً نیمی از آنها زمین از خود نداشته و بر روی زمین دیگران کار می کنند. به دلیل فقر گسترده در این کشور، نهادهای خیریه ای از آمریکا، سوئد و... در آنجا مشغول فعالیت بودند. ما نیز از طریق یک NGO به اسم شامپلانیر<sup>۱</sup> از کشور ژاپن به آنجا رفتیم.

ما یک NGO کوچک بودیم. کار ما این بود که وارد روستاها می شدیم و تشکل هایی راه انداختیم و کمک های ژاپن را از طریق این تشکل ها به مردم تزریق کردیم. در آن زمان موفق شدیم ۵۰۰ گروه بیست نفری را در بنگلادش راه بیندازیم. البته این ۵۰۰ گروه، عدد روی کاغذ است و الا همه گروه ها فعال نبودند.

دفتر مرکزی NGO ما هشت نفر پرسنل داشت. یک جوان ژاپنی رئیس آن بود که هیچ تجربه ای در این حوزه نداشت. یادم می آید که رفتار و برنامه های او اغلب با یک نوع بی احترامی به مردم محلی آنجا همراه بود ولی کسی که پول می آورد، هر کاری می تواند بکند.

<sup>۱</sup> Shapla neer

در آنجا ما نه برق داشتیم و نه آب گرم، سیلاب‌های مکرری نیز در آنجا جاری می‌شد و باعث می‌شد کنار آمدن با زندگی برای ما خارجی‌ها خیلی سخت باشد. من خیلی زود زبان آنها را یاد گرفتم و با زندگی آن‌جا وفق پیدا کردیم. بعد از این که با زندگی در آنجا کنار آمدیم؛ کم‌کم مساله اصلی خود را نشان داد. کار این بود که ما هفته‌ای دو یا سه بار به روستاها می‌رفتیم تا مشکلات را ببینیم و نوع کمک‌ها و حمایت‌ها را ارزیابی کنیم و برنامه‌های بعدی را مشخص کنیم. واقعیت آن بود که در این سفرها بعد از معرفی و خوش و بش نمی‌دانستیم به آنها چه بگوییم.

مردم از کمک‌های ما خوشحال بودند و طبیعی بود که در مراجعات، سراغ نداشته‌ها و خواسته‌هایشان می‌رفتند، اما من همیشه در حال برگشت از روستا به فکر نحوه تامین این خواسته‌ها و این که چگونه به آنها کمک کنیم، بودم و همواره احساس ناخوشایندی داشتم. در عین حال در این دوران تجارب جالبی نیز داشتیم. مثلاً سوادی که به خانم‌های آنجا یاد دادیم (در آن زمان از هر ۵ زن فقط یک نفر سواد داشت) باعث شد که آنها به ما بگویند که کم‌کم توانسته‌اند پشت داروها بخوانند و یا موقع امضا کردن و قرض گرفتن پول، توانسته‌اند متن را بخوانند و سپس امضا کنند.

من راجع به این تجارب مثبت هم مسئله داشتم. با خودم فکر می‌کردم که آیا این فوایدی که می‌گویند از سواد یاد گرفته‌اند، واقعا همانی است که به کار می‌برند و یا این که فقط حرف‌های ما را در رابطه فواید سواد دوباره به ما می‌گویند؟ (برای اینکه ما را خوشحال کنند).

سوال اساسی و محوری که در ذهن من بود عبارت بود از این که:

### آیا طرح‌های اجرا شده توسط ما واقعا در زندگی روزمره آنها مفید است؟!<sup>۱</sup>

پس از سه و سال و نیم به ژاپن برگشتم چون خسته شده بودم و همچنین می‌خواستم با یکی از خانم‌هایی که برای بازدید پروژه‌های ما به بنگلادش آمده بود؛ ازدواج کنم.

اما سوال محوری بالا که از دوره کار سه و نیم ساله در بنگلادش ایجاد شده بود؛ با من بود. گویی بین من و مردم یک عینک بخار گرفته وجود داشت. البته نمی‌دانستم این سوال را به طور صریح به روسای دفتر ژاپن

<sup>۱</sup> در بحث مطالعات اجتماعی، که مهندس جباری توضیح داد، این دیدگاه فرد مطالعه‌کننده است که تسری می‌یابد.

بگویم و یا نه. در نهایت من از آن NGO خداحافظی کردم و در دسامبر ۱۹۹۴ به زادگاه همسرم در کوبه ژاپن رفتم ولی در سال ۱۹۹۵ یک زلزله خیلی بزرگ در کوبه آمد و صد هزار واحد مسکونی تخریب شد. ما یک گروه امدادگر تشکیل دادیم. البته در همین زمان با تولد اولین فرزندم دیگر نمی توانستم بی‌کار باشم و به پول احتیاج داشتم و این بود که در نهادی به عنوان Save the Children استخدام شدم.

ذیل کار در این موسسه، به تایلند، فلیپین، نپال و ... رفتم و در حوزه آموزشی و بهداشت کودکان کار کردم. من رئیس موسسه شدم و سالی دوبار به کشورهای مختلف می رفتم و با مردم صحبت می کردم و دوباره همان اتفاق بنگلادش افتاد. وقتی از مردم سوال کردم؛ آنها همان جواب هایی که من منتظرش بودم و به آنها آموزش داده بودند را به من می دادند و در پایان خواسته ها و نداشته هایشان را می گفتند.

"آیا کار درستی را داشتیم انجام می دادیم؟؟"

نحوه شکل سازی ما در این موسسه این بود که ما یک شکل راه می انداختیم و تا وقتی فشار پول و پروژه بود، این شکل به جلو می رفت اما به محض رفتن ما، این شکل ها متوقف می شد. اما در مقابل می دیدیم که چیزهایی نظیر آداب و رسوم مثل امور مذهبی در آنجا پایدار است و بدون نیاز به یک فشار بیرونی به پیش می رود. پس مشکل کجاست که کار ما نمی تواند پایدار باشد؟

بازدید اخیری از بنگلادش داشتم. همه گروه هایی که ما تشکیل داده بودیم از بین رفته بود. در حال حاضر بیشتر صندوق های مالی شکل گرفته که مبتکر آن محمد یونس است که جایزه نوبل هم به خاطر این ابتکار گرفته است. البته توجه داریم که مسئله فقط فروپاشی گروه ها بعد از رفتن ما نبود. در واقع این سوال وجود داشت که آیا در همان مدت فعالیت هم روند کار به درستی دنبال می شد؟

این روند ادامه داشت تا این که یک روز به طور اتفاقی، بخار عینک من محو شد و روش فراتسهیل‌گری در ذهنم شکل گرفت.

اما اتفاقی که منجر به شکل گیری مدل فراتسهیل‌گری شد...

ژانویه سال ۲۰۰۰ بود و این اتفاق در لائوس افتاد. کشوری کوچک بین تایلند و ویتنام. در قالب تیمی از طرف وزارت خارجه ژاپن به لائوس رفتم تا ارزیابی از کارهایی که ژاپن و NGO های ژاپنی در لائوس

انجام داده بودند؛ داشته باشیم. یک تیم ۸ نفره این وظیفه را بر عهده داشتند. یک نفر از این تیم آقای وادا<sup>۱</sup> بود. از دوستان قدیمی من که بدلیل آن که مسن ترین فرد تیم بود سرپرستی تیم را به عهده داشت.

وقتی در لائوس می خواستم طبق چک لیست سوالات را از مردم بپرسم، آقای وادا گفت بگذارید من مصاحبه کنم. مصاحبه ایشان این طور شروع شد که امروز آمده ایم چیزهایی از شما یاد بگیریم و پرسید: آیا می توانم از شما سوال کنم؟ وقتی جواب مثبت را دریافت کرد، از آنها پرسید این ابزار چیست؟ (ابزاری که کنار دستشان بود، ابزاری ساده کشاورزی). بعد پرسید آیا مال شماست؟ این را از جایی خریدید؟ می شود ببینم؟ آفرین این خیلی دسته خوبی دارد و ...

از این سوالات پرسید و به هیچ وجه سوالات از پروژه را طرح نکرد، به نوعی که کم کم حوصله من سر رفت و بعد آرام آرام، در همان روند وارد بحث پروژه شدند و حرف هایی آن فرد زد که حتی دست اندرکاران جایکا مستقر در آنجا خیلی تعجب کردند که آیا مردم چنین دیدگاهی دارند.

این روند با افراد دیگری از آن روستا هم رخ داد و من فهمیدم مسئله من در گذشته، بحث تکنیک و مهارت ارتباط با مردم بوده است. این که به نحوی ارتباط با آنها را شروع می کردیم و به نحوی حمایت های خود را ارائه می کردیم که ایجاد وابستگی کامل رخ می داد (مثال: درخت کاری کوه های لائوس و قول خرید ۲۰ سال بعد چوب درختان و وابستگی عمیق به جایکا برای خرید چوبها در ۲۰ سال بعد).

مدتی سعی کردم روشی که وادا به کار برد را برای خودم مستند سازی کنم. کلیت روشی که به آن رسیدم این بود که:

(۱) سوالات ایشان ساده و ملموس است (سوالاتی که با what, when, who پرسیده می شود).

(۲) نحوه سوالات با محوریت واقعیت و برای کشف واقعیت است (simple fact questions)

سعی کردم این متد را بکار ببرم اما در عمل، دوباره بعد از چند سوال، طرف مقابل به سمت نداشته ها و انتظاراتش از ما می رفت و همان مشکل سابق رخ داد. سعی کردم کتب زیادی را بخوانم اما عملاً نتیجه ای نگرفتم!

<sup>1</sup> Wada



ژانویه ۲۰۰۲ بود که به داکا رفته بودم و چون آنجا مرتب از روش آقای والا تعریف می‌کردم از من خواستند یک کارگاه بگذارم و آن جا بود که مجبور شدم روشی که یاد گرفته بودم را منظم سازی کنم و به یک مدل برسم. در حین این مدل سازی بود که به تفاوت سوالات کلی (مثل معمولا چه صبحانه ای می خوری؟) و سوالات واقعیت یاب و موردی برخورد کردم (مثل: امروز چه خورده ای؟)

آن جا بود که در حین یک مصاحبه در یکی از سفرهایم متوجه شدم که معمولا افراد تمایلات خودشان را در قالب گزارش کلی از واقعیات ارائه می دهند.

به سوالات زیر دقت کنید:

- What do you like to eat for breakfast?
- What do you usually eat for breakfast?
- What did you eat for breakfast this morning?

تنها سوال سوم است که ناظر به واقعیت است و بعضا پاسخ آن با پاسخ دو سوال قبل متفاوت است.

اگر از طرف پرسیم آیا این سازه هایی که در روستا ساخته ایم برای تو مفید است؟! او عملا می شنود که آیا فکر می کنی این سازه برای تو مفید است؟! و پاسخی که می دهد با آنچه در نظر داریم، متفاوت خواهد بود.

این نکته برای من هم خیلی مهم بود. بحث آقای وادا و روش او و نیز دیدی که در مورد تفاوت سوال کلی و سوال جزئی بدست آوردم، هسته مرکزی فراتسهیل‌گری بود.

وقتی میکانیسم کار را فهمیدم، سعی کردم آن را تمرین کنم، ابتدا با فرزندم کار کردم. به جای اینکه از او بپرسم آیا درس می خوانی؟ که او به خاطر منافعش بگوید بلی؛ به دنبال شواهد و پرسش های جزئی بودم. من استفاده از سوالات حقیقت یاب را یاد گرفتم.

و البته توجه داریم که در این جا فقط هدف کشف واقعیت نیست بلکه در نهایت هدف پرورش پیشتانزانی است که بتوانند کار کشاورزی یا ... خودشان را توسعه بدهند و روی آن فکر کنند.

---

<sup>1</sup> کار من قبل از آنکه فراتسهیل‌گری را مدل سازی کنم، تدریس و ترویج روش هایی مثل PRA و PRCA بود چه آن زمان و چه در مدل فراتسهیل‌گری کار ما، تربیت کشاورزان پیشرو است و نه تربیت و آموزش همه کشاورزان.

## تکنیک و مدل فراتسهیل گری

ارتباطات<sup>1</sup> یک تکنیک است مثل شنا، دوچرخه سواری و ... لذا در این بخش به فراتسهیل گری به عنوان الگو می پردازیم.

یک تکنیک، بحث 5W و 1H است.

5W1H: What, When, Why, Who, Where, How,...

این ۵ سوال که با W شروع آغاز می شوند و آن یک سوالی که با H آغاز می شود، سوالاتی است که به ما در فهم واقعیت کمک می کنند.

نکته مهم آن است که سوالاتی که با Why آغاز می شوند ناظر به واقعیت نیستند. همچنین سوالاتی از قبیل این که درآمدت چطور است یا ... سوالات خوبی نیست بلکه باید پرسید: نسبت به پارسال چند کیسه بیشتر فروختی یا...

مهمترین تمرین در رابطه با این تکنیک آن است که از "چرا" در روابط انسانی نباید استفاده کرد. مثلا:

• چرا دیر سرکار آمدی؟

به جای آن باید از سوالات زیر استفاده کرد:

• صبح چه ساعتی از خواب برخواستی؟

• چه قدر از منزل شما تا سرکار راه داری؟

در روند دو سوال اخیر فرد خودش پی می برد که مشکل کجا بوده و به ما کمک می کند آن را اصلاح کند.

در برخورد با افراد تلاش کنیم مسیری را نرویم که به سمت عذر و بهانه بروند. وقتی این اصل را خوب فهمیدم بیش از همه در رابطه من و پسرم تاثیر گذاشت. مسئله مهم این است که مخاطب تصور نکند شما برای تحمیل نظر خود، دولت یا... آمده اید.

اما چگونه به مشکل طرف مقابل پی ببریم؟

<sup>1</sup> Communication

این جا از تکنیک تحلیل مساله<sup>۱</sup> استفاده می‌کنیم.

برای تحلیل مساله باز هم از سوالات کلیدی بالا استفاده کنید:

Who/ Where/ When/ What/ How much?

این سوالات هم خیلی می‌تواند کلیدی باشد:

Have you ever done ...? (Experiences)

Do you ever know...? (Knowledge)

به این ترتیب ما با استفاده از تجارب و دانش طرف، مسیر را برای تحلیل توسط طرف مقابل، تسهیل کرده ایم.

خاطرمان باشد که روند گفتگو و آموزش، یک روند پله به پله است و اگر در چند نوبت انجام شود (مثلا یک کارگاه چند روزه) در ابتدای هر نوبت یا جلسه جدید، از مباحث نوبت قبل بپرسید و مطمئن شوید پله قبلی به درستی طی شده است.

در این جا واقعیت‌ها مهم است. نه ذهنیت‌ها و برداشت‌های مشخص. وقتی افراد بر اساس ذهنیت‌ها با هم بحث و جدل دارند نوعی جنگ هوایی<sup>۳</sup> رخ می‌دهد. حالتی که اغلب تیرها در آن به خطا می‌رود. در مقابل اگر به واقعیت‌ها توجه کنیم جنگ زمینی<sup>۴</sup> رخ می‌دهد و بحث و جدل به نتیجه می‌رسد.

**هر قدر از "چرا" در ارتباط استفاده کنیم وارد فضای جنگ هوایی می‌شویم.**

در ارتباط تلاش کنیم ارتباط نابرابر و از بالا به پایین برقرار نشود. مثلا از کشاورز به عنوان اولین سوال نپرسیم چرا محصولت خوب نشده و سپس بگوییم که باید سم بزنی یا... و متقابلا او هم از نداشته‌ها و نیازهایش بگوید.

<sup>1</sup> Problem Analysis

<sup>2</sup> fact

<sup>3</sup> air fight

<sup>4</sup> land fight

در یک ارتباط موثر و نتیجه گرا:

- ابتدا از نقاط قوت او شروع کنید و ضمن تعریف، با او تعامل دو طرفه داشته باشید.
- تلاش شود در ارتباط، مطالب را گوشزد نکنید. مستقیماً مطلبی را به او ندهید بلکه کمک کنید خود او با تحلیل آشنا شود و بتواند مشکلاتش را تحلیل کند. در این صورت هم مقاومت نمی کند و هم لازم نیست هر دفعه با او جر و بحث کنید و به او آموزش دهید. او خودش "ماهگیری" را یاد گرفته است. برای این روش ارتباطی باید زمان کافی بگذاریم.

مروجین، پدر و مادر و مقامات این چنینی معمولاً خیلی سریع سراغ نقاط ضعف می روند و این باعث می شود طرف مقابل یا مقاومت کنند و یا به ما وابسته شوند.

نقطه شروع بحث خیلی مهم است و کل فضای بحث را تحت تاثیر قرار می دهد. به طور مثال فرض کنید:

اگر کارمند جایکا در مواجهه با آب منطقه ای بپرسد، مشکل شما چیست؟ او این سوال را چنین می شنود: از ما چه می خواهی؟ او به اطرافش نگاه می کند و دنبال این است که چیزی را برای خواستن از جایکا پیدا کند.

اصل را در ارتباط بر این بگذارید که طرف به شما وابسته نشود. بلکه خودش شیوه کار را برای موارد مشابه یاد بگیرد.

اگر بعد از مدتی مثلاً دو یا سه ماه بعد از ارتباط اولیه با مخاطبتان مواجه شدید، سعی کنید از رابطه قبلی سوالی بپرسیم. مثلاً این که دفعه قبل گفته بودید یک مراسم در این جا خواهید داشت. آیا خوب برگزار شد؟! او حس می کند که حرف های دفعه قبلش خوب گوش داده شده و این باعث اعتماد سازی خوبی می شود.

در حالت معمولی به طور نادرستی خیلی سریع سراغ مشکل و بحث می رویم و این باعث می شود فضای اعتماد سازی ایجاد نشود. خیلی مهم است که از اینجا شروع نکنید.

از دستور دادن در آموزش بپرهیزید، چرا که طرف مقابل سعی می کند عذر و بهانه هایی از قبل آماده کند. در واقع این مکانیزم دفاعی او خواهد بود بعلاوه اگر به طور دستوری برخورد کنید تصور می کند

می تواند از طرف مقابل خواسته ها و نیازهایی را بخواهد چون تصور می کند او به دولت یا ... وابسته است. حتی اگر نیاز نداشته باشد چیزهایی را خواهد خواست.

وقتی از طرف مقابل می پرسید مشکل شما چیست؟ عمدتاً با اولویت ترین را نمی گوید بلکه دست به نقدترین آنها را می گوید. یعنی چیزهایی را می گوید که تصور می کند که شما خیلی سریع می توانید تامین کنید.

ممکن است در صحبت راجع به مشکل یابی، بحثی به عنوان مشکل طرح شود ولی واقعا مسئله‌ی آن منطقه و آن مخاطب و آن مورد نباشد. با سوالات حقیقت یاب باید آن را کنکاش کرد و اگر تشخیص دادید که مشکل واقعی گفته نشده، بحث را به فضای جدید شیفت دهید.

وقتی موردی به عنوان مشکل طرح شد، سوالاتی از این قبیل می تواند به شما کمک کند:

مشکل چه زمانی رخ داد؟ چگونه افراد آسیب دیده اند؟ خسارت آن چه بوده است؟

گاهی اوقات، آنچه به عنوان مشکل طرح می شود فقط یک دغدغه است و عملاً کسی هنوز آسیب ندیده است؛ گاهی فقط یک گره روانی است و شاید لازم باشد مشاورانی به منطقه بیایند و این بحث روانی را حل و فصل کنند.

برای اینکه متوجه شوید آیا مشکل واقعا وجود دارد، باید سوالاتی از این قبیل را پرسید:

چه کسی خسارت دیده است؟ چه خسارتی؟ و چه زمانی؟

اگر واقعا مشکلی وجود داشت برای حل از تجربیات قبلی آن ها پرسیم:

۱) برای حل مشکل چه کردید؟ (اگر واقعا برای کسی مشکلی باشد قطعا کاری که در این رابطه انجام داده اند)

۲) آیا می دانی برای حل آن چه باید کرد؟

اگر راه حلی ارائه کرد از او پرسیم:

۳) آیا بقیه ذی‌نفعان با تو اجماع دارند؟ (مد نظر داشته باشید یکی از مشکلات در فضای روستا آن است که وقتی دور هم جمع می‌شوند نمی‌توانند به توافق و اجماع برسند)

سوالات ما در این بخش ساده است اما استفاده هوشمندانه از آنها مهم و سخت است و به تمرین زیادی نیاز دارد.

اگر ابراز کنند نمی‌دانند برای حل مشکل چه باید بکنند. شما از طریق سوالات دیگری که می‌پرسید باید آنها را به این نقطه برسانید که علاقه و اشتیاق داشته باشند که بیاموزند.

اگر می‌دانستند که چطور می‌شود مشکل را حل کرد از آنها بپرسید: سوره اطلاعات آنها چیست؟ از چه کسی این روش‌ها را فرا گرفته‌اند و ...

پیش از هر آموزش ما باید به دنبال مکانیزمی برای اطلاع‌رسانی و ایجاد علاقه برای دریافت این اطلاعات باشیم.

نکته دیگر آنکه اگر مروج بودیم در جلسه عمومی روستا از همه نپرسیم. سوالاتی طرح نکنیم که پاسخ آن را از همه می‌خواهیم. طرف سوال مشخص باشد. اگر صحبت را با یک نفر مشخص شروع کردید آن را ادامه دهید تا به جایی برسید و از فردی به فردی دیگر نپرسید. اما چه کسی را در یک جمع انتخاب کنیم؟ خود این امر یک تکنیک است.

مشکلاتی که طرح می‌شود را به سوالات حقیقت‌یاب بشکافید. نگذارید مشکل به صورت یک مشکل کلی باقی بماند. به عنوان مثال اگر مشکل کمبود آب را طرح کردند بپرسید چقدر کمبود آب دارید؟ اگر نتوانستند دقیق جواب بدهند؛ بپرسید: از کجا متوجه شدید کمبود آب دارید؟!  
به خاطر داشته باشید که:

If I heard, I will forget it,

If I see, I will remember it,

If I do, I will learn it,

If I discover, I will use it,

بگذارید راه حل ها را خود مخاطب پیدا کند.

در ایجاد تشکل، کاری کنید که احساس نیاز به تشکل کنند و سپس راه حل به آنها بدهید.

اگر تشکل قبلا شکل گرفته، اساس نامه آن را مرور کنید. گاهی این اساس نامه از خارج از روستا نوشته شده و باید به روز و متناسب با مباحث آنجا شود. گاهی هم خیلی خوب است و باید یاد آوری کرد که به همان راهکارها برگردند.

اگر بنا شده است که تشکلی شکل بگیرد حتما ضرورت آن را با مخاطبین مرور کنید اما نه با سوالات چرایی.

مهمترین دلیل فروپاشی تشکل هایی که در کشورهای مختلف دیده ام، مسئله عدم شفافیت مالی است. این از شئونات توانمندی مدیر تشکل است بنابراین برای پایداری تشکل، مدیریت مالی و شفافیت برای آنها لازم است. آنهایی که پیشرفت مالی سریعتری دارند زودتر شکست خورده اند چون برخی از آنها می گویند این مزیت به خاطر تلاش های ماست لذا مبالغی را برمی دارند و کار به سمت شکست پیش می رود و یا تصور هیات مدیره به این سمت می رود که مدیر عامل برای خودش برداشت هایی دارد و لذا کار به سمت شکست می رود.

حالت ایده آل آن است که تشکل ها را به این سمت بیاورید که خودشان بخواهند شما؛ آنها در حوزه امور حسابداری و مالی آموزش بدهید. باید حوصله کنید تا به این سطح برسند.

### پس به طور خلاصه:

در مواجهه با یک مشکل (مثلا شیوع یک آفت) کسی که دچار بیشترین مشکل شده و یا کسی که اولین بار در حوزه او این آفت مشاهده شده، آنها را پیدا می کنیم و می پرسیم آیا کسی را می شناسد که با چنین مشکلی مواجه شده باشد و توانسته باشد آن را حل کند؟ می پرسیم آیا به آنها مراجعه کرده یا نه و این مسیر سوالات را ادامه می دهیم.

و یا به طور مثال در مواجهه با مشکل کمبود آب در یک روستا، می‌پرسیم آب چقدر کم شده است؟ و این سوال بسیار قدرتمندی است که از فضای ابهام و حس کلی که فرد دارد بیرون بیاورد. اما قبل از آن، ایجاد فضای اعتماد با آن فرد ضرورت دارد، که متعاقبا در لاک دفاعی فرو نرود.

برای اعتماد سازی، دست گذاشتن روی نقطه‌های قوت و شروع از جایی که طرف احساس بدی نداشته باشد، قابل استفاده است.

پس از ایجاد فضای اعتماد، وقت آن است که مشکل مشخص شود و در این مرحله باید مواظب باشیم که فضا به انحراف کشیده نشود و مشکل واقعی مشخص گردد:

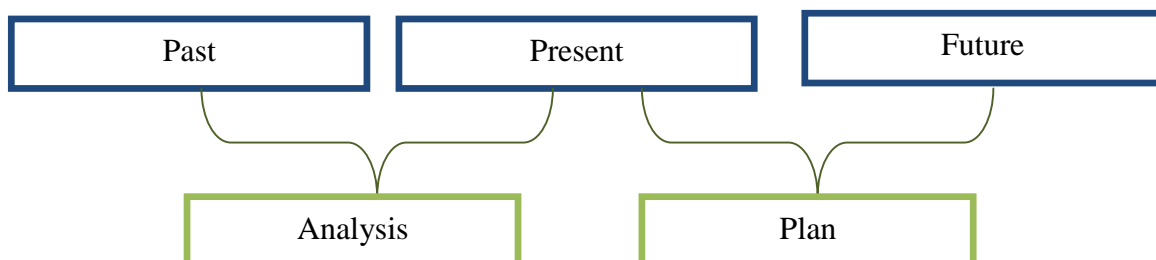
- مشکل آب داریم.

- چقدر؟

- نمیدانیم.

- پس از کجا فهمیدید که دچار مشکل آب شده اید؟

باید کمک کرد تا فرد مشکل و واقعیات مربوط به آن را بیاد بیاورد. این همان چیزی است که به آن تحلیل می‌گوییم. ما به جای فرد تحلیل نمی‌کنیم بلکه مسیر تحلیل را برای او فراهم می‌آوریم.



آنچه با مرور گذشته به دست می‌آید تحلیل است و آنچه با نگاه به آینده به دست می‌آید، برنامه است.



تکنیک آنالیز را گفتیم و حالا باید با تمرین به آن مسلط شد. تمرین در محل کار و خانواده خیلی کمک می کند.

در واقع رکن اصلی فراتسهیل گری آن است که انسان به طور غریزی از مشکل خود به طرز درستی عبور نمی کند و متوجه جنبه های مثبت آن و راه حل های آن نیست. ما از طریق سوالات حقیقت یاب، مسیر تحلیل و فهم مسئله را به او دهیم.

این روش را تسهیل گری از طریق فراشناخت<sup>۱</sup>، که به طور اختصاری فراتسهیل گری<sup>۲</sup> می گوئیم، می نامیم. شناخت ما از آداب و رسوم یک منطقه برای کار در آن مهم است.

مثلا دست کشیدن روی سر پسر بچه ها در برخی مناطق آسیا، یک تخلف بزرگ است و یا دانستن مراسم های شادی یا ناراحتی عمومی در تنظیم واکنش ها مهم است و در نهایت این دانستن می تواند به اعتماد سازی منجر شود که پایه ی حرکت به سمت سوالات حقیقت یاب است.

مسئله صبر و حوصله در رسیدن به نتیجه مطلوب را همیشه مد نظر داشته باشید.

مرغ که تخم می گذارد، ۱۸ تا ۱۹ روز روی آن می نشیند و سپس آرام بلند می شود و آرام روی تخم مرغ نوک می زند. اگر بازخوردی گرفت که ادامه می دهد تا جوجه بتواند پوسته را از داخل در روز ۲۱ ام بشکند و اگر بازخوردی نگرفت و متقابلا جوجه نوک نزد، صبر می کند و صبر می کند و صبر می کند.

وضعیت در اینجا مشابه شرایط تسهیل گر است. او باید صبر کند و اطمینان داشته باشد که باید تغییری از درون رخ دهد.

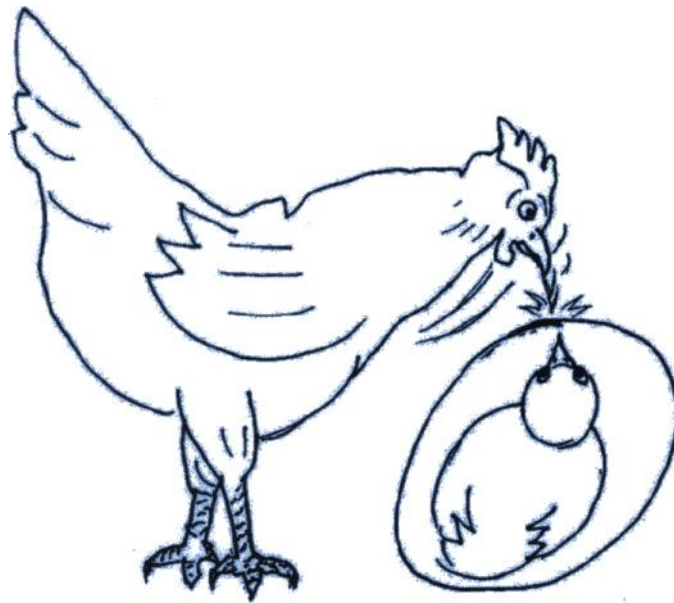
## Trust & Wait

صبر کردن کار سختی است. اما ضروری است والا جوجه آسیب می بیند.

در هر گفتگویی باید جایی سکوت کرد (یک تکنیک)

<sup>1</sup> Facilitation via Meta-Cognition

<sup>2</sup> Meta-Facilitation



تصویر شماره یک: مرغی که آرام به پوسته ضربه می‌زند و منتظر واکنش جوجه می‌ماند

اگر از طرف سوالی پرسیدیم و داشتیم به بن بست می‌رسیدید یا به مشکل اساسی خوردیم باید بایستید تا طرف سکوت را بشکند و کار را ادامه دهد. جوجه را با نوک زدن شدیدتان نکشید.

گاهی نباید پیشنهاد داد یا دستور داد اما باید صبر کرد تا موقع عملش فراهم شود. هر قدر اعتماد به مردم بیشتر باشد، سریعتر بازخورد می‌گیرید. هر وقت کاسه صبرتان لبریز شد، مرغ شکیبیا را به خاطر آورید.

در جلسه برنامه ریزی و گفتگوی مخاطبان خیلی مهم است که ابتدا با دهیار/ کدخدا یا ... حتما خوش و بش کنیم. مشاهده و شنیدن از قبل از ورود به روستا اهمیت دارد. و بهره‌گیری از آنچه دیده‌ایم در این جلسه کاملاً حیاتی است. به طور مثال به هنگام ورود به روستا سطح نظافت در روستا یا درخت کاری و یا هر نکته مثبت دیگری را در آنجا ببینیم و به خاطر بسپاریم.

جلسه را با برشمردن نقاط مثبت کار آن‌جا شروع کنید. این که چه چیزهای مثبتی را در فضای روستا مشاهده کردید. افراد با نفوذ هم به لیست کارهای مثبتی که شما می‌گویید، خواهند افزود.

البته نکاتی که می‌گویید تعارف و خالی بندی نباشد و واقعا نکاتی که گفته‌اید را دیده باشید.

این گفتگو باعث می‌شود عزت نفس دوستان بالا می‌رود و فضای مثبتی را برای صحبت ایجاد می‌کند.

ممکن است در حین صحبت از کسی اسم بیاورند. می پرسیم آیا الان این جا هستند و با او آشنایی برقرار کنیم و خوش و بش می کنیم.

اگر اسمی نیاوردند می پرسیم آیا اجازه هست در این رابطه با چند نفر صحبت کنیم و نظرشان را بپرسیم. معمولاً به سراغ افراد سالخورده بروید البته آنهایی که خیلی ثروتمند نباشند.

بعد از معرفی خودتان از اسم طرف می شود پرسید و این که آیا همین جا به دنیا آمده یا جای دیگر، الان منزلش کجاست؟

– آها متوجه شدم، خانه های نزدیک اول روستا. (نشان دادن این که با فضای روستا تا حدی آشنا هستیم).

سوالاتی ملموس و از سطح روستا را بپرسید تا یخ طرف باز شود. بعد توضیح دهید که چرا امروز آمده اید.

در بحث برنامه ریزی موضوع بودجه بندی خیلی مهم است برای این که به طور اشتراکی به نتیجه برسیم با این سوالات پیش می رویم:

When?

Who?

How?

What measure?

How much?

اگر پولی مورد نیاز است:

آیا صندوقی برای تامین این اعتبار در روستا وجود دارد؟

آیا قوانینی برای پول این صندوق دارید؟ (ولو به طور شفاهی)

اگر توانمندی کافی وجود نداشت باید آموزش های لازم را داد، اما بعد از این که خودشان این امر را بخواهند. آنها بخواهند، سپس به آنها آموزش بدهید.

یک نکته مهم دیگر آنکه خاطرمان باشد در روند مدرنیته شدن جوامع به تدریج دچار فردگرایی<sup>۱</sup> می‌شویم یعنی روابط به سمت انزوای بیشتر و عدم وابستگی افراد به هم پیش می‌رود.

در بحث چاه‌های غیر مجاز به طور جدی این امر دیده می‌شود یعنی فرد مستقل از جمع می‌تواند به برداشت از منابع آب زیر زمینی بپردازد.

باید دریابیم که طرف مقابل ما تا چه حد مدرنیته شده که بتوانیم متناسب با آن گفتگو کنیم.

حداقل‌های لازم برنامه‌ریزی موارد زیر است.

Plan is decision before action,

When —→ Schedule

Who —→ Responsible (اگر الان معلوم نیست، مشخص باشد چه زمان آن را تعیین می‌کنیم)

Where —→ Place in charge

What —→ Action

Why —→ Purpose

How much —→ Budgeting

طرح یا برنامه، فرمت از پیش تعیین شده‌ای ندارد و متناسب با مقتضیات تدوین می‌گردد.

تعریف شاخص‌های ساده که خود مردم بتوانند آنها را دنبال کنند مهم است.

مسئله پایش با ارزیابی تفاوت دارد:

پایش: چشیدن غذا در حین پختن و افزودن یا کاستن مواد جدید (رفع اشکال)

ارزیابی: پس از پختن غذا و موقع سرو آن ارزیابی کنید.

خاطرمان باشد که در تعریف یک پروژه مشارکتی ۵ گام زیر ضروری است:

(۱) بنا نهادن مشارکت<sup>۲</sup> (از طریق سوالات حقیقت‌یاب به فضای اعتماد و برابری می‌رسیم).

(۲) تحلیل مساله بر اساس جامعه محلی<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Individualization

<sup>2</sup> partnership building

۳) تدوین طرح اجرایی یا برنامه اقدام<sup>۲</sup>

۴) اجرا و پایش<sup>۳</sup>

۵) ارزیابی و بازخورد<sup>۴</sup>

اگر به درستی و با دقت و با توجه به وقایع، تحلیل صورت گیرد، راه حل ها خود را نشان می دهند که در نتیجه آن به یک اکشن پلن می رسیم. در این اکشن پلن می بینیم که آیا نیازی به تشکیل تشکل هست یا نه و یا اگر تشکلی هست، چه تغییراتی لازم دارد.

بهترین موقع تشکیل تشکل وقتی است که نیاز آن توسط افراد درک شده است. بیشترین زمان صرف رسیدن از گام ۲ به ۳ می شود. البته نباید مردم را خسته کرد. در مرحله ۲ به ۳، ظرفیت سازی<sup>۵</sup> مطرح می شود و خوبست که در این جا مشوق هایی را برای ادامه کار منظور کنیم.

در نهایت دوباره تاکید می کنیم که بستر اصلی فراتسهیل گر، پرسیدن سوالات ساده حقیقت یاب در بستری از اعتماد است.

خاطرمأن باشد که پیش از همه این مباحثی که گفته شد، نوع نگاه و تعریف ما از مشارکت باید متحول شود تا بخواهیم که مشارکتی واقعی و پایدار رخ دهد. اگر این اتفاق رخ داد، می توان از روش فراتسهیل گری به عنوان یک مدل و مجموعه ای از تکنیک ها بهره برد.

<sup>1</sup> community based issue analysis

<sup>2</sup> action plan

<sup>3</sup> implemental and munity

<sup>4</sup> evaluation and feed back

<sup>5</sup> capacity building

# فرا تسهیلگری

## ساز و کاری برای توسعه پایدار

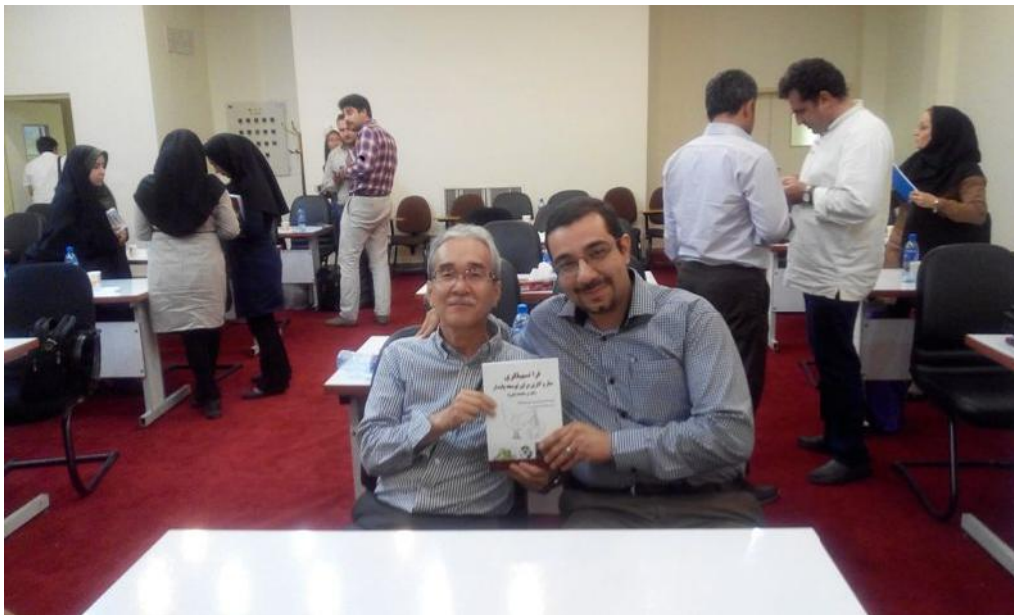
(نگرش، فلسفه، فنون)

نویسندگان: نوبوآکی وادا- تویوکازو ناکاتا

مترجم: حجت‌اله شرافت‌دازگانی



تصویر شماره دو: فراتسهیل‌گری، ساز و کاری برای توسعه پایدار- معرفی شده از سوی آقای ناکاتا



تصویر شماره سه: آقای سمیعی در کنار آقای ناکاتا در حاشیه کارگاه

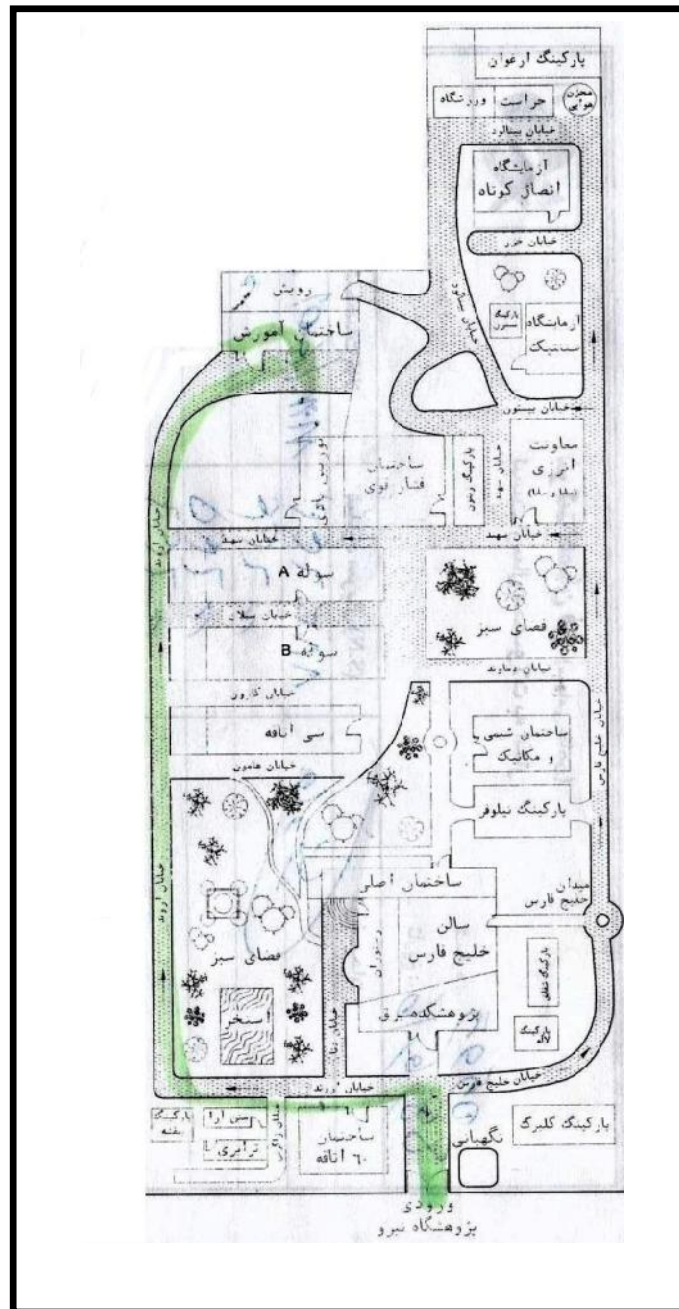


تصویر شماره چهار: از چپ به راست: آقای فلاح رستگار، آقای ناکاتا، آقای سمیعی در کارگاه مدیریت مشارکتی



تصویر شماره پنج: جزوه "فراتسهیل‌گری" - ارائه شده توسط موسسه آموزش عالی علمی کاربردی صنعت آب و برق





تصویر شماره شش: شمایی از محل برگزاری کارگاه- شهریور ۱۳۹۴