

# موقعیت‌های دشوار در کارگاه‌های آموزشی مشارکتی



و برخی راه‌کارها در مواجهه با آنها

این صفحه تماماً سفید است



زینہ  
پیرا  
تسہیلکن  
تقدیم بہ

عنوان کتاب:	موقعیت‌های دشوار در کارگاه‌های آموزشی مشارکتی و برخی راه‌کارها در مواجهه با آنها.
تیم مدیریت تهیه کتاب به ترتیب حروف الفبا:	دادور، یاسمن؛ زلف‌خانی، نسترن؛ شاهرودی، سهیلا؛ صبا، نگار؛ موسوی شندی، پدram؛ واحدی، مریم.
مؤلفین به ترتیب حروف الفبا:	دادور، یاسمن؛ زلف‌خانی، نسترن؛ شاهرودی، سهیلا؛ شه‌ریسوند، سمیه؛ صبا، نگار؛ فرج‌زاده دهکردی، فاطمه؛ کیانی، بهاره؛ منصوری شوازی، مریم؛ موسوی شندی، پدram؛ واحدی، مریم.
ناشر:	مؤلفین
ویراستاران:	نسترن زلف‌خانی؛ سهیلا شاهرودی؛ محمد کاظم متولی مصلی.
نمونه‌خوانان:	سهیلا شاهرودی؛ یاسمن دادور.
صفحه‌آرایی:	امیراحمد حسنی
طراحی جلد:	پدram موسوی شندی
قطع:	رقعی
نوبت:	اول
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۰۰-۱۲۸۱-۸
قیمت:	نسخه الکترونیکی رایگان

تیم مدیریت تهیه کتاب به ترتیب حروف الفبا:	دادور، یاسمن؛ زلف‌خانی، نسترن؛ شاهرودی، سهیلا؛ صبا، نگار؛ موسوی شندی، پدram؛ واحدی، مریم.
عنوان و نام پدیدآورندگان به ترتیب حروف الفبا	موقعیت‌های دشوار در کارگاه‌های آموزشی مشارکتی و برخی راه‌کارها در مواجهه با آنها: دادور، یاسمن؛ زلف‌خانی، نسترن؛ شاهرودی، سهیلا؛ شه‌ریسوند، سمیه؛ صبا، نگار؛ فرج‌زاده دهکردی، فاطمه؛ کیانی، بهاره؛ منصوری شوازی، مریم؛ موسوی شندی، پدram؛ واحدی، مریم.
محل و تاریخ نشر	تهران، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	۱۰۰ صفحه در قطع رقی
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۰۰-۱۲۸۱-۸
موضوع	آموزش
موضوع	تسهیل‌گری
موضوع	کارگاه آموزشی
طرح جلد	پدram موسوی شندی
قیمت	نسخه الکترونیکی رایگان
صفحه‌آرایی	امیراحمد حسنی
پست الکترونیکی	iranian.facilitators@gmail.com
یادداشت‌ها	نسخه الکترونیکی این کتاب در حال حاضر برای استفاده تسهیل‌گران آموزشی در اختیار عموم قرار می‌گیرد. هرگونه استفاده از این کتاب الکترونیکی و محتوای آن با اشاره به منبع، بلامانع است.



## فهرست

۷.....	مقدمه.....
۹.....	برخورد با فرد ساکت در کارگاه.....
۱۳.....	بی‌انگیزگی شرکت‌کنندگان.....
۱۸.....	خواب‌آلودگی شرکت‌کنندگان.....
۲۲.....	بی‌توجهی بخش پشتیبانی و اجرایی کارگاه به نیازهای تسهیلگر.....
۲۷.....	نداشتن هماهنگی دموگرافیک میان شرکت‌کنندگان.....
۳۲.....	سؤال مرتبط اما دشوار یا نابهنگام.....
۳۸.....	تغییر غیرمترقبه برنامه زمان‌بندی اجرایی.....
۴۱.....	عدم نیاز شرکت‌کنندگان به موضوع کارگاه.....
۴۴.....	حضور افرادی با شرایط ویژه در کارگاه.....
۴۹.....	مقاومت در برابر گرفتن پاسخ.....
۵۲.....	اعتراض نسبت به نوع پوشش، سروصدا.....
۵۴.....	گذراندن دوره مشابه توسط شرکت‌کنندگان.....
۵۶.....	برخورد با فرد سلطه‌جو و غالب در کارگاه.....
۵۹.....	مواجه شدن با کمبود وقت در کارگاه.....
۶۳.....	عدم پذیرش تسهیلگر از لحاظ سنی و علمی از سوی افرادی در کارگاه.....
۶۶.....	پرسیدن سؤال نامرتبط.....
۶۹.....	عدم تناسب سطح مطالب با سطح علمی شرکت‌کنندگان.....
۷۱.....	بروز حادثه غیرمترقبه برای تسهیلگر.....
۷۳.....	حضور افرادی که به فرآیند کارگاه‌های مشارکتی اعتقادی ندارند.....
۷۶.....	خراب شدن یا هدر رفتن بازی.....
۸۰.....	تمایل یابی میلی شرکت‌کنندگان برای انجام بازی‌های آموزشی.....
۸۵.....	موقعیت‌های دشوار مربوط به موضوع کارگاه.....
۸۸.....	موقعیت‌های دشوار مربوط به ابتدا و انتهای کارگاه.....
۹۳.....	حضور یک ناظر در کارگاه.....
۹۶.....	تعداد نامطلوب شرکت‌کنندگان کارگاه.....

این صفحه تماماً سفید است

## مقدمه

من حافظه چندان خوبی ندارم اما سال‌ها پیش در کارگاهی بین‌المللی حضور داشتم که بخشی از اتفاقات آن را به روشنی به یاد دارم، یکی از اتفاقات این بود: در اواسط روز سوم کارگاه، وقتی تسهیلاتگر به خوبی و با روش مشارکتی در حال اجرای کارگاه بود، یکی از شرکت‌کنندگان به ناگهان نقش بر زمین شده و دچار تشنج شدیدی شد. در آن لحظات، در حالی که همه ما در نوعی بهت‌زدگی بسر می‌بردیم، تسهیلاتگر به سرعت این جملات را تکرار کرد:

«خانم‌ها، آقایان ۱۰ دقیقه تنفس خواهیم داشت؛ لطفاً اتاق را ترک کنید. دکتر شندی<sup>۱</sup> و خانم مارگریت شما بمانید.»

خانم‌ها، آقایان ۱۰ دقیقه تنفس خواهیم داشت؛ لطفاً اتاق را ترک کنید. دکتر شندی و خانم مارگریت شما بمانید...»

در زمان حدود ۳۰ ثانیه سالن کارگاه خالی بود و من و خانم مارگریت (که متوجه شدم پرستار است) در کنار فرد مذکور در حال رسیدگی به وضعیت او بودیم. حدود ۱۵ دقیقه دیگر پزشک اورژانس در محل حاضر بود.

هر زمان که این موضوع را به یاد می‌آورم، توانایی تسهیلاتگر در مدیریت آن موقعیت را تحسین می‌کنم. تو گویی این وضعیت بارها بازسازی و تمرین شده بود. به تعبیری، ظاهراً تسهیلاتگر احتمال بروز چنین رخدادی را می‌داد و برای آن آماده بود!

\*\*\*

مرور ادبیات مرتبط با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشارکتی نشان می‌دهد که بروز موقعیت‌های دشوار و اتفاقات غیرمترقبه در کارگاه‌های آموزشی مشارکتی امری اجتناب‌ناپذیر است و بسیاری از ما تسهیلاتگران نیز با این موقعیت‌ها و اتفاقات آشنا هستیم و طبیعتاً هر یک تجربه متفاوتی در مورد نحوه مدیریت این رخدادها داریم.

این موضوع انگیزه‌ای شد تا با همراهی تعدادی از تسهیلاتگران، تجاربمان را به اشتراک

۱- تسهیلاتگر کارگاه از تحصیلات من (پزشکی) آگاهی داشت.



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«تسهیلگرانی که برای مدیریت موقعیت‌های  
دشوار آماده باشند، در زمینه آموزش  
مؤثرتر عمل می‌کنند. عملکرد این افراد  
در بسیاری از موارد تحسین‌برانگیز است.»

بگذاریم و نسبت به تهیه این مجموعه اقدام  
کنیم: مجموعه‌ای از موقعیت‌های دشوار  
شایع در کارگاه‌های آموزشی و پیشنهادهایی  
برای مدیریت آنها.

با این انگیزه در مرداد ماه سال ۹۵ گرد هم  
آمدیم و از آن تاریخ تاکنون توانستیم با هم‌فکری یکدیگر این کتابچه را تهیه کنیم. در نهایت  
نیز طی یک تصمیم جمعی بر آن شدیم تا نتیجه حاصله را در دسترس همه علاقه‌مندان و  
تسهیلگران آموزشی قرار دهیم.

ما بر این باوریم که تسهیلگران با اشراف بر این موارد قادر خواهند بود که موقعیت‌های  
دشوار را با مهارت و آرامش بیشتری مدیریت کنند؛ اگر چنین باشد، به هدف خود نائل  
آمده‌ایم.

دکتر پدram موسوی شندی

مهر ۹۷





## برخورد با فرد ساکت در کارگاه

از همان ابتدای کارگاه که از روش مشارکتی برای معارفه استفاده کردم، متوجه شدم که او چندان تمایلی به صحبت کردن ندارد. این موضوع هنگام بارش افکار و کارهای گروهی هم تأیید شد. متوجه شدم که او هنگام نظرخواهی جمعی، از تماس چشمی با من خودداری می‌کند و در کارهای گروهی نیز مکانی را برای نشستن انتخاب می‌کند که کمتر مورد خطاب قرار گیرد.

### توصیف موقعیت

در اغلب کارگاه‌ها، تسهیلگر با افرادی روبه‌رو می‌شود که به هر دلیلی از ابراز نظر خودداری می‌کنند. این افراد به روش‌های مختلف سعی می‌کنند با کمترین موقعیت تعاملی مواجه شوند. بنابراین هنگام طرح پرسش توسط تسهیلگر، اغلب به او نگاه نمی‌کنند. هنگام پاسخ به سؤالات مطرح شده داوطلب نیستند یا در کارهای گروهی از جمع دور می‌شوند. برای گزارشگری تمایلی نشان نمی‌دهند و حتی ممکن است در زمان‌هایی جلسه را به بهانه‌ای ترک کنند. این حالت گاهی موقتی است و گاهی در طول کارگاه ادامه پیدا می‌کند.

### دلایل احتمالی:

- گاهی این افراد، شرکت‌کننده در کارگاه نیستند، بلکه فقط برای تهیه گزارش و یا به عنوان ناظر یا ارزیاب جلسه، از طرف سازمان مجری یا سایر سازمان‌های مربوطه در جلسه حضور یافته‌اند.
- این افراد گاهی از نظر شخصیتی کم‌حرف و خجالتی (Introvert) هستند و در اغلب نشست‌های جمعی دیگر نیز این ویژگی را دارند. اکثر این افراد، به طور درون‌فردی (طبق تقسیم‌بندی انواع یادگیری توسط هوارد گاردنر<sup>۱</sup>) مطالب را یاد می‌گیرند و این موضوع مهمی است که باید مورد توجه تسهیلگر قرار گیرد.
- گاهی فرد به طور موقت، شرایط جسمی و یا روحی مناسبی ندارد.
- در مواردی، حضور فرد یا افراد دیگری در جلسه، مانع تمایل فرد برای بیان ایده‌هایش

1- Howard Gardner



می‌شود و ترجیح می‌دهد سکوت در پیش گیرد. گاهی فرد احساس می‌کند که این کار برای او عواقبی خواهد داشت. وجود دوربین فیلم برداری و ضبط صدا نیز می‌تواند دلیل دیگری برای سکوت فرد باشد. به یاد داشته باشید که «ترس» یکی از علت‌های شایع برای سکوت است. زبان غیرکلامی افراد، برای کشف این موضوع به شما کمک می‌کند.

- گاهی موقعیت مشارکتی و کارگاهی برای فرد، ناآشنا و غیرمترعارف است و تا با این موقعیت جدید سازگاری یابد، مدتی زمان می‌برد.

- گاهی برخورد شرکت‌کنندگان و یا حتی تسهیلگر، باعث می‌شود تا فرد تصمیم بگیرد در ادامه کارگاه سکوت کند و میزان مشارکت خود را کاهش دهد.

- افراد غالب (Dominant) در جلسه، فرصتی برای بیان نظر توسط سایر شرکت‌کننده‌ها باقی نمی‌گذارند.

- احتمال دارد حضور افراد صاحب‌نظر و باتجربه در جلسه، اعتماد به نفس افراد را برای بیان نظراتشان کاهش دهد. برای مثال ممکن است فردی در مقایسه با دیگر شرکت‌کنندگان، از سواد کافی بهره‌مند نباشد و نخواهد دیگر شرکت‌کنندگان از این موضوع باخبر شوند.

- گاهی افرادی در کارگاه حضور دارند که به مطالب کارگاه آگاهی داشته و محتوای جلسه برای آنان تکراری است و در نتیجه ترجیح می‌دهند سکوت اختیار کنند.

- ممکن است ناآشنایی با زبان کارگاه و یا داشتن لهجه، باعث کم‌حرفی فرد شده باشد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- پیش از کارگاه به شرکت‌کنندگان، درباره ویژگی مشارکتی و تعاملی در کارگاه، اطلاعاتی ارائه دهید. ارسال نوشته‌هایی در زمینه ویژگی‌های کارگاه، کمک‌کننده است. اما مجموعه‌ای از نوشته‌ها و تصاویر و در صورت امکان فیلم، برای این منظور مناسب‌تر هستند. علاوه بر این، ایجاد محیطی (حقیقی یا مجازی) برای آشنایی شرکت‌کنندگان با یکدیگر، میزان خجالت افراد در زمان کارگاه را کاهش می‌دهد. تشکیل گروه در فضاهای اجتماعی مجازی یا بانک اطلاعاتی، حاوی عکس شرکت‌کنندگان، نمونه‌هایی از این موارد هستند.

- با ارائه اطلاعات در زمینه محتوای کارگاه، از افراد بخواهید که چنانچه کارگاه برای



یکی از تسهیلاتگران چنین می‌گوید:  
«به نظر من بهترین کار این است که امن‌ترین  
فضا را برای شرکت‌کنندگان فراهم کنیم و  
بعد فقط صبر کنیم. آنها اگر بخواهند، در  
زمان مقتضی لب به سخن خواهند گشود.»

آنها تکراری است، فرصت را در اختیار سایر  
شرکت‌کنندگان قرار دهند.

- از مجریان کارگاه بخواهید که از  
فیلمبرداری و ضبط صدا پرهیز کنند. در  
بخش اصول کارگاه نیز توجه به این مهم را  
یادآور شوید.

- تلاش کنید پیش از کارگاه در مورد نگرانی‌هایی که ممکن است مانع مشارکت افراد  
شود، اطلاعاتی به دست آورید. برخی از تسهیلاتگران، فرم «انتظارات و نگرانی‌ها» را طراحی  
و به همه شرکت‌کنندگان ارسال می‌کنند تا توسط آنان تکمیل و به تسهیلاتگر ارسال شود.  
- در بخش اصول کارگاه، اهمیت مشارکت را یادآور شوید. در عین حال به این موضوع نیز  
اشاره کنید که شرکت‌کنندگان برای ابراز نظر تحت فشار نخواهند بود. می‌توانید اضافه کنید  
که اگر فردی دلیل خاصی دارد که می‌خواهد ابراز نظر نکند، می‌تواند به طور خصوصی با  
شما یا کمک‌تسهیلاتگر در میان بگذارد.  
- در برخی از کارگاه‌ها، لازم است به همگنی افراد از نظر دانش، تحصیلات و تجربه و  
غیره توجه داشته باشید.  
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- مطمئن شوید که فرد موردنظر از شرکت‌کنندگان است. از مجریان بخواهید از ابتدای  
کارگاه برای افراد متفرقه (مستندساز، ارزیاب، ناظر و غیره) صندلی‌های مجزا در نظر بگیرند.  
در چنین حالتی در زمان معارفه، از افراد ذکر شده نیز بخواهید تا خود را به جمع معرفی و  
نقش خود را بیان کنند.  
- میزان مشارکت افراد را بررسی کنید. بدین ترتیب متوجه خواهید شد که اگر میزان  
مشارکت فردی به طور مقطعی کاهش یافت، ممکن است تسهیلاتگر، کمک‌تسهیلاتگر و یا  
خود شرکت‌کنندگان در آن نقش داشته باشند. در مورد اخیر، در بخش‌های مختلف کارگاه از



شرکت‌کنندگان بخواهید تا به میزان مشارکت خود امتیاز بدهند و یا نمودار آن را رسم کنند و در اختیار تسهیلگر یا کمک‌تسهیلگر قرار دهند.

- موقعیت‌هایی برای کارهای گروهی با تعداد کمتر فراهم کنید. مشارکت افراد در جمع‌های کوچک، اغلب راحت‌تر است و می‌تواند به مرور افراد را برای مشارکت بیشتر آماده کند.

- ابراز نظرهای کوتاه توسط این افراد را تشویق کنید و بازخورد مثبت بدهید. گاهی لازم است در زمان نظرخواهی جمعی، برای بیان نظر توسط این افراد، اولویت قائل شوید؛ چرا که اگر نظر آنان توسط سایر افراد، پیش از آنها مطرح شود، فرصت جلب مشارکت آنان از میان برود.

- به این افراد مسئولیت‌های اجرایی بدهید. بدیهی است در این مورد نباید تحمیل و اجباری در میان باشد. برای این منظور بهتر است به نقاط قوت افراد توجه کنید. برای مثال از افراد خوش‌خط برای ثبت مطالب کمک بخواهید. ابتدا از مسئولیت‌های سبک‌تر استفاده کنید و به مرور این مسئولیت‌ها را افزایش دهید. از همکاری آنها در جمع تشکر کنید.

- از «بارش افکار خاموش»<sup>۲</sup> استفاده کنید. بخواهید که افراد نظرات خود را به جای بیان کردن، بنویسند و همه آنها را بخوانید و در مکان مناسبی نصب کنید. نشان دهید که همه نظرات برایتان مهم است.

- از روش‌ها و بازی‌هایی استفاده کنید که باید به طور صامت اجرا شوند. در این بازی‌ها، سکوت یک امتیاز محسوب می‌شود. میزان مشارکت این افراد را در این فعالیت‌ها زیر نظر بگیرید.

- در زمان‌های تنفس و در فضاهای غیررسمی، با این افراد در مورد موضوعات عمومی گپی بزنید. البته توجه داشته باشید که توجه شما به این افراد باعث بروز احساس ناخوشایند در دیگر شرکت‌کنندگان نشود.

- سایر موارد

---

2- Silent Brain-storming



## بی‌انگیزگی شرکت‌کنندگان

به ساعت نگاهی می‌اندازد و با بی‌میلی به سمت کمد می‌رود، با خودش حرف می‌زند: «وای امروز کارگاه دارم، اما حوصله رفتن را ندارم. خوبه ظهر موقع ناهار بروم و اسمم رو تو لیست اضافه کنم تا گواهی‌نامه رو بگیرم... اگه امتیاز نداشت که اصلاً نمی‌رفتم... نه، صبح میرم و بعد از ناهار می‌زنم بیرون... گفتن کارگاه ساعت ۸:۳۰ شروع می‌شه، من ۹:۳۰ هم برسم خوبه، هیچ‌وقت رأس ساعت شروع نمی‌شه. همیشه تأخیر دارن... نه... بهتره همون ظهر برم به کارها هم می‌رسم...»

[چند دقیقه بعد پای تلفن]

: الو سلام

: سلام احوالت؛ خوبی؟

: ممنون، می‌ری کارگاه؟ نرفتی هنوز؟

: دارم می‌رم، تو چی؟

: تصمیم دارم ظهر بیام، آخه کار دارم، باید برم دنبال دخترم بیارمش خونه، چند تا کار دیگه هم دارم، باید آمارهای پایگاه‌ها رو بفرستم بعدش میام، فقط یه زحمتی، رفتی اسم منو هم بنویس، فکر کنم این کارگاه ۱۵ امتیاز داره، همین هم غنیمته!

: آره واقعاً، باشه حتماً ولی من بعد ناهار نمی‌مونم‌ها؛ اگه بشه می‌رم، کارگاه شلوغه فکر نمی‌کنم بفهمن. دفعه پیش ۴۰ نفر بودیم.

: آره راست می‌گی، راستی به استاد اصرار کنیم روز سوم کارگاه رو زودتر تموم کنه، اگه همه بگن قبول می‌کنه.

## توصیف موقعیت

گاهی در کارگاه‌ها از ابتدای جلسه متوجه می‌شوید که برخی شرکت‌کنندگان تمایل زیادی برای استفاده از کارگاه و شرکت و مشارکت در جلسه را ندارند. گاهی نیز ممکن است به علل مختلف در طی کارگاه، رغبت افراد به مرور کاهش پیدا کند. آنچه در بسیاری از کارگاه‌ها و نشست‌های آموزشی مورد غفلت قرار می‌گیرد، وجود ایجاد و استمرار «انگیزه» در شرکت‌کنندگان است. وجود این مهم، تا حد زیادی به خود فرد بستگی دارد، اما نمی‌توان انکار کرد که تسهیلات و برگزارکننده کارگاه نیز می‌تواند نقش مؤثری در ایجاد و حفظ انگیزه در شرکت‌کننده داشته باشند.



دیر آمدن به جلسه و ترک زود هنگام (مثل ترک جلسه بعد از ناهار)، تمایل نداشتن به مشارکت، تضعیف روحیه سایر شرکت‌کنندگان و حتی تسهیلگر، رعایت نکردن اصول کارگاه، بهانه‌گیری و ساز مخالف زدن، از عمده نشانه‌های وجود این وضعیت دشوار در جلسه است.

### دلایل احتمالی:

- اغلب، افرادی که به اجبار و با دستور شخص دیگری در کارگاه شرکت می‌کنند (مثلاً به دستور مقام بالاتر و یا طبق برنامه روتین سازمان خود به کارگاه فرستاده شده‌اند) انگیزه چندانی به یادگیری مباحث کارگاه ندارند. گاهی نیز انگیزه افراد برای شرکت در کارگاه، یادگیری نیست و مواردی مانند دریافت گواهی شرکت در دوره، گرفتن حق مأموریت و حتی امکان استفاده از زمان کارگاه برای رسیدن به سایر امور شخصی مورد نظر آنان است.

- گاهی شرکت‌کنندگان احساس می‌کنند که کارگاه «باری به هر جهت» برگزار می‌شود و تسهیلگر برای یادگیری شرکت‌کنندگان اهمیتی قائل نیست.

- برخی از افراد نسبت به موضوع کارگاه بی‌علاقه هستند. (البته برخی از افراد نیز نسبت به نحوه برگزاری مشارکتی کارگاه بی‌علاقه هستند که به موضوع اخیر به طور جداگانه در یکی از موقعیت‌های دشوار پرداخته‌ایم) و آن را متناسب با نیازهای آموزشی خود نمی‌دانند. گاهی نیز شرکت‌کننده در حین کارگاه متوجه می‌شود که مبحث کارگاه با آنچه مورد نظر او بوده است، تفاوت دارد.

- گاهی اوقات تسهیلگر با فردی مواجه می‌شود که درباره موضوع کارگاه اطلاعات خوبی دارد و در نتیجه سطح کارگاه برای او غنای کافی ندارد و یا سطح سایر شرکت‌کنندگان پایین است؛ بنابراین مطالب مطرح شده برای او تازگی ندارد.

- گاهی تسهیلگر، به هر علت، مورد علاقه فرد شرکت‌کننده نیست یا شرکت‌کننده به توانایی و یا دانش او باور ندارد.

- تسهیلگر خود برای برگزاری کارگاه انگیزه ندارد و این حالت را به شرکت‌کنندگان منتقل می‌کند.



## برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- پیش از کارگاه در مورد کارگاه و نحوه برگزاری و مدیریت آن به شرکت‌کنندگان اطلاعاتی بدهید. این کار می‌تواند بیانگر توجه و اهمیت دادن به شرکت‌کنندگان بوده و انگیزه آنان را افزایش دهد. اطلاعاتی مانند نحوه دسترسی به محل کارگاه، امکانات موجود در محل برگزاری (پارکینگ، اینترنت، هتل و غیره)، مشخصات فرد تسهیلگر، کمک تسهیلگر و تیم آموزشی و حتی در برخی مواقع وضعیت آب‌وهوای منطقه در روزهای برگزاری کارگاه. علاوه بر این موارد، ذکر ارائه گواهی شرکت در دوره، برای برخی از شرکت‌کنندگان انگیزه‌بخش است.
- سازمان درخواست‌کننده و مجریان کارگاه، منبع اطلاعاتی بسیار خوبی در مورد عوامل بی‌انگیزه‌کننده شرکت‌کنندگان (با توجه به تجارب کسب شده در کارگاه‌های پیشین) هستند. با پرسش درباره این موارد، می‌توانید اطلاعات بسیار خوبی به دست آورده و اقدامات پیشگیرانه را انجام دهید.
- ارائه اطلاعاتی در زمینه نحوه استفاده شرکت‌کنندگان از مباحث کارگاه در زندگی و یا محیط کاری نیز انگیزه‌بخش است. برخی از تسهیلگران، نقل قولی از شرکت‌کنندگان قبلی را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- وجود فرد یا افرادی که بتوانند به سؤالات شرکت‌کنندگان در مورد محتوا و امور اجرایی پاسخ دهند، بسیار کمک‌کننده است. بدیهی است نحوه برخورد این افراد و میزان اهمیت قائل شدن آنها به دغدغه‌های شرکت‌کنندگان، بسیار بااهمیت است.
- ارسال اطلاعات آموزشی، جزوات و کتاب‌های مرتبط، قبل از برگزاری کارگاه، برای برخی از افراد انگیزه‌بخش است.
- آشنایی با نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان اهمیت زیادی دارد. نیازهای آموزشی، ممکن است توسط مدیران سازمان‌های سفارش‌دهنده کارگاه، استخراج شده و در اختیار تسهیلگر قرار گیرد و یا ممکن است تسهیلگر، خود، پیش از کارگاه اقدام به نیازسنجی آموزشی کند. طی انجام مذاکره با مسئولان در سازمان درخواست‌کننده کارگاه، تا جایی که امکان دارد، محیطی را فراهم کنید که شرکت‌کنندگان بتوانند با انتخاب و اراده خود به جلسه آموزشی



بیایند.

- توجه به دغدغه‌های شرکت‌کنندگان (افراد با معلولیت جسمانی، افراد با رژیم‌های غذایی خاص مثل افراد دیابتی یا افراد گیاه‌خوار) نشانه توجه تیم آموزشی به تک‌تک شرکت‌کنندگان است.

- امکان آشنایی شرکت‌کنندگان با یکدیگر و دانش و تجربه آنان نیز کمک‌کننده است. برای این منظور، شبکه‌های اجتماعی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- سعی کنید دلیل کاهش انگیزه را بیابید. گاهی یک خبر تلفنی بد می‌تواند باعث این موضوع شده باشد. توجه تسهیلگر به این مورد می‌تواند انگیزه افراد را افزایش دهد.

- اغلب استفاده از روش‌های یادگیری فعال، رویکرد مشارکتی و تنوع در روش‌های انتقال مطالب، انگیزه‌بخش است. برای این منظور می‌توانید از کارها و بحث‌های گروهی، ایفای نقش، بازی‌های هدف‌دار آموزشی، پخش فیلم‌های مرتبط به موضوع آموزشی، جلسات پرسش و پاسخ و موارد مشابه بهره‌مند شوید. در برخی از فضاها، استفاده از موسیقی نیز کمک‌کننده است.

- انعطاف‌پذیری تسهیلگر در پاسخ به درخواست شرکت‌کنندگان، می‌تواند باعث بالا رفتن سطح انگیزه باشد. مثلاً توجه به تمایل شرکت‌کنندگان به تغییر ساعت کارگاه یا کم و زیاد کردن برخی از قسمت‌ها (تا حدی که به اهداف کارگاه لطمه نزنند) نمونه‌ای از این انعطاف‌پذیری است. به طور حتم در مورد این تغییرات، باید میان شرکت‌کنندگان گفت‌وگو انجام گیرد تا هیچ‌کس از تغییر اعمال شده، متضرر نشود.

- اهدای جایزه و تشویق افراد، نقش مهمی در افزایش انگیزه دارد. به طور حتم، رعایت عدالت در این مورد باید مورد توجه قرار گیرد. چه بسا رعایت نکردن عدالت، منجر به کاهش انگیزه سایر افراد شود.

- اجازه انتخاب، به افراد انگیزه می‌دهد. مثلاً چنانچه امکان انتخاب ناهار از یک لیست را





یکی از تسهیلاتگران چنین می‌گوید:  
«به نظر من هیچ چیز انگیزه‌بخش‌تر از توجه  
به نیازهای آموزشی و مشکلات شرکت‌کنندگان  
نیست. در این فرایند، تسهیلتگری که  
بتواند به فرد کمک کند تا خودش مشکل  
خود را حل کند، بسیار موفق خواهد بود.»

فراهم کنید، به تنوع انتخاب‌ها توجه کرده‌اید.  
نشستن در مکان مورد علاقه، داوطلب شدن  
برای انجام یک مورد آموزشی و حتی تمایل  
به شرکت در آزمون‌ها، نمونه‌های دیگری از  
این موارد هستند. توجه تسهیلتگر به این  
موارد از دید شرکت‌کنندگان به دور نمی‌ماند.

- سایر موارد



## خواب آلودگی شرکت کنندگان

بعد از نهار، خواب به سراغش آمده بود و سرش را روی میز مقابلش گذاشته بود. وقتی به او نزدیک شدم، چشم‌هایش از شدت خستگی و خواب، قرمز شده بود. یاد خودم افتادم که در سالن آمفی‌تئاتر دانشگاه و در محیط گرم، تاریک و بی‌روح سالن، چقدر برایم سخت بود که بیدار بمانم؛ به خودم می‌گفتم کاش می‌شد لحظه‌ای چشم‌هایم را می‌بستم تا چرتی بزنم.

### توصیف موقعیت

نیاز به استراحت و خواب در فضای کارگاه آموزشی، موردی است که به احتمال زیاد برای همه ما پیش آمده است. این نیاز گاهی به‌حدی شدید است که قدرت تمرکز و یادگیری را از فرد می‌گیرد. در این حالت، اغلب فرد به هر نحوی سعی می‌کند این زمان را سپری کند، به این امید که خواب از سرش بپرد! به احتمال زیاد در چنین وضعیتی، نه تنها میزان بازدهی فرد کاهش پیدا می‌کند، بلکه شاهد کاهش انرژی در فضای آموزشی و تسری کسالت به سایر افراد و حتی خود تسهیلگر نیز خواهیم بود. گاهی در ساعات بعد از نهار به جای کارگاه، با خوابگاه مواجهیم!

### دلایل احتمالی:

- بی‌انگیزگی شرکت‌کننده یک عامل مؤثر در ایجاد کسالت در وی است که به مرور به صورت خواب آلودگی جلوه می‌کند. (در توضیح علل بی‌انگیزگی و راهکارهای مواجهه با آن، به بخش‌های مرتبط به این موضوع مراجعه کنید).
- به طور کلی باید گفت که هر نوع یکنواختی می‌تواند منجر به خواب آلودگی شود. یکنواختی در نحوه ارائه مطالب، یکنواختی در صدا، محل نشستن و بی‌حرکی نمونه‌هایی از این موارد هستند.
- طول مدت و کیفیت خواب در شب گذشته، یکی از اصلی‌ترین عوامل در سطح خواب آلودگی فرد در طی روز است. میزان خواب لازم برای هر فرد با توجه به عوامل مختلفی از جمله سن و عادات فردی متفاوت است. کیفیت خواب نیز تحت تأثیر عوامل متعددی مانند سر و صدا، تغییر محل استراحت، وضعیت آسایش روانی فرد و غیره است. عده‌ای از شرکت‌کنندگان ممکن است برای رسیدن به محل کارگاه، شب را در سفر بوده‌اند.



- گاهی خود تسهیلگر خواب‌آلوده است و آهنگ کلام، وضعیت ظاهری و نحوه رفتار او خواب‌آلودگی را به شرکت‌کنندگان انتقال می‌دهد. به طور کلی باید گفت که یک فرد خواب‌آلوده (تسهیلگر یا شرکت‌کننده) دیگران را هم کسل می‌کند.

- محیط آموزشی نیز در ایجاد خواب‌آلودگی بی‌تأثیر نیست. سقف کوتاه در سالن، نبود پنجره، نبود جریان هوای تازه، رنگ سفید دیوارها، دور و ناخوانا بودن مطالب پاورپوینت و نور نامناسب (مثل تابش نور مستقیم به چشم و یا نور کم) از جمله مواردی هستند که در فضای آموزشی، خواب‌آوری را تشدید می‌کنند. برخی از چیدمان‌ها نیز خواب‌آوری بیشتری به همراه دارند.

- خوردن غذا اغلب رخوت و سنگینی را به همراه می‌آورد و هر چه حجم غذا و میزان چرب بودن آن بیشتر باشد، میزان خواب‌آلودگی شدیدتر خواهد بود. برخی از نوشیدنی‌ها (مثل دوغ) نیز اثر خواب‌آلودگی دارند.

- گاهی بعضی از افراد شرکت‌کننده، به دلیل بیماری از داروهایی استفاده می‌کنند که خواب‌آلودگی و نوعی منگی ایجاد می‌کنند. نمونه این داروها، برخی از انواع داروهای ضد حساسیت (آنتی‌هیستامین)، ضد سرفه (شریت‌ها) و یا برخی داروهای مسکن (حاوی کدئین) هستند.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- گاهی لازم است ساعت شروع روز اول کارگاه را کمی دیرتر از سایر روزها تنظیم کنید. بدین ترتیب امکان استراحت بیشتری برای افراد فراهم خواهد شد. این موضوع بخصوص به افرادی که برای رسیدن به کارگاه، شب را در سفر بوده‌اند کمک می‌کند. نظرسنجی پیش از کارگاه، در مورد زمان مناسب برای شروع روز اول نیز می‌تواند به تسهیلگر، در برنامه‌ریزی زمانی، کمک کند. علاوه بر این، ممکن است صلاح بدانید که روز اول کارگاه زودتر خاتمه یابد تا افراد برای روز دوم با آمادگی بیشتری حضور یابند. به هر حال توصیه می‌شود که ساعات بعد از نهار تا حد امکان کوتاه‌تر شوند.

- توجه به غذاهای وعده نهار (از نظر حجم و سنگینی غذا) بااهمیت است. از طرف دیگر وجود نوشیدنی‌هایی مانند قهوه می‌تواند در پیشگیری از بروز خواب‌آلودگی کمک



- کنند. در فرهنگ ایرانی پذیرایی با چای پس از ناهار گزینه مطلوبی است. پیشنهاد دیگر اینکه از افراد در همان ابتدای کارگاه و قبل از شروع رسمی آن با چای یا قهوه پذیرایی شود.
- استفاده از فعالیت‌های پرتحرک، بازی‌ها، کارهای گروهی و جلب مشارکت افراد، سطح هورمون‌های بدن را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که میزان خواب‌آلودگی کاهش می‌یابد. بهتر است برگزاری بخش‌های مشارکتی کارگاه را برای ساعاتی تنظیم کنید که احتمال وجود خواب‌آلودگی بیشتر است (مثلاً در نظر گرفتن یک کار گروهی برای ساعت بعد از ناهار).
- در هر حال، توجه به این نکته بسیار اهمیت دارد که تسهیلگر مدت کوتاهی را به صحبت‌های خود اختصاص داده و به اصطلاح، زیاد سخنرانی نکند. اختصاص زمان‌های کوتاه‌تری به ارائه مطالب آموزشی نیز در پیشگیری از بروز خستگی در جلسه کمک‌کننده است. مثلاً می‌توانید ساعات آموزشی بعد از ناهار را به جای دو جلسه ۷۵ دقیقه‌ای، به صورت سه جلسه ۵۰ دقیقه‌ای در نظر بگیرید.
- باید به یاد داشت که ثابت نبودن محل استقرار تسهیلگر، صدا و پرهیز از انواع یکنواختی بااهمیت هستند. استفاده مناسب از موسیقی، فضا، نور، تهویه مناسب و چیدمان چنانچه به دقت انجام گیرند، بسیار کمک‌کننده خواهد بود. با توجه به میزان و جهت تابش نور، می‌توان بهترین چیدمان را در نظر گرفت؛ اما گاهی ممکن است لازم بدانید محل کارگاه به محیط مناسب‌تری منتقل شود.
- ضروری است تسهیلگر نیز در شب پیش از کارگاه استراحت کافی داشته باشد تا دچار خواب‌آلودگی نشود. تراکم برنامه‌های آموزشی و تکراری بودن آنها، خود تسهیلگر را نیز دچار خستگی می‌کند که به احتمال زیاد از نظر شرکت‌کنندگان مخفی نمی‌ماند.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- مهیا کردن مکانی برای استراحت برای افرادی که نیاز به استراحت دارند. این کار می‌تواند باعث شود افراد بعد از مدت کوتاهی با انرژی کافی به جمع بازگردند.
- از شرکت‌کنندگان بخواهید در زمان‌های مختلف در طول زمان کارگاه محل نشستن خود



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«به نظر من بهتر است طول مدت کارگاه تا زمان ناهار بیشتر نباشد. در صورت الزامی بودن، بهتر است بعد از ناهار تدابیری اندیشید که شرکت‌کنندگان بتوانند حدود ۲ ساعت با آرامش کامل استراحت کنند و سپس مجدداً در کارگاه حضور یابند.»

را عوض کنند. یک راه جالب آن است که بگویید در پایان هر جلسه آموزشی، افراد به‌گونه‌ای محل نشستن خود را تغییر دهند که روی صندلی قبلی و کنار افراد قبلی نشینند.

- مشارکت بیشتری از افراد خواب‌آلوده بخواهید. مسئولیت دادن به این افراد در

فعالیت‌های گروهی و یا بازی‌ها، درخواست کمک از آنها و ایجاد فضایی برای صحبت، کمک‌کننده است.

- به ویژگی‌های فردی شرکت‌کنندگان توجه کنید و آنها را درک کنید. گاهی محدودیت‌های بدنی افراد باعث صرف انرژی بیشتر و در نتیجه خستگی زودرس می‌شود. نابینایی و برخی از معلولیت‌های بدنی نمونه‌هایی از این موارد هستند. همچنین مصرف‌کنندگان مواد مخدر، اغلب دچار خواب‌آلودگی می‌شوند.

- با همکاری کمک‌تسهیلگر و یا انتخاب افرادی برای رصد کردن میزان خواب‌آلودگی در جمع، از آنها بخواهید که به شما در مدیریت محیط خواب‌آلوده کمک کنند. این افراد ممکن است به شما هشدار دهند که میزان خستگی در جلسه زیاد شده است و یا در صورت بروز، با انجام برخی فعالیت‌های بدنی یا بازی‌ها) به جمع یا به افراد خواب‌آلوده کمک کنند. گاهی نیز با مشاهده این وضعیت ممکن است یک تنفس کوتاه دیگر برای میل چایی یا قهوه پیشنهاد دهید.

- استفاده از رنگ می‌تواند یکنواختی محیط خسته‌کننده را کم کند؛ بنابراین به کارگیری کاغذهای رنگی روی فیلپ‌چارت بخصوص بر دیوارهای سفید، می‌تواند سطح کسالت و خستگی چشم را کاهش دهد.

- در نهایت، گاهی ممکن است صلاح بدانید که کارگاه را قطع کنید و ادامه آن را به زمان مناسب‌تری موکول کنید.

- سایر موارد



## بی‌توجهی بخش پشتیبانی و اجرایی کارگاه به نیازهای تسهیلگر

در را که باز کردم از تعجب خشکم زد. بعد از آن همه تأکید، هیچ‌چیز آن طور که سفارش کرده بودم، آماده نبود. چیدمان صندلی‌ها ردیفی و شبیه رده‌های قدیمی بود. خبری از ویدیو پروژکتور و پرده نمایش هم نبود. نگاهی به مجموعه برگه‌هایی انداختم که قرار بود به تعداد شرکت‌کنندگان کپی گرفته شود. باورم نمی‌شد، فقط از هر برگ چند کپی بود. آن قدر عصبانی و ناراحت بودم که دیگر بقیه وسایل را چک نکردم. فقط به وقت محدود باقیمانده فکر می‌کردم و کاری که در این مدت کم بشود انجام داد تا این همه بی‌نظمی سروسامان یابد.

### توصیف موقعیت

در هر کارگاهی ممکن است عوامل اجرایی و پشتیبانی، به تأمین درخواست‌های تسهیلگر، آن طور که لازم است توجه نکرده و یا تجهیزات مورد نیاز را به موقع تهیه نکنند. وقتی عوامل اجرایی از تیم تسهیلگری جدا باشد، این مشکل بیشتر رخ می‌دهد. در چنین شرایطی لوازم و امکانات مورد نیاز مثل وسایل دیداری و شنیداری، اینترنت، نوع و نحوه پذیرایی از شرکت‌کنندگان، فضای کارگاه، سیستم یا بخشی از اینها آن طور که مورد نظر تسهیلگر بوده، برنامه‌ریزی و آماده نمی‌شود.

دلایل این واقعه بسیار متفاوت است؛ اما هرگاه با چنین مشکلی روبه‌رو می‌شوید، مهم‌ترین موضوع، نحوه برخورد شماست که تا حد امکان با برطرف کردن کمبودها با مدیریتی هوشمندانه، روند یادگیری در کارگاه کمتر آسیب ببیند. در این موارد لازم است ضمن حفظ خونسردی خود، بهترین و سریع‌ترین راهکار را انتخاب کنید.

### دلایل احتمالی:

- ممکن است تسهیلگر از قبل، درخواست‌های خود و لوازم مورد نیاز کارگاه را به عوامل اجرایی نگفته باشد و آنها نیز به دلیل نداشتن آشنایی با نیازهای کارگاه مورد نظر، نتوانسته باشند به درستی برنامه‌ریزی کنند.
- اگر واژه‌هایی که برای توضیح نیازها و ملزومات کارگاه استفاده می‌شود، برای عوامل



اجرایی گنگ باشد و به هر دلیلی تیم اجرایی از پرسش برای روشن شدن این ابهامات خودداری کند نیز چنین مشکلی رخ می‌دهد. برای مثال ممکن است اصطلاح فیلد چارت برای تیم اجرایی کاملاً ناآشنا باشد، اما از پرسیدن نیز خودداری کنند.

- گاهی با وجود تأکید تسهیلگر بر خواسته‌های خود، به دلیل مشخص نبودن تیم اجرایی یا فردی که به طور کامل مسئولیت این کار را به عهده داشته باشد، فقط نیازهای وی پرسیده شده باشد، اما در عمل شخصی وجود ندارد که به طور مسئولانه آنها را تأمین کند. ممکن است شخصی که با تسهیلگر صحبت می‌کند، کارهای اجرایی را به فرد دیگری واگذار کرده و در بررسی نهایی، سهل‌انگاری رخ دهد و فرد مورد نظر نیز کارها را چنان‌که به او سپرده‌اند، انجام ندهد. حتی گاهی اطلاعاتی که به سازمان یا نهاد مورد نظر داده شده است، به طور ناقص به تیم اجرایی منتقل شود و این خود علت بروز مشکلات می‌شود. در ارتباط با برخی از سازمان‌های دولتی این مشکل بیشتر بروز می‌یابد.

- اگر تیم اجرایی خیلی دیر در جریان برگزاری کارگاه یا نیازهای تسهیلگر قرار بگیرد نیز چنین مشکلی به وجود خواهد آمد. این موضوع می‌تواند ناشی از سوءمدیریت نهاد درخواست‌کننده کارگاه یا اقدام دیر هنگام خود تسهیلگر برای اعلام نیازها باشد. در هر صورت نتیجه یکی است. - نبود آگاهی و شناخت کم تیم اجرایی از کارگاه و شیوه آموزشی آن نیز می‌تواند باعث شود توصیه‌های تسهیلگر جدی گرفته نشود و تصور کنند با همین امکانات موجود هم می‌توان مباحث را آموزش داد و این همه تدارکات لازم نیست. در واقع کم‌تجربگی آنها باعث می‌شود حرف تسهیلگر جدی گرفته نشود.

- در برخی موارد سازمان که میزبان است، آن قدر از نظر امکانات و بودجه در تنگناست که با وجود تمایل به همکاری و مسئولیت‌پذیری تیم اجرایی، توان فراهم کردن نیازهای کارگاه را ندارد. - در موارد معدودی اختلاف‌های شخصی یا گروهی بین عوامل برگزاری یک کارگاه، می‌تواند تأثیر خود را در فراهم کردن تجهیزات و امکانات نشان دهد. افراد مختلف برای تخریب یکدیگر، با کارشکنی یا اهمال، این مشکل را تشدید می‌کنند. برای مثال، نداشتن تمایل بخشی از مجموعه برای برگزاری چنین کارگاهی و اجبار آنها به انجام آن، می‌تواند دلیل بروز چنین مشکلی باشد.

- گاهی تغییراتی که در آخرین مراحل انجام می‌گیرد، باعث بروز بی‌نظمی شده و در نهایت تأثیر منفی آن بر روند برگزاری و امکانات کارگاه نمایان می‌شود؛ برای مثال تغییر



مسئولان برگزاری، جایگزینی تیم اجرایی، عوض شدن محل برگزاری کارگاه.

- سایر موارد

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- می‌توانید فهرستی از همه مواردی که باید برای برگزاری کارگاه تهیه و رعایت شود، آماده کرده و به مسئولان برگزاری یا تیم اجرایی بدهید. حتی اگر برایتان این موضوع خیلی مهم است، می‌توانید به شرط رعایت این موارد، تسهیلتگری کارگاه را بپذیرید. تهیه نوشتاری این فهرست با جزئیات کامل و درخواست جواب کتبی در این مورد، روی اجرای دقیق آن تأثیر زیادی دارد.
- هنگام پذیرش تسهیلتگری کارگاه، درخواست معرفی مدیر اجرایی برنامه و روشن شدن این موضوع که دقیقاً چه کسی مسئول تهیه لوازم مورد نیاز و تدارکات است، بسیار مهم است. بهتر است شما به عنوان تسهیلتگر، با مدیر اجرایی ارتباط مستقیم داشته باشید و حتماً یکی دو روز پیش از شروع کارگاه، با این فرد تماس گرفته و از نحوه اجرای خواسته‌هایتان مطلع شوید تا در صورت لزوم برای کاستی‌ها فکری بکنید.
- بهتر است متناسب با نوع نیازهای کارگاه و امکانات احتمالی آن نهاد یا منطقه، زمان مناسبی را برای اطلاع‌رسانی آنچه نیاز دارید در نظر بگیرید. مثلاً اگر تهیه یکی از لوازم مورد نیاز دو سه روز زمان می‌برد، باید این موضوع را مدنظر داشت.
- ملاقات حضوری با مسئولان برگزاری و تیم اجرایی و شرح شیوه فعالیت کارگاهی و حتی نمایش چند فیلم کوتاه از کارگاه‌هایی که برگزار کرده‌اید، در روشن شدن نیازها و میزان اهمیت خواسته‌های شما اثر زیادی دارد. در صورت ناآشنا بودن افراد با کارگاه، این شیوه نه تنها موجب شناخت و درک خواسته‌های شما می‌شود، بلکه بهتر اجرا شدن خواسته‌هایتان را به همراه خواهد داشت و به احتمال زیاد افراد با علاقه بیشتری کار خود را انجام خواهند داد.
- از روش‌هایی چون پرس و جوی دقیق از مسئولان یا مدیر اجرایی، مشاهده مکان، صحبت با افراد ساکن آن منطقه یا تسهیلتگرانی که تجربه کار در آن فضا را داشته‌اند، از میزان امکانات و توانمندی‌های منطقه مطلع شوید و ضمن اینکه خواسته‌هایتان را به طور منطقی با امکانات تطبیق می‌دهید، می‌توانید از بعضی به‌ظاهر محدودیت‌ها، به عنوان امتیاز و





خلاقیت در اجرای کارگاه استفاده کنید. به عنوان نمونه گاهی نبود فضای کافی، ممکن است شما را به استفاده از فضای باز سوق دهد.

- در صورتی که تجربه خوشایندی از همکاری با بعضی گروه‌ها ندارید و تا حدودی مطمئن هستید سپردن کار اجرایی به آن‌ها با هر شرایطی نتیجه خوبی ندارد، می‌توانید مسئولیت کار اجرایی را به تیم منتخب خود واگذار کرده و خودتان هزینه‌های آن را پرداخت کنید.

- موقع پذیرش تسهیلگری، در مورد این موضوع که تغییر هر مسئول یا مدیری نباید روی نحوه برگزاری کارگاه اثر منفی بگذارد، صحبت کنید. اگر لازم می‌بینید می‌توانید در متن قرارداد، یک بند نیز در این مورد اضافه کرده و در صورت بروز مشکل، درخواست خسارت داشته باشید. اغلب سازمان‌ها و افراد وقتی متوجه خسارت مالی به دلیل بی‌نظمی باشند، تلاش می‌کنند مانع آن شوند. - در فرصتی مناسب، قبل از برگزاری کارگاه و با هماهنگی قبلی، برای بازدید از فضا و تجهیزاتی که تهیه کرده‌اند، حاضر شوید تا اگر مشکلی وجود داشت، پیشنهادهای لازم را بدهید و حتماً بخواهید که بعد از انجام توصیه‌های شما، نتیجه را به خودتان اطلاع دهند. بهتر است همیشه عمل به وعده‌های داده شده را بررسی کنید.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- داشتن یک طرح درجه دو که اجرای آن در همه کارگاه‌ها با امکانات کمتر میسر باشد، می‌تواند بسیار مفید باشد. از این طرح در شرایطی استفاده می‌شود که گزینه اول به هر دلیلی قابل اجرا نباشد. برای مثال تصور کنید در صورت نبود ویدیو پروژکتور، مطالب را به چه صورت می‌توان ارائه داد یا در صورت نداشتن وایت برد چه راه‌حلی در پیش می‌گیرید. این موضوع را از اول تا آخر کارگاه در نظر بگیرید و برای آن برنامه داشته باشید.

- همراه داشتن یک سری ابزار و وسایل اولیه در همه کارگاه‌ها به شما کمک می‌کند که در بدترین شرایط هم دچار مشکل اساسی نشوید. مثلاً همیشه مقداری برگه، ماژیک، فیلم‌چارت، لپ‌تاپ و چسب کاغذی همراه داشته باشید.

- در صورت امکان ارتباط با افرادی در بیرون از کارگاه که در صورت ضرورت بتوانند حداقل



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
 «آیا این همه حساسیت واقعاً لازم است؟!  
 می‌دانم که داشتن قواعد کاری و حرفه‌ای رفتار  
 کردن، لازمه کار حرفه‌ای است، اما نگاه متفاوت  
 و غیرکلیشه‌ای و انعطاف‌پذیری هم لازمه  
 تسهیل‌گری است. بد نیست گاهی هم با برخورد  
 متفاوت خودمان، تغییر رفتار ایجاد کنیم.»

خواسته‌های شما را در اولین فرصت انجام داده و ابزار لازم را به کارگاه برسانند، خیلی مفید است. مثلاً همکاران شما در مؤسسه‌ای که مشغول به کار هستید و همراهی آنها در صورت نزدیکی به محل کارگاه، خیلی مؤثر خواهد بود. برای این راه‌حل نیاز است از قبل روابط همدلانه‌ای با این افراد داشته

باشید و آنها نیز حس کنند در شرایط مشابه می‌توانند روی کمک شما حساب کنند.

- در شرایطی که هیچ یک از روش‌های گفته شده کمک نکرد، باید از خلاقیت خود و امکانات موجود استفاده کرده و راه‌حلی بیابید. می‌توانید همین مشکلات را به جذابیت و چالشی که به موضوع کارگاه مرتبط باشد، تبدیل کنید. مثلاً در کارگاه مربوط به محیط‌زیست، می‌توان از نبود امکانات به عنوان چالش اتمام ذخایر کره زمین و نابودی آنها و زندگی در شرایط سخت نام برد و تلاش کنید همه با هم در کارگاه، در این موقعیت تمرین کنید تا همه متوجه ارزشمندی منابع شوند. این البته فقط یک مثال است و به طور حتم در موارد دیگر هم می‌توان جذابیت‌هایی خلق کرد.

- از خود شرکت‌کنندگان برای ارائه راه‌حل، ایده و خلاقیت کمک بگیرید. برای جذب همکاری آنها اغلب بهتر است افراد مطمئن شوند مسئولیت این کاستی بر عهده تسهیلگر نیست. در این حالت، مشکلات به طور حتم کمتر خواهد بود. نظم و تسلط شما در سایر موارد به ایجاد حس همراهی شرکت‌کنندگان کمک زیادی می‌کند.

- در بدترین حالت، ممکن است آن‌قدر محدودیت‌ها زیاد و غیرقابل چشم‌پوشی باشد که ناچار به لغو کارگاه شوید. اگر در چنین شرایطی قرار گرفتید، همه جوانب را بسنجید و به نحوی که کمترین اثر منفی را بر شرکت‌کنندگان داشته باشد، برنامه را لغو کنید. بهتر است صادقانه دلیل کار خود را به آنها توضیح دهید تا کاملاً درک کنند که راه دیگری نبوده است. در این مورد اگر شرکت‌کنندگان به شدت مخالفت کردند تا حد امکان به رأی آنها احترام گذاشته و با وجود کمبودها، کارگاه را برگزار کنید. شاید تجربه جدید و متفاوتی برای همه شما باشد.

- سایر موارد



## نداشتن هماهنگی دموگرافیک میان شرکت کنندگان

موضوع کارگاه مهارت‌های زندگی برای دختران در دوران بلوغ بود، اما شرکت‌کنندگان طیفی از سن پانزده تا بیست و چند سالگی را در برمی‌گرفت. به همین دلیل، تحصیلات آنها نیز از دوره دبیرستان تا پایان دوره کارشناسی بود. یک نفر از شرکت‌کنندگان هم تراجنسیتی بود و همین موضوع باعث شد مواد آموزشی که آماده کرده بودم کامل نباشد. زیرا مسائل و مشکلات این قشر در جامعه ما بیشتر و دشوارتر است. برای من به عنوان تسهیلگر جای تأسف داشت که تاکنون به چنین موردی فکر نکرده بودم.

کار آغاز شده بود و راه دیگری وجود نداشت. باید فکری می‌کردم و کارگاه را به بهترین شکل ادامه می‌دادم.

### توصیف موقعیت

نبود هماهنگی دموگرافیک شرکت‌کنندگان یک کارگاه، گاهی می‌تواند نقطه قوت آن باشد و از این تنوع برای دستیابی بهتر به اهداف استفاده کرد. برای مثال در یک کارگاه مهارت‌های ارتباطی، ممکن است از این موقعیت به شکل تمرینی برای مهارت‌های آموزشی استفاده شود. گاهی این ناهماهنگی‌ها اگر مزیت نباشد، نقطه منفی‌ای هم نیست، بلکه فقط کار تسهیلگر را دشوارتر کرده و نیاز به تسلط و مهارت بیشتری دارد. مثالی که در ابتدا ذکر شد می‌تواند جزو همین موارد باشد. اما در برخی موارد شرط لازم برای موفقیت یک کارگاه، همخوانی شرکت‌کنندگان در یک یا چند مورد از زمینه‌ها مانند سن، تحصیلات، زمینه کاری و فعالیت، عقاید مذهبی و غیره است. در این حالت اگر به هر دلیلی چنین هماهنگی‌ای وجود نداشته باشد، با توجه به مباحث، روش کار یا بازی‌های انتخابی، ممکن است تسهیلگر با مشکل مواجه شود. پیشگیری از وقوع چنین شرایطی و برخورد مناسب با آن، به افزایش کیفیت کارگاه و موفقیت در رسیدن به هدف مورد نظر کمک خواهد کرد.

### دلایل احتمالی:

- کم تجربگی شما به عنوان تسهیلگر و توجه نکردن به لزوم همگن بودن شرکت‌کنندگان، می‌تواند یکی از دلایل این اتفاق باشد. در واقع ممکن است شما به این موضوع اصلاً فکر نکرده باشید که ناهماهنگی در تحصیلات، سن یا موارد دیگر ممکن است در بعضی



کارگاه‌ها باعث بروز مشکلاتی باشد.

- گاهی با اینکه به اهمیت این موضوع واقف هستید، اما آن قدر که شایسته و لازم است به آن توجه نکرده و برای ثبت نام در این مورد تأکید نمی‌کنید.
- اگر مسئولیت ثبت نام به عهده تیمی جدا از تیم تسهیلتگری باشد که به خوبی در جریان اهمیت این هماهنگی دموگرافیک قرار نگیرند، به احتمال زیاد طیف متنوعی از متقاضیان را ثبت نام کرده و کارگاهی ناهماهنگ تشکیل می‌دهند.
- بعضی مواقع با وجود تأکید شما به عنوان تسهیلتگر برای هماهنگی نسبی ویژگی‌های دموگرافیک شرکت کنندگان، افرادی که مسئول ثبت نام هستند، باز هم به توصیه‌های شما کم توجهی کرده و گروهی ناهمگون را ثبت نام می‌کنند.
- بعضی مواقع خود تسهیلتگر، نهاد یا گروه درخواست کننده کارگاه برای تکمیل ظرفیت، به این موضوع بی توجهی کرده و هر فردی را که متقاضی است، ثبت نام می‌کنند. یعنی تکمیل ظرفیت از همه مسائل برای آنها مهم تر بوده است.
- نبود توافق سازمان یا نهاد درخواست کننده کارگاه با تسهیلتگر، برای گزینش گروه هدف، می‌تواند در نهایت باعث شود که کارگاهی ناهمگون تشکیل شود.
- اگر نحوه اطلاع رسانی و فراخوان شرکت در کارگاه خوب و شفاف نباشد، ممکن است افراد به دلیل نداشتن دیدی دقیق به موضوع و با هدف کسب مهارت یا دانشی دیگر، به اشتباه در یک کارگاه ثبت نام کنند و ترکیب مناسب جمع را به هم بزنند.
- گاهی شرکت کنندگان با اینکه به خوبی در جریان موضوع و غیرمفید بودن آن برای خود هستند، فقط به دلیل امتیازی که به احتمال زیاد از طرف مدیران یا سازمان خود برای شرکت در کارگاه کسب می‌کنند، در آن حضور می‌یابند و به مسایلی که برای تسهیلتگر به وجود می‌آورند توجه چندانی ندارند.
- در برخی موارد نیز افراد برای آشنایی با موضوع و یا حس کنجکاوی، مایل به حضور در کارگاه هستند و به همین سادگی ترکیب دموگرافیک را به هم می‌ریزند.
- سایر موارد



## برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- قبل از برنامه‌ریزی به تناسب نوع مواد آموزشی، روش بیان و بازی‌ها با ویژگی‌های دموگرافیک شرکت‌کنندگان، به خوبی فکر کنید تا در صورت لزوم محدودیت‌هایی را برای سن، تحصیلات، زمینه کاری و ... آنها اعلام کنید.
- می‌توانید برای ثبت‌نام گروه هدف، معیارهای مطلق و نسبی در نظر بگیرید. یعنی بعضی ویژگی‌های بسیار ضروری را برای حضور، به عنوان پیش‌شرط ثبت‌نام و برخی را به عنوان ترجیح خود مطرح کنید. برای مثال، مرتبط بودن حوزه کاری را به عنوان شرط لازم و داشتن چند سال سابقه کار را به عنوان شرط ترجیحی خود بیان کنید.
- پیش‌شرط‌های خود را با توجه به میزان اهمیت و تأکید می‌توانید به دو دسته تقسیم کنید؛ دسته اول شروط ضروری برای حضور باشند و دسته دوم، شرایطی که اگر متقاضی نداشته باشد، امکان حضور در کارگاه را ندارد. برای مثال، سن همه اعضا باید بین سی تا چهل سال باشد، ولی از این افراد، کسانی که دست‌کم یک بار تجربه تسهیلگری ندارند، پذیرفته نمی‌شوند. شاید به نظر بیاید شرط دوم را هم با تغییر جمله، بتوان در دسته اول قرار داد که کاملاً درست است؛ اما این شیوه مطرح کردن، نشان از تأکید و اهمیت آن دارد و اغلب باعث توجه دقیق‌تر و پایبندی بیشتر متقاضیان و ثبت‌نام‌کنندگان می‌شود.
- اگر شما و نهاد یا فرد درخواست‌کننده کارگاه، دید مشترکی نسبت به گروه هدف ندارید، بهتر است با توضیح شیوه کار، هدف و نتیجه آن، مخاطب را قانع کنید تا فقط برای امتیاز یا ناآگاهی خود، هر کسی را دعوت یا حتی وادار به حضور در کارگاه نکند. در صورتی که این موضوع برای شما خیلی مهم باشد و به راحتی به توافق نمی‌رسید، می‌توانید این شرط را جزو خط قرمزهای خود برای پذیرش تسهیلگری یک کارگاه قرار دهید.
- در متن یا پوستر فراخوان کارگاه به خوبی موضوع، سرفصل‌ها، نتیجه کارگاه و حتی پیش‌نیازهای آن را برای مخاطبان بیان کنید تا با دیدی روشن نسبت به حضور یا عدم حضور خود تصمیم بگیرند.
- اگر برداشت شما این است که تعداد متقاضیان، خیلی کمتر از ظرفیت خواهد بود و



برگزاری کارگاه به این دلیل به راحتی امکان‌پذیر نیست، با روش‌های انگیزه‌بخش یا اندکی تغییر در سرفصل‌ها و ایجاد تنوع بیشتر، مخاطب مورد نظر خود را جذب کنید تا ناچار نشوید برای حدنصاب لازم، حضور هر فردی را پذیرا باشید. کیفیت کار و ثمربخشی و زمانی که صرف می‌کنید از هر موضوع دیگری مهم‌تر است.

- در طول ثبت‌نام متقاضیان، در جریان تعداد و اطلاعات اولیه آنها باشید تا در صورت لزوم اصلاحاتی در متن و پوستر فراخوان، نحوه ثبت‌نام و حتی روش کار و سرفصل‌های خود به وجود آورید.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در همان طرح شماره دو کارگاه که به طور متداول طراحی می‌کنید، بروز چنین شرایطی را هم مدنظر داشته باشید. برای مثال با فرض گسترده‌تر بودن طیف سنی شرکت‌کنندگان یا سطح تحصیلات متنوع و بافاصله زیاد و غیره طرح دوم خود را تدوین کنید.

در اولین فرصت به روش‌های مختلف همچون تکمیل یک فرم اطلاعات یا از طریق معارفه، از میزان ناهماهنگی شرکت‌کنندگان از این نظر، آگاهی خود را کامل کرده و اگر موردی بود که حتی در طرح دوم به آن توجه نکرده‌اید نیز به فکر راه حل باشید.

مثال تراجنسی بودن یکی از افراد در داستان ابتدای متن، نمونه خوبی برای این اتفاق است. می‌توان در این موارد ابتدا روی مفاهیم مشترک کار کرد، سپس در زمان استراحت با مراجعه به آموخته‌های پیشین، تجربه و خلاقیت فردی، کمک گرفتن از اینترنت، همکاران و سایر متخصصانی که به نوعی امکان دسترسی به آنها وجود دارد، مواردی را به طرح کارگاه افزود.

- با توضیح موضوع و هدف کارگاه در شروع برنامه، بعضی از شرکت‌کنندگان که به دلیل ناآگاهی از موضوع، ثبت‌نام کرده‌اند، ممکن است ترجیح دهند جلسه را ترک کنند. اگر چنین شرایطی رخ داد تا حد امکان مانع خروج افراد نشوید، زیرا یکی از مهم‌ترین شروط یادگیری، میزان اشتیاق و انگیزه خود فرد است. ضمن اینکه چنین اتفاقی می‌تواند به هماهنگی



یکی از تسهیل‌گران خلاق و باتجربه آنقدر کارگاه‌های اینچنینی دیده بود که عادت داشت طرح درسش معجونی از تنوع و جذابیت باشد، به نحوی که اغلب، توان جذب هر نوع مخاطبی را داشت. شاید مطالب برای همه کاربردی نبود، اما دست کم از حضور در کارگاه کسب نمی‌شدند.

دموگرافیک و سایکوگرافیک شرکت‌کنندگان هم کمک کند.

- با ایجاد تنوع در گروه‌بندی‌ها به شیوه‌ای که از هر قشری در همه گروه‌ها، فردی حضور داشته باشد، می‌توان به پراکندگی دانش، روحیات و سلیقه در کارگاه کمک

کرد. این موضوع موجب می‌شود که افراد گروه هدف، با حضور در همه جمع‌ها به سایرین هم برای نزدیک شدن به اهداف آموزشی کمک کنند.

- گاهی به جای حضور همه افراد در همه بازی‌ها، متناسب با ویژگی‌ها و توانایی‌های متنوع اشخاص، هر بار از تعدادی از آنها کمک بگیرید. در این حالت نیز همه اعضای شرکت‌کننده، مشارکت فعالی در کارگاه و یادگیری مباحث خواهند داشت و هم از دید خودشان، شأن و منزلت آنها رعایت می‌شود. در واقع این مشکل را با این شیوه به یک امتیاز تبدیل می‌کنید.

- سایر موارد



## سؤال مرتبط اما دشوار یا نابهنگام

چهره‌اش حسابی درهم رفته و خیره به یک نقطه غرق در افکاری است که به نظر نگران‌کننده است و معلوم است به هیچ‌وجه حواسش به حرف‌های من نیست. ناگهان به خودش آمده و می‌پرسد: «راستی آگه بفهمم فرزندم مواد مصرف می‌کنه چطوری باهاش برخورد کنم؟» چند نفر دیگر نیز هم‌زمان تأیید کرده و با هم شروع به نظر دادن و بیشتر از آن، ابراز نگرانی می‌کنند. به خود می‌آیم و می‌بینم کنترل کارگاه از دستم خارج شده است. با وجود آنکه موضوع کارگاه با اعتیاد مرتبط است، اما قصد نداشتم به این زودی وارد چنین بحث چالش‌برانگیزی شوم.

## توصیف موقعیت

گاهی در کارگاه، شرکت‌کننده سؤالی می‌پرسد که با وجود مرتبط بودن، یا زود هنگام است و یا تسهیلگر توان پاسخ دادن به آن را ندارد. گاهی نیز سؤال مرتبط و به موقع است و تسهیلگر نیز کاملاً به موضوع مسلط است، اما فرصتی برای پرداختن به این موضوع با این میزان جزئیات نیست. پرسش چنین سؤالاتی ممکن است باعث به هم ریختن فضای کارگاه و خارج شدن کنترل آن از دست تسهیلگر شود.

نوع برخورد با این پرسش‌ها از چند نظر بسیار مهم است. حفظ روحیه پرسشگری افراد در کارگاه، خارج نشدن از بحث و جلوگیری از حاشیه‌پردازی و حاشیه‌سازی، پاسخگویی به نیازها و دغدغه‌های شرکت‌کنندگان متناسب با موضوع کارگاه، رعایت ترتیب منطقی مطالب و ایجاد اعتماد میان شرکت‌کنندگان نسبت به توانایی و تسلط تسهیلگر به موضوع، مواردی است که باید حین پاسخگویی رعایت شود.

## دلایل احتمالی:

- اطلاعات خوب شرکت‌کننده در مورد موضوع یا سرعت وی در تحلیل و نتیجه‌گیری باعث شده است خیلی زودتر از روند معمول به نتیجه و پرسش‌های مورد نظر برسد و یا سؤال‌هایی مطرح کند که نسبت به آمادگی تسهیلگر، دشوارتر باشند.





- موضوع کارگاه برای فرد تکراری است و به نوعی با پرسیدن سؤال‌های دشوار یا مربوط به مطالب بعدی، تمایل دارد اطلاعات خود را عرضه کند.
- شرکت کننده، در مورد موضوع یک بخش خاص از کارگاه، به درستی توجیه نشده و همین موضوع باعث پرسش زود هنگام شده است.
- تسهیلمگر یا سایر شرکت کنندگان، با مطرح کردن مطلبی چالش برانگیز، زمینه پرسش سؤال‌های زود هنگام را فراهم کرده‌اند.
- تسهیلمگر برای پاسخ دادن به سؤال، آزادی لازم را نداشته و با وجود مرتبط و به جا بودن پرسش، نمی‌تواند بحث را باز کرده و پاسخ دهد. مثلاً ممکن است مسئولان برگزاری خواسته باشند از بحث تربیت جنسی در کارگاه مهارت‌های فرزندپروری صرف نظر کنید.
- فرصت کارگاه محدود بوده و در عمل نمی‌توان به همه موضوعات مورد نظر پرداخت و به همین دلیل برای بعضی پرسش‌ها فرصت پاسخگویی وجود ندارد.
- شرکت کنندگان با سوابق تسهیلمگر آشنایی ندارند یا از میزان تسلط او به موضوع مورد بحث بی‌اطلاع هستند و قصد محک زدن و سنجیدن او را دارند و به همین دلیل پرسش‌هایی مطرح می‌کنند تا دامنه دانش و میزان تسلط او را بسنجند.
- شرکت کننده به اندازه کافی توجه دریافت نکرده و قصد دارد با پرسش، خود را در جمع مطرح کرده و ابراز وجود کند، اما گاهی برای رسیدن به این هدف، سؤال‌هایی می‌پرسد که زمان آن مناسب نیست.
- تسهیلمگر، تمرکز یا تسلط کافی به موضوع مطرح شده ندارد و به هر طریقی مایل است پاسخ دادن را به تعویق بیندازد.
- سایر موارد

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- پیش از کارگاه با روش‌هایی چون پیش‌آزمون، گفتگو با مسئولان برگزاری دوره، مشاهده و مصاحبه با شرکت کنندگان و پرسش از تسهیلمگرانی که در گذشته با این گروه کار کرده‌اند، از میزان آگاهی آنها از موضوع کارگاه اطلاع یابید تا مطالب را بر اساس شناخت و نیاز افراد



تهیه کنید.

- موضوع و سرفصل‌های کارگاه را حتماً پیش از ثبت‌نام برای گروه هدف ارائه دهید تا آگاهانه تصمیم بگیرند و در صورت تکراری بودن برنامه در کارگاه حضور نیابند. اگر با همه پیش‌بینی‌های شما باز هم شخصی حضور داشت که قبلاً این دوره را گذرانده، می‌توانید به او اجازه دهید در صورت تمایل، کارگاه را ترک کند. برای چنین تصمیمی همه جوانب را در نظر بگیرید. گاهی این آزادی عمل، باعث بی‌نظمی و سهل‌انگاری از طرف مسئولان یا شرکت‌کنندگان، در کارگاه‌های بعد خواهد شد.

- تهیه بروشوری دقیق از مطالب کارگاه و ارائه آن هنگام پذیرش، باعث می‌شود کمتر پرسش زود هنگام مطرح شود؛ چون شرکت‌کنندگان زمان هر بحث را به طور تقریبی خواهند دانست.

- در آغاز هر بحث با مطرح کردن پرسش‌ها و دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان و ارائه توضیحاتی کوتاه، حدود تقریبی بحث را روشن کنید تا کمتر درگیر پرسش زود هنگام شوید. - دقت کنید انتخاب و توضیح مطالب به گونه‌ای باشد که مانع ورود به بحث‌های بعدی شوید. در واقع گاهی خود تسهیلگر با شیوه جمله‌بندی و گفتار خود، باعث پرسش‌های زود هنگام می‌شود. فقط زمانی از این شیوه استفاده کنید که مایل هستید با ایجاد سؤال در ذهن مخاطب و درگیر کردن او، زمینه را برای بحث بعدی آماده کنید.

- موقع پذیرش تسهیلگری کارگاه، خط قرمزهای خود را با دقت بررسی و مطرح کنید. اگر به نظرتان موضوع خاصی از یک بحث را نباید کنار گذاشت، از آن کوتاه نیایید. در صورتی که تسهیلگری را با وجود محدودیت‌ها پذیرفتید، باید برای اداره بحث و پاسخگویی به دغدغه‌های مهم شرکت‌کنندگان، راه‌حلی در نظر بگیرید. مثل ادامه مباحث در گروه‌های اینترنتی بعد از اتمام کارگاه.

- برای انتخاب مباحث کارگاه با یک نیازسنجی، نگرانی‌ها و پرسش‌های مهم افراد را پیدا کنید تا مهم‌ترین و ضروری‌ترین آنها طبق اولویت‌بندی در طراحی برنامه در نظر گرفته شود تا ناچار نشوید به دلیل کمبود وقت از مباحث مهم بگذرید.

- پیش از کارگاه، فهرستی از سوابق و تجربیات خود را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار



دهید تا به شما اعتماد کنند. حین کارگاه نیز با زبان بدن و سایر مهارت‌های تسهیلگری، می‌توان این اعتماد را تقویت کرده و محیط را از فضای تقابل به فضای تعامل تبدیل کرد.

- به همه شرکت‌کنندگان توجه کنید تا سهم نیاز به دیده شدن و ابراز وجود آنها از روش‌های دیگر تأمین نشود. برای اینکه افرادی با مهارت‌های مختلف، توان شرکت در بحث‌ها و فعالیت‌ها را داشته باشند، لازم است کارگاه بر اساس استفاده از مهارت‌های متفاوت طراحی شود. اگر کسی نیاز به توجه دارد با حسن نیت و بدون ایجاد احساس تبعیض، دوستانه آن‌ها را به او بدهید. می‌توانید حتی از صدا یا خط خوب افراد برای بخش‌هایی از کار استفاده کنید.

- پیش از کارگاه به اندازه کافی مطالعه کرده و تا حد امکان با تسلط به موضوع و مقالات و آمارهای جدید مرتبط با آن در کارگاه حاضر شوید. درست است که تسهیلگری با آموزشگری تفاوت دارد، اما به طور قطع هر چه دانش بیشتری داشته باشید، توانایی شما برای طراحی و اداره کارگاه افزایش می‌یابد.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- هنگام انتخاب مواد آموزشی و طراحی کارگاه، یک بسته جانبی قوی‌تر نیز داشته باشید تا در صورت مشاهده سطح بالای دانش شرکت‌کنندگان، گاهی از مطالب دشوارتر و جدیدتر استفاده کنید و به نوعی ارزش کارگاه را برای اکثریت افراد حفظ کنید. این روش به ویژه برای شرایطی که افرادی با ضریب هوشی بالا و قدرت تجزیه تحلیل قوی حضور دارند، می‌تواند بسیار مفید باشد.

- می‌توانید برگه‌ای در کارگاه نصب کنید و در آن پرسش‌هایی را که بعداً باید پاسخ داده شود، یادداشت کنید تا در فرصت مناسب در مورد آنها تصمیم بگیرید. این تکنیک با نام پارکینگ سؤالات شناخته می‌شود.

- می‌توان سؤال شخص را با پرسیدن سؤالی دیگر، متناسب با پرسش او جواب داد تا به جای پاسخگویی مستقیم، خود شخص به نتیجه برسد. با پرسیدن چنین سؤالاتی: «نظر



خودت چیه؟» یا «اگر شما در این شرایط قرار بگیری چه می‌کنی؟» می‌توان گاهی دوباره به موضوع برگشت و جواب را به بعد موکول کرد تا شرکت‌کنندگان و خود شما بیشتر در مورد آن فکر کنید.

- گاهی لازم است موضوع را ماهرانه عوض کنید و مانع ادامه آن شوید. در این موارد پیشنهاد یک استراحت کوتاه، پذیرایی، موسیقی یا پخش کلیپی کوتاه و دوباره برگشت به موضوع اصلی، بخش زیادی از فشار را از بین می‌برد. از این روش برای دستیابی به فرصتی برای پیدا کردن اطلاعاتی در مورد پرسش مطرح شده نیز می‌توان بهره برد. بهتر است در کارگاه‌ها امکان استفاده از اینترنت را برای خود در نظر داشته باشید تا در چنین شرایطی از آن استفاده کنید و یا شماره تماس یک دوست متخصص در حوزه کارگاه موردنظر در دسترس باشد.

- می‌توان از سایرین نیز درخواست کرد وارد بحث شده و به سؤال شخص پاسخ دهند. در واقع با یک مشارکت همگانی به جواب رسید. این راه‌حل نیز مثل راه‌حل پیشین، در مواردی که توان پاسخگویی یا حضور ذهن ندارید، بسیار مناسب است.

- با رأی‌گیری از شرکت‌کنندگان تصمیم بگیرید در پایان کارگاه یا زمان مناسب دیگری به چند مورد از پرسش‌های نوشته شده در پارکینگ سئوالات پاسخ داده یا به بحث گذاشته شود. می‌توان پاسخگویی به آنها را حتی در برنامه‌های پس از کارگاه گنجانند تا در صورت لزوم، ارتباط اعضا با گروه همچنان حفظ شده و فرآیند تسهیلگری به شکل فعالی ادامه یابد.

- می‌توان خوراک فکر جلسه بعد را از میان پرسش‌ها انتخاب کرد. پیشنهاد کنید بعد از تعطیلی به آن فکر کرده و در جلسه بعد در مورد آن با هم بحث کنید.

- در مواردی شوخ‌طبعی کنید و افرادی را که مدام چنین پرسش‌های چالش‌برانگیز و دشواری را مطرح می‌کنند با هم به چالش بکشید. با این روش آنها را در یک گروه قرار داده و بخواهید به سؤال‌های هم پاسخ دهند. در کل خلاقیت شما حین اجرا، تأثیر زیادی در برخورد با این موضوع دارد.

- گاهی بهترین شیوه برخورد با پرسش دشوار، اعتراف صادقانه به ندانستن پاسخ است. در صورتی که شما از سطح خوبی از دانش تخصصی و توانایی تسهیلگری برخوردار باشید،



یکی از تسهیلاتگران چنین می گوید:  
«من عاشق سؤالم. سؤال هر چه  
چالش برانگیزتر بهتر!...»  
به همین راحتی با قضیه برخورد می کرد. به  
خودم گفتم یا خیلی باتجربه است و یا خیلی خلاق  
و مسلط به مباحثی که تسهیلاتگری کرده است.

چنین اعترافی، نه تنها اعتماد شرکت کنندگان  
را خدشه دار نمی کند، بلکه باعث ایجاد جوی  
دوستانه خواهد شد. در ضمن باید همیشه  
این موضوع را گوشزد کرد که تسهیلاتگر یک  
پاسخ دهنده عالی نیست و هدف کارگاه  
رسیدن گروهی به مفاهیم آموزشی است.

- سایر موارد



## تغییر غیرمترقبه برنامه زمان‌بندی اجرایی

مشغول برگزاری کارگاه بودم و بر اساس زمان‌بندی ارائه شده، کارگاه تا یک ربع دیگر ادامه داشت و در زمان باقی‌مانده باید مبحث را جمع می‌کردم تا شرکت‌کنندگان به زمان ناهار و استراحت برسند. در همین لحظه مسئول اجرایی کارگاه آمد و اطلاع داد که به علت تأخیر در آماده شدن ناهار، کارگاه تا یک ساعت دیگر ادامه یابد و من در حالی که انتظار چنین پیشامدی را نداشتم، سعی کردم تا خونسردی خود را حفظ کرده و بحث را ادامه دهم.

### توصیف موقعیت

یکی از مسائلی که رخ دادن آن در کارگاه‌ها معمول است، پیش آمدن مشکلات اجرایی است. مشکلاتی که با بروز آن، وقفه‌ای هر چند کوچک در برنامه ایجاد شده و ممکن است متناسب با شدت آن مشکل، حتی ساعتی از زمان کارگاه اتلاف شود. مسائلی که گاه ممکن است از سوی برگزارکنندگان پیش آید، گاه از سوی شرکت‌کنندگان و گاه یک حادثه غیرمترقبه محسوب شود.

### دلایل احتمالی:

- گاهی تغییر در برنامه زمان‌بندی اجرایی به دلیل بروز مشکلات فنی همچون قطع برق است که به واسطه آن امکان استفاده از ویدیو پروژکتور، لپ‌تاپ و غیره نیست.
- گاهی به دلیل نبود هماهنگی‌های قبلی و یا کسب مجوزهای لازم، سبب می‌شود که اجرا یا ادامه اجرای کارگاه متوقف شود.
- بازدید مسئولان و شخصیت‌ها در زمان برگزاری کارگاه نیز می‌تواند در اجرا وقفه ایجاد کند.
- درخواست تغییر در برنامه زمان‌بندی اجرایی از سوی شرکت‌کنندگان از موارد شایع در کارگاه‌های آموزشی است، به طوری که آنها خواستار کم شدن تعداد ساعات کارگاه هستند.
- در مواقعی نیز بروز اشکال در سیستم تصویری و لپ‌تاپ منجر به ایجاد وقفه در کار تسهیلگر می‌شود.
- نبود یا کمبود وسایل و لوازم مورد نیاز در کارگاه، از دیگر مواردی است که می‌تواند منجر به اتلاف وقت کارگاه شده و اجرای برنامه را کند و یا متوقف کند.



- تأخیر در زمان پذیرایی میان وعده و ناهار به دلیل آماده نبودن آن، از دیگر عللی است که منجر به تغییر یافتن برنامه اجرایی می شود.
- از آنجایی که تسهییلگر نیاز به یک فضای مناسب ویژه برای برگزاری کارگاه دارد، در بعضی مواقع مناسب نبودن فضای سالن و دیوارهای آن و یا چیدمان میز و صندلی ها مشکلاتی در اجرای صحیح و منظم کارگاه ایجاد می کند.
- دیر آمدن تعداد قابل توجهی از شرکت کنندگان به کارگاه در ابتدای شروع کارگاه و یا در مواقع استراحت و در نظر گرفتن مدت زمانی برای رسیدن آن ها نیز می تواند در زمان بندی برنامه اختلال ایجاد کند.
- بروز مشکل یا کسالت غیرمنتظره برای تسهییلگر آموزشی کارگاه از دیگر مواردی است که به ندرت اتفاق می افتد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- اگر کارگاه به دلیل مشکلات فنی که در اختیار برگزارکنندگان کارگاه نیست، دچار وقفه شود، بسته به نوع آن مشکل، درصدد رفع مشکل باشید. به عنوان مثال یک دستگاه موتور برق در مکان برگزاری باشد تا در صورت قطع برق از آن استفاده شود.
- پیش از رسیدن موعد کارگاه، هماهنگی با ادارات مرتبط و گرفتن مجوزهای لازم را به مجریان برنامه یادآوری کنید.
- اگر اهمیت کارگاه به حدی است که باید مورد بازدید مسئولی قرار بگیرد، درباره آن با برگزارکنندگان برنامه صحبت کرده تا زمان خاص و مشخص را به این موضوع اختصاص دهند.
- اگر احتمال تغییر برنامه اجرایی توسط شرکت کنندگان وجود دارد، سعی شود پیش از برگزاری کارگاه از برگزارکنندگان بخواهید، برنامه زمان بندی شده کارگاه و اهمیت برگزاری آن را از طریق گروه های اجتماعی مجازی یا ارسال ایمیل به شرکت کنندگان اطلاع رسانی کنند.
- لازم است پیش از برگزاری کارگاه، فهرست کاملی از وسایل و لوازم مورد نیاز کارگاه را به مسئول برگزارکننده ارائه دهید.
- قبل از برگزاری کارگاه، همه دستگاه ها و سیستم صوتی و تصویری را آزمایش کنید و شماره تماس



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«از مهارت‌های یک تسهیلگر، تسهیل کردن  
فرآیند در شرایط غیرمترقبه است و آن  
با حفظ خونسردی قابل دستیابی است.»

مسئول مربوطه را دریافت کنید تا در صورت لزوم  
برای رفع مشکل با وی تماس بگیرید.

- اگر امکان بازدید از سالن برگزاری  
کارگاه پیش از اجرا وجود ندارد، سعی کنید  
سالن و محیط مورد نیاز برای اجرای کارگاه

را آن‌گونه که مدنظرتان است، به خوبی برای برگزارکننده توصیف کنید.

- به مسئول اجرایی یادآوری کنید زودتر تهیه مقدمات پذیرایی و ناهار را پیگیری کند.

- در صورتی که به هر دلیلی امکان حضور در کارگاه را نداشتید و زمان برای هماهنگی

با یکی دیگر از دوستانتان وجود داشت، از او بخواهید به جای شما در کارگاه حضور یابد.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- اگر وقفه در کارگاه، به دلیل کمبود تجهیزات و یا بروز مشکل فنی است، تسهیلگر

می‌تواند تا رفع آن، در قالب کار گروهی یا بازی کارگاه را ادامه دهد.

- در صورتی که دلیل ایجاد وقفه به دلیل مسائلی چون تأخیر در آماده شدن ناهار است،

می‌توانید قسمتی از مطالب عصر را ارائه دهید و یا شرکت‌کنندگان را گروه‌بندی کرده و در

قالب کار گروهی، کلاس را ادامه دهید تا مشکل رفع شود.

- بهتر است همیشه مطالب تکمیلی‌تر و اضافه بر مطلب قابل ارائه در کلاس به همراه

داشته باشید تا در صورت لزوم از آن استفاده کنید.

- در صورتی که کارگاه از فضای مناسبی برای اجرا برخوردار نبود، از مسئول برگزاری

درخواست کنید تا اتاق یا مکان دیگری را در اختیارتان بگذارد.

- همچنین در پاره‌ای موارد اگر فضای کارگاه مناسب برای فعالیت‌های جمعی کارگاه

نیست، بازی‌ها و فعالیت‌های گروهی متناسب با آن فضا را طراحی کنید.

- در صورت حضور مسئول برای بازدید و در صورت نبود وقت کافی برای ارائه مطالب،

از شرکت‌کنندگان بخواهید که چند دقیقه‌ای را اضافه بر زمان در کارگاه بمانند و یا اینکه

مطلب مدنظر را در اختیارشان بگذارید تا خودشان مطالعه کنند.

- سایر موارد





## عدم نیاز شرکت کنندگان به موضوع کارگاه

بعد از زمان ناهار و استراحت که به کارگاه برگشتم، متوجه شدم که تعدادی از شرکت کنندگان از ادامه کارگاه منصرف شده‌اند. از دیگر شرکت کنندگان که علت را جویا شدم، گفتند: «مطالب کارگاه مرتبط با حوزه فعالیت آنها نبوده است». فکر اینکه چند نفر دیگر از شرکت کنندگان مراعات کرده‌اند و نرفته‌اند و همین‌طور ادامه یافتن یا نیافتن کارگاه دو روزه با تعداد اندک شرکت کنندگان چگونه خواهد بود، ذهنم را برای دقایقی مشغول کرد که باید تصمیمی برای آن گرفته می‌شد.

### توصیف موقعیت

تکراری بودن یا غیرمرتبط بودن موضوع کارگاه برای شرکت کنندگان، از مواردی است که بعضی مواقع رخ می‌دهد که سبب نارضایتی عده‌ای می‌شود که بعضی افراد آن را اعلام می‌کنند و در مواردی نیز بدون اعلام، کارگاه را ترک می‌کنند. این موضوع در مواردی که برگزارکننده کارگاه یک نهاد دولتی باشد، شایع‌تر است.

### دلایل احتمالی:

- از اصلی‌ترین علل وقوع این موقعیت، می‌تواند اطلاع‌رسانی ضعیف سازمان برگزارکننده درباره عنوان و محتوای کارگاه به مدعوین و یا ثبت نام کنندگان باشد، به طوری که شرکت کنندگان تا روز برگزاری کارگاه، از عنوان دقیق کارگاه یا سرفصل‌های آن اطلاع نمی‌یابند.
- در برخی موارد نیز شرکت کنندگان فقط برای گرفتن مدرک و امتیاز، در کارگاه شرکت می‌کنند.
- برگزاری کارگاه با عنوان و محتوایی مشابه با دروس رشته تحصیلی شرکت کنندگان، در صورتی که مطالب به‌روزرسانی نشده باشد نیز می‌تواند از دیگر علل ایجاد نارضایتی شرکت کنندگان باشد.
- گاهی ممکن است عنوان کلی موضوع، مورد علاقه فرد شرکت کننده در کارگاه باشد، ولی بعد از حضور در کارگاه متوجه می‌شود که محتوای کارگاه آن چیزی نبوده که او نیاز



داشته است. در نتیجه ناهمخوانی موضوع ارائه شده در تبلیغات، با محتوای کارگاه نیز می‌تواند از دلایل بروز این موقعیت شود.

- همچنین ممکن است عدم نیاز به موضوع و محتوای کارگاه به دلیل ناآگاهی شرکت‌کننده درباره چگونگی استفاده از مطالب ارائه‌شده در کارگاه و ارتباط آن با حوزه فعالیت باشد.
- تنوع در دانش و آگاهی افراد شرکت‌کننده درباره موضوع کارگاه و پیش‌بینی نکردن این موضوع در برنامه‌ریزی کارگاه.
- دیکته شدن برخی عناوین و مطالب از سوی برگزارکننده کارگاه به تسهیلگر، برای گنجاندن در سرفصل‌های کارگاه بدون ارزیابی نیاز مخاطب.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- تسهیلگر می‌تواند برای جلوگیری از این موقعیت، از مجری کارگاه بخواهد که قبل از برگزاری کارگاه، فرمی را برای به دست آوردن اطلاعات شخصی شرکت‌کنندگان و انتظارات و هدف آن‌ها از شرکت در کارگاه، تهیه کرده و در اختیار او بگذارند.
- اطلاع‌رسانی دقیق و جامع به شرکت‌کنندگان در کارگاه از سوی دستگاه اجرایی که موظف به برگزاری کارگاه‌هایی برای کارشناسان حوزه خود و یا سازمان‌های غیردولتی هستند، انجام شود.
- بهتر است برای دعوت از شرکت‌کنندگان از وسایل اطلاع‌رسانی متنوع (سامانه پیامکی، تلگرام، ایمیل، تلفن و غیره) استفاده شود.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- افزایش زمان‌های بازی و کار گروهی نسبت به مباحث تئوری.
- صحبت با شرکت‌کنندگان و جویا شدن نظر آن‌ها برای ادامه کارگاه و انتخاب و گفتگو درباره مباحثی که مورد نیاز شرکت‌کنندگان است.
- سرفصل‌هایی که برای ارائه در نظر گرفته شده است را با شرکت‌کنندگان مرور کرده



یکی از تسهیلاتگران چنین می گوید:  
«زمانی که احساس نیاز به فراگیری  
مطالب کارگاه در شرکت کننده شکل گیرد،  
مشتاقانه مباحث کارگاه را دنبال خواهد کرد.»

و موضوعاتی که برای آن ها تکراری نیست،  
ارائه شود.

- اگر کارگاه طی چند روز ارائه می شود و  
موضوع برای تعداد بسیاری از شرکت کنندگان  
تکراری است، می توان آن را در یک روز  
خلاصه کرد.

- همچنین می توان از شرکت کنندگانی که با موضوع کارگاه آشنا هستند یا در کارگاه  
مشابه شرکت کرده اند، در طی فرآیند برگزاری کارگاه، کمک گرفت.  
- سایر موارد



## حضور افرادی با شرایط ویژه در کارگاه

در زمان معارفه متوجه حضور یک فرد نابینا در میان شرکت‌کنندگان کارگاه شدم، از همان ابتدای کارگاه متوجه شدم که بازی‌ها و دیگر فعالیت‌هایی که در نظر گرفته‌ام، مناسب او نیست. در طول مدت کارگاه نیز هم‌گروهی‌ها و افراد نزدیک به او سعی می‌کردند که در تکمیل فرم‌ها و مطالب او را یاری کنند و همین موضوع سبب شد که یاربرگ‌ها، خود از مطالب کارگاه عقب بمانند و مطالب را به درستی دریافت نکنند. این اولین باری بود که در چنین موقعیتی قرار می‌گرفتم و باید راه‌حلی می‌یافتم.

### توصیف موقعیت

گاهی مواقع تسهیلگر با افرادی که ویژگی خاص دارند مواجه می‌شود که بر کیفیت برگزاری کارگاه اثر می‌گذارد. این اثرگذاری بر حسب نوع آن ویژگی متفاوت خواهد بود. گاهی آن ویژگی‌ها قابل دیدن است و تسهیلگر با ورود به فضای کارگاه، آن را درک می‌کند، مانند نابینا بودن فرد شرکت‌کننده و گاهی نیز آن ویژگی تا زمانی که از سوی خود فرد بیان نشود، قابل درک نیست مانند دین و قومیت. همچنین ممکن است که نوع حضور یک فرد در کارگاه، شرایط خاصی را ایجاد کند که در کار تسهیلگری و اداره کارگاه اثرگذار باشد. به عنوان مثال مادری که کودک خود را به کارگاه آورده و باعث اختلال در نظم و سکوت کارگاه شده است.

### دلایل احتمالی:

- برخی سازمان‌ها تمایل دارند که کارکنان به اجبار در کارگاه خاصی حضور یافته و شرکت در کارگاه معیار اصلی مدیران سازمان است. بنابراین به محدودیت‌های شرکت‌کنندگان، چه از نظر فردی و چه از نظر موضوعی توجه نمی‌کنند.
- مدعوین به کارگاه، نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد هستند که در میان آنها نمایندگان جامعه نابینایان و معلولین نیز حضور دارند.
- موضوع کارگاه مورد توجه طیف گسترده‌ای از مخاطبان است و در فراخوان، افراد واجد شرایط برای حضور در کارگاه یا مواردی که شرکت‌کنندگان باید مدنظر قرار دهند، مشخص



نشده است. به عنوان مثال، مادری که به همراه کودک خود در کارگاه شرکت کرده و حضور کودک موجب بر هم زدن نظم و آرامش کارگاه شده است.

- در برخی موارد موضوع کارگاه به طور مستقیم و یا غیرمستقیم با یک فرصت شغلی مرتبط است و فرد برای به دست آوردن آن، تمایل به حضور در کارگاه دارد و نمی‌داند که شرایط حضور در آن را ندارد. مانند یک خانم باردار که قرار است بعد از مرخصی زایمان مشغول به کار شود.

- حضور افراد بی‌سواد یا کم‌سواد در برخی کارگاه‌های آموزشی که در سطح محلی یا روستا، می‌تواند شرایط خاصی را ایجاد کند.

- ممکن است مخاطب کارگاه، کودکان محصل پیش از دبستان باشند که هنوز سواد خواندن و نوشتن ندارند.

- گاهی مواقع ممکن است موضوع کارگاه یا مطرح شدن بحثی در کارگاه در ارتباط با موقعیت فعلی یکی از شرکت‌کنندگان باشد و همین موضوع، احساسات شرکت‌کننده را درگیر کرده و باعث ایجاد شرایط خاص و یا تنش در کارگاه شود. برای مثال در یک کارگاه آموزشی با موضوع پیشگیری از آسیب‌های ناشی از طلاق، فردی حضور داشته باشد که در آستانه جدایی است.

- برخی مواقع ممکن است که شرایط خاص فقط برای تعداد محدودی از شرکت‌کنندگان ایجاد شود. به عنوان مثال در برخی کارگاه‌ها، در میان شرکت‌کنندگان کارگاه افراد گیاه‌خوار حضور داشته باشد و در موقع صرف ناهار، به نیاز آنها توجه نشده است.

- افراد با بیماری خاصی در کارگاه حضور دارند که ممکن است باعث ایجاد اختلال در کارگاه شوند. به عنوان مثال: فردی که دارای سابقه تشنج است.

- در برخی مواقع نیز ممکن است دیدار دو دوست قدیمی در کارگاه در کنار هم و گفتگوهای دو نفره روند کارگاه را مختل کند.

- گاهی مواقع نیز شرایط جسمی و سنی بعضی افراد در کارگاه، با بازی‌های در نظر گرفته شده متناسب نیست. برای مثال، شرکت‌کنندگان افراد میانسال و سالخورده هستند و بازی‌های انتخابی تحرک بالایی دارد.



## برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- از بهترین اقداماتی که برای پیشگیری از بروز این موقعیت می‌توان انجام داد، تهیه یک فرم برای دریافت اطلاعات شخصی شرکت‌کنندگان است تا مواردی چون میزان تحصیلات، دین، سلامت جسمانی، رژیم غذایی و غیره پرسیده شود و اگر موضوع کارگاه به مقوله خاصی چون طلاق یا اعتیاد اشاره دارد، سؤالاتی در این مورد نیز در فرم گنجانده شود.
- در فرم فراخوان ثبت‌نام، به ویژگی‌هایی که شرکت‌کنندگان کارگاه باید داشته باشند، تأکید شود. برای مثال گفته شود که از آوردن کودک در کارگاه خودداری شود.
- تسهیلگر می‌تواند در بخش نوشتن اصول و قوانین (توافقات جمعی) کارگاه، با کمک شرکت‌کنندگان، قوانینی را وضع کنند که مانع بروز تنش در طول برگزاری کارگاه شود. به عنوان مثال: رعایت احترام به دین و فرهنگ افراد مختلف حاضر در کارگاه.
- در مواقعی که تسهیلگر از حضور فرد یا افراد معلول در میان شرکت‌کنندگان اطلاع دارد، می‌توان به آنها پیشنهاد داد که می‌توانند با خود یک همراه بیاورند.
- پیش از آغاز مباحث کارگاه، از شرکت‌کنندگان بخواهیم که موضوع و یا مطلبی درباره خود که خواستار مراعات و همراهی دیگر شرکت‌کنندگان است را بیان کنند.
- در بخش بیان انتظارات و اصول کارگاه، بر این نکته تأکید شود که اگر مورد جدیدی را در طول برگزاری کارگاه یافتید، می‌توانید به فهرست اصول و قوانین کارگاه بیفزایید.
- اگر افراد گیاهخوار در کارگاه حضور دارند، در ابتدای جلسه جویا شده و به مسئول مربوطه برای هماهنگی اطلاع دهید.
- اگر کارگاه طی چند روز باشد، ممکن است ویژگی خاص همچنان در روز اول پنهان باقی‌مانده باشد، می‌توان با ارائه برگه‌های نظرخواهی در انتهای روز اول، فرصتی را برای بیان آن مطلب فراهم کنید.
- سعی کنید بازی‌ها و فعالیت‌های گروهی را به گونه‌ای طراحی کنید که در صورت حضور افراد معلول یا بی‌سواد، آن‌ها نیز بتوانند مشارکت داشته باشند.
- همیشه چند بازی و یا فعالیت جایگزین در نظر داشته باشید تا در صورت حضور



یکی از تسهیلگران چنین می گوید:  
«حضور فرد خاص در کارگاه را باید جزئی از  
فرآیند کارگاه تلقی کرد و از دیگر شرکت کنندگان  
خواست تا با این فرآیند همراه شوند»

چنین شرایطی، جایگزینی انجام گیرد.  
- همیشه از برگزارکنندگان کارگاه بخواهیم  
جعبه کمک های اولیه و داروهای ضروری، از  
جمله داروهای مسکن و سرماخوردگی را در  
محل برگزاری کارگاه داشته باشند.

- به زمان و مکان برگزاری کارگاه توجه داشته باشید. برای مثال برگزار کردن کارگاه در  
ماه رمضان که ممکن است در میان شرکت کنندگان کارگاه، افرادی روزه دار نباشند، با واکنش  
برخی دیگر مواجه شود.  
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- اگر در بخش بیان اصول کارگاه درباره همراهی و کمک به شرکت کنندگان معلول و یا  
افراد با شرایط خاص مطلبی بیان نشد، شما به عنوان تسهیلگر، به این مطلب اشاره کنید و  
آن را به عنوان یک پیشنهاد ارائه دهید.  
- قبل از آغاز کارگاه با فرد معلول صحبت کنید و نظر او را درباره کمک و همراهی  
مستقیم یکی از شرکت کنندگان تا پایان کارگاه جویا شوید.  
- بعضی مواقع بیان بحث و گفتگوهای درباره ادیان و یا اقلیت های مذهبی، منجر به  
اختلاف نظرهایی می شود که ممکن است با حضور افرادی با اقلیت مذهبی شدت بگیرد، در  
چنین شرایطی می توانید چند دقیقه را برای بحث و گفتگو در آن خصوص تعیین کنید و از  
شرکت کنندگان بخواهید که آن را در وقت آزاد و استراحت دنبال کنند.  
- در زمان پیش آمدن بحث پیرامون عقاید و ادیان در کارگاه، احترام به عقاید یکدیگر را  
به عنوان یکی از اصول در کارگاه اضافه کنید.  
- هنگام صرف نهار، از مسئول برگزارکننده بخواهید که یک غذای گیاهی برای افراد  
گیاهخوار سفارش دهند و همچنین اگر کارگاه چند روزه است، این نکته در نظر گرفته شود.  
- در مواقعی که بازی های طراحی شده برای کارگاه، مناسب برای آن فرد معلول نیست،



- برای او توضیح دهید و از او بخواهید که در این بخش از کارگاه مشارکت نداشته باشد.
- به افرادی که توانایی کمتری دارند همانند بانوان باردار، افراد با معلولیت یا یک بیماری مانند کمردرد، مسئولیت متناسب با توان آن‌ها را در نظر بگیرید.
- اگر روند طرح مباحث در کارگاه به سمت ایجاد نارضایتی در فرد یا گروهی از مخاطبان رفت، سعی کنید بحث را مدیریت کرده و یادآوری کنید که میانه‌روی در هر کاری از زیاده‌روی یا تساهل مفیدتر است.
- بازی‌هایی تدارک ببینید که انجام آنها برای همه شرکت‌کنندگان ممکن است. برای مثال اگر فرد نابینایی در گروه حضور دارد، بازی‌ای اجرا کنید که در آن شرکت‌کنندگان با چشم بسته کاری را انجام دهند.
- در برخی از فعالیت‌ها یا بخشی از کارگاه، از مخاطبان بخواهید با توجه به شرایط پیش‌آمده چه پیشنهاد یا راهکاری دارند.
- در طول کارگاه زمان‌هایی را اختصاص دهید تا در آن، افرادی که ویژگی خاص دارند و از مشارکت در فعالیت‌های گروهی بازمانده‌اند نیز بتوانند در جریان موضوعات کارگاه قرار گیرند.
- سایر موارد





## مقاومت در برابر گرفتن پاسخ

بعد از ورود به کارگاه و معارفه شرکت‌کنندگان، مبحث کارگاه را با نوشتن موضوع (نحوه ارتباط گرفتن با دیگران) روی فیلیپ‌چارت شروع کردم. در طول برگزاری، حالات و رفتار یکی از شرکت‌کنندگان توجه من را به خود جلب کرد. او با چهره‌ای درهم و متعجب به حرف‌های من گوش می‌داد، احساس کردم شاید درک موضوع برای او سخت است! با صدای رسایی گفتم: «دوستان اگر سؤالی هست مطرح کنید؟» در پاسخ گفتم: «اگر کسی نخواهد با دیگران ارتباط برقرار کند، ما چگونه می‌توانیم با او ارتباط برقرار کنیم؟» و با نگرانی به من خیره شد!

در پاسخ گفتم: «اگر ما با شناخت کافی نسبت به حالات فرد مورد نظر که قصد برقراری ارتباط با او را داریم، پیش‌قدم شویم، احتمال موفقیت ما بیشتر خواهد بود.»

او با تردید می‌گوید: «نه، من خود تجربه‌ای با شرایطی مشابه داشته‌ام، اما باز هم با شکست مواجه شدم!»

– شاید بقول معروف بی‌گدار به آب‌زده‌اید و در رفتار خود حد اعتدال را نادیده گرفتید. مرا با تردید نگاه می‌کند و پاسخی نمی‌دهد.

در راستای صحبت‌های من یکی از شرکت‌کنندگان گفت: «شاید از احتمال آنکه فرد موردنظرتان فردی منزوی بوده و حتی نسبت به ارتباط گرفتن با دیگران محتاطانه عمل می‌کند غافل مانده‌اید؟»

– نه اتفاقاً فردی اجتماعی بود. من معتقدم که اگر کسی نخواهد ارتباط برقرار کند، برای ارتباط گرفتن با او راهی وجود ندارد؟!!

در پاسخ گفتم: «من از شما می‌خواهم که اجازه دهید دوستانتان در طول کارگاه، ایده و نظرات پیشنهادی خود را که متفاوت از راه‌های پیشنهادی موجود است، روی کاغذ بنویسند و در آخر ساعت ایده‌ها و نظرات پیشنهادی را بررسی خواهیم کرد.»

## توصیف موقعیت

در اغلب کارگاه‌ها، تسهیلگر با افرادی روبه‌رو می‌شود که به هر دلیل در برابر دریافت جواب مقاومت می‌کنند و بر سؤال خود اصرار ورزیده و هیچ جوابی آنها را قانع نمی‌کند. مثل کسی که خود را به خواب‌زده است. این افراد حتی زمانی که پاسخ خود را توسط تسهیلگر و دیگر اعضای شرکت‌کننده دریافت می‌کنند، به‌ندرت توجهی می‌شوند. در قبال هر جوابی



که می‌گیرند، سؤال دیگری مطرح می‌کنند و در جواب می‌گویند: نه من این راه‌حل را امتحان کرده‌ام امکان‌پذیر نیست و از پذیرفتن جواب سر باز می‌زنند.

### دلایل احتمالی:

- گاهی فرد تجربه‌ای در رابطه با موضوع مطرح‌شده دارد و فکر می‌کند که پاسخ تسهیلگر صحیح نبوده و قصد بیان کردن تجربه خود در جمع را دارد تا مورد تحسین واقع شود.
- فرد با توجه به تجربیات ناموفق و دید منفی خود، نمی‌تواند ایده و نظر مثبت دیگران را درک کند؛ چراکه حس و تجربه ناموفق وی بر افکار او غالب شده است.
- گاهی فرد سؤال‌کننده خود جواب را می‌داند و قصد محک‌زدن تسهیلگر و افراد شرکت‌کننده را داشته و حتی تمایل دارد که جواب مدنظر خود را از جمع و تسهیلگر بگیرد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- در همان ابتدای کارگاه، تسهیلگر این موضوع را مطرح کند که قرار نیست همه سؤالات توسط تسهیلگر پاسخ داده شود، بلکه با تبادل نظر بین شرکت‌کنندگان و تسهیلگر پاسخ نهایی ارائه می‌شود.
- از فرد سؤال‌کننده بپرسید که آیا تجربه‌ای در این مورد داشته است و اگر پاسخ مثبت بود، در صورت توافق آن را بیان کند.
- از پارکینگ سؤالات استفاده کنید.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- سؤال مطرح‌شده به عنوان یک موضوع (در قالب بارش افکار) به اشتراک گذاشته شود و از شرکت‌کنندگان بخواهید که نظرات خود را بیان کنند تا اگر راهکار و یا پیشنهاد خاصی مدنظر فرد سؤال‌کننده است، به راحتی بیان شود.
- سناریوهایی در راستای موقعیت موردنظر فرد سؤال‌کننده طراحی کرده و به عنوان کار



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«به نظر من بهترین کار این است که اگر  
خود فرد مایل باشد، تسهیلگر این فرصت  
را به او بدهد و از خود ایشان جواب سؤال را  
بخواهد و چنانچه باز هم قانع نشد از پارکینگ  
سؤالات برای رسیدن به جواب استفاده کند.»

گروهی در گروه‌ها مطرح کنید تا از ایده‌ها  
و نظرات همه افراد استفاده شده و دلیل  
ریشه‌یابی شود.

- در زمان تنفس با صحبت کردن و  
بیان تجربیات، با انتقال احساس خود در  
زمینه موضوع مورد بحث، از فرد سؤال‌کننده

بخواهید که موضوع را خیلی صریح واضح شرح دهد تا شما نیز راحت‌تر پاسخ دهید.

- از پارکینگ سؤالات استفاده کنید.

- برای سؤالاتی که جواب‌های زیادی دارند (واگرا) با نظر اکثریت افراد توافق کنید که با

مطرح شدن پنج پاسخ به موضوع بعدی بپردازید.

- سایر موارد



## اعتراض نسبت به نوع پوشش، سر و صدا

از روز اول کارگاه چندین بار مسئول سالن به من تذکر داد که صدای بچه‌ها خیلی بلند است و اساتید رده‌های دیگر معترض شده‌اند. من سعی کردم تعداد فعالیت‌ها و بازی‌های گروهی را کم کنم، اما باز هم نسبت به صدا معترض بودند و می‌گفتند: «حالا ما هیچ! همسایه‌ها در طبقات پایین شاکی هستند که چرا خانم‌ها بیرون ساختمان سیگار می‌کشند (و یا حتی نسبت به نوع آرایش و پوشش شرکت‌کنندگان معترض‌اند) و این منظره خوشایندی ندارد.» ما (من و گروه تسهیلگران) دچار چالش جدی‌ای شده بودیم، چون مدام باید بابت سروصدا و رفتار شرکت‌کنندگان پاسخگو می‌بودیم. مسئولان برگزاری گفتند که اگر روز دوم از کارگاه شش‌روزه وضع به همین شکل پیش برود، کنسل کردن کارگاه در روزهای آینده را اعلام می‌کنند.

## توصیف موقعیت

گاهی اوقات وقوع مسائل پیش‌بینی نشده‌ای همچون موضوع ذکرشده در دوره برگزاری کارگاه، می‌تواند همه افکار و روان تسهیلگر یا تیم تسهیلگری را دچار اضطراب و استرس کند. چرا که برگزاری یک کارگاه، کار چندان ساده‌ای نیست و تلاش و زحمات خاص خودش را می‌طلبد و با وقوع چنین وضعیتی به قول یکی از بزرگان، هر چه آن تسهیلگر رشته باشد، پنبه می‌شود!

## دلایل احتمالی:

- کارگاه ممکن است یک نشست منطقه‌ای باشد و شرکت‌کنندگان با آداب و رسوم متفاوت و از شهرستان‌های مختلف کارگاه ثبت‌نام کرده باشند و خیلی از رفتارها (مثل سیگار کشیدن) برایشان عادی باشد. اما به دلیل آنکه در شهر کوچک‌تری دعوت شده‌اند، فرهنگ آن شهر پذیرای رفتار آنها نیست.
- کارگاه از طرف یک ارگان غیردولتی و مؤسسه آزاد برگزارشده است و شرکت‌کنندگان نسبت به نوع پوشش و حجاب خود حساسیتی نشان نمی‌دهند.
- شرکت‌کنندگان، جوانان (مثلاً دانش‌آموزان دبیرستانی) پرشور و فعال هستند که فعالیت‌های گروهی را با هیجان و علاقه وافر همراه با سروصدا انجام می‌دهند.
- سایر موارد



یکی از تسهیلگران چنین می گوید:  
«به نظر من بهترین کار این است که انسان از  
چالش‌ها، بهترین فرصت‌ها را برای خودش بسازد.»

## برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- قبل از برگزاری کارگاه با توجه به ویژگی جمعیت‌نگاری، جغرافیایی و برنامه‌ریزی دقیق، محیط مناسب با افراد شرکت‌کننده را انتخاب کنید.
- هنگام قرارداد برای اجاره سالن برگزاری، با مسئولان، درباره شرایط و نحوه برگزاری کارگاه، نوع پوشش مخاطبان، جنسیت و سن شرکت‌کنندگان به طور شفاف و واضح صحبت کنید تا اگر مشکل و یا محدودیتی وجود دارد، قبل از شروع برطرف شود.
- اگر پوشش خاصی مدنظر مسئول کارگاه است آن را از قبل و در دعوت‌نامه به شرکت‌کنندگان ابلاغ کنید.
- در ابتدای کارگاه به عنوان یک اصل، رعایت نوع پوشش (هر چیز دیگر) مناسب در کارگاه را اضافه کرده و توافق کنید که تا پایان کارگاه به همه اصول گفته شده پایبند باشند.
- سایر موارد

## در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در صورت امکان اگر فضای سبز مناسبی در نزدیکی محل برگزاری کارگاه وجود دارد، برخی از کارهای گروهی را که منجر به سر و صدای زیاد می‌شود در آن مکان انجام دهید.
- در کارهای گروهی، از فعالیت‌هایی که سر و صدای کمتری دارند، استفاده کنید.
- از نمایش فیلم کوتاه و انیمیشن و بازی‌های فکری مرتبط، برای بیان مقصود خود در روزهای بعدی کارگاه استفاده کنید.
- از شرکت‌کنندگان بخواهید که با شما بیشتر همکاری کنند تا از منحل شدن کارگاه جلوگیری شود.
- انگیزه همکاری ایجاد کنید، مثلاً دادن جایزه اخلاق به بهترین شرکت‌کننده.
- در صورت امکان، مکان برگزاری کارگاه را عوض کنید.
- سایر موارد



## گذراندن دوره مشابه توسط شرکت کنندگان

از روز اول کارگاه با مطرح کردن موضوعات مورد هدف کارگاه، متوجه شدم که شرکت کنندگان، دوره مشابهی با همان موضوع را قبلاً گذرانده‌اند. یکی از شرکت کنندگان تعریف دیگری از موضوع را مطرح کرد و خیلی مشتاقانه و پرهیجان پرسید: «می‌توانیم چنین تعریفی را هم داشته باشیم؟» منتظر جواب من بود که حرف وی را تأیید یا نفی کنم.

### توصیف موقعیت

گاهی اوقات وقوع مسائلی همچون تکراری بودن موضوع کارگاه، می‌تواند از شادابی و تازگی موضوع بکاهد و تنش و استرس برای تسهیلگر به همراه داشته باشد، چرا که اغلب، طراحی برگزاری یک کارگاه کارچندان ساده‌ای نیست و تلاش و زحمات زیادی را می‌طلبد و با وقوع چنین وضعیتی کارگاه برای مخاطبان کسل‌کننده است.

### دلایل احتمالی:

- برگزارکنندگان، فرم‌های ثبت‌نام شرکت کنندگان را به خوبی مطالعه نکرده و نسبت به سطح دانش و معلومات شرکت کنندگان، اطلاعات کافی ندارند.
- موضوع کارگاه، یکی از موضوعات مهم و اولویت‌دار سازمان مجری بوده و به دوره‌های مشابه که در گذشته برگزار کرده‌اند، توجهی نداشته‌اند.
- برخی از شرکت کنندگان در چند حوزه فعالیت کرده و کارگاه با موضوع مشابه را با دیگر واحدهای آن سازمان و یا سازمان‌های مشابه گذرانده‌اند.
- سایر موارد

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- در صورت امکان با مطرح کردن بارش افکار، از شرکت کنندگان درباره موضوع مطرح‌شده و کلمات کلیدی آن از میزان تسلط شرکت کنندگان نسبت به موضوع، آگاهی کسب کنید.
- قبل از برگزاری کارگاه، اطلاعاتی از برپایی دوره‌های مشابه در نشست‌های منطقه‌ای و



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«در چنین مواقعی، از شرکت‌کنندگان  
بخواهید که موضوع مورد نظر را به چالش  
کشیده و نسبت به مواردی که در آن زمینه  
آگاهی ندارند، به بحث و مذاکره بپردازند.»

یا محلی در سطح شهرستان یا استان کسب  
کنید.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در صورتی که زمان کارگاه بیش از یک روز است، در روزهای بعد، از محتوای دیگری  
بهره ببرید.

- با انجام کارهای گروهی مناسب و به‌جا سعی کنید کارگاه برای شرکت‌کنندگان  
خسته‌کننده نباشد.

- انگیزه همکاری ایجاد کنید. (برای گروه‌هایی که در فرآیند کارگاه از شیوه‌های خلاق  
برای ارائه بهره‌جویند، پاداش در نظر بگیرید.)

- سایر موارد



## برخورد با فرد سلطه‌جو و غالب در کارگاه

گروه‌ها مشغول صحبت کردن در مورد مبحث گفته شده در کارگاه بودند و تلاش می‌کردند به یک اتفاق نظر برسند و نتایج کار خود را روی فیلیپ‌چارت بنویسند. ولی در گروه «گل مریم» همه ساکت شده و گویا از مسئله‌ای ناراحت بودند. کمی نزدیک‌تر رفتم و طوری وانمود کردم که متوجه جو سنگین گروه نشده‌ام و با روی گشاده از آنها پرسیدم که سؤالی ندارند؟ در پاسخ من، امین یکی از اعضای گروه گفت: «نه آقای دکتر، من دارم پاسخ رو روی فیلیپ‌چارت می‌نویسم، حله.»

بار دیگر سؤال کردم همه افراد نظرشون رو گفتن؟ با نتایج موافقن؟ سؤالی نیست؟ باز هم در پاسخ من امین گفت: «بله آقای دکتر، گروه ما از همه سرعتش بیشتره» و باز هم فرصتی برای صحبت کردن به بقیه اعضای گروه، نداد.

### توصیف موقعیت

در برخی کارگاه‌ها گاهی تسهیلگر با افرادی روبه‌رو می‌شود که به هر علت می‌خواهند نظر خود را اعمال کنند. این افراد به روش‌های مختلف سعی می‌کنند نبض کار را به دست بگیرند. بنابراین در زمان فعالیت‌های گروهی فقط حرف خود را زده و اجازه صحبت به دیگر اعضای گروه نمی‌دهند و در نهایت نظر نهایی خود را به عنوان نظر گروه اعلام می‌کنند و بیشتر ضمیمه مورد استفاده از جانب این افراد «من» است. هنگام پاسخ به سؤالات مطرح شده اغلب پاسخگو هستند و مجال مشارکت را از دیگر شرکت‌کنندگان می‌گیرند، برای گزارشگری داوطلب می‌شوند و در ارائه دادن، بیشتر وقت جلسه را می‌گیرند. این حالت اگر کنترل نشود، کارگاه از حالت مشارکتی خارج شده و شرکت‌کنندگان نیز خسته می‌شوند.

### دلایل احتمالی:

- ممکن است فرد در کارگاهی مشابه شرکت کرده است و بر محتوای کارگاه تسلط دارد.
- در برخی مواقع ترکیب شرکت‌کنندگان به گونه‌ای است که از نظر جایگاه در یک سطح نیستند، برای مثال مدیر با کارمند و یا داوطلب سازمان در کارگاه شرکت کرده است و در کارهای مشارکتی بنا به عادت کاری، نمی‌تواند دست از اعمال نظر خود بردارد.
- گاهی این افراد از نظر شخصیتی غالب هستند و در اکثر مواقع در فعالیت‌های جمعی،





یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«شاید بهتر باشد در ابتدا، کارگاه را با یک فعالیت مشارکتی آغاز کنیم تا اینگونه افراد زودتر شناخته شوند و بتوانیم از همان ابتدا تدابیر لازم را در نظر بگیریم.»

نظر خود را به دیگران تحمیل می‌کنند.  
- گاهی فرد سطح تحصیلات بالاتری از دیگر شرکت‌کنندگان دارد.  
- گاهی جنسیت نیز بر این وضعیت اثرگذار است. به عنوان مثال یک شرکت‌کننده در میان جمع جنس مخالف، می‌تواند حرف خود را به کرسی بنشانند. یا اینکه ممکن است زنان در حضور مردان، کمتر به اظهارنظر بپردازند.

- موقعیت مشارکتی و کارگاهی برای فرد، ناآشنا بوده و این شخص به محیط‌هایی عادت دارد که آموزش به صورت ارائه و یا سخنرانی بوده و از شیوه‌های مشارکتی استفاده نشده است.  
- در زمان‌هایی نوع رفتار تسهیلگر باعث پیدایش شدن چنین افرادی در کارگاه می‌شود. به طور مثال فرد یک کار جالبی در کارگاه انجام می‌دهد و یا به سؤالی پاسخ می‌دهد که دیگران از پاسخگویی به آن عاجز بوده‌اند، آنگاه تسهیلگر با تعریف‌های متوالی و دادن مسئولیت‌هایی به وی، فرد را در توهم بزرگی فرو برده و موجب نمایان شدن چنین رفتارهایی از او می‌شود.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- قبل از برگزاری کارگاه، از سازمان مجری برنامه خواسته شود که موضوع کارگاه را به طور شفاف و واضح به اطلاع شرکت‌کنندگان برساند.  
- سرفصل‌هایی از کارگاه توسط تسهیلگر در اختیار مجری قرار گرفته تا به اطلاع شرکت‌کنندگان برسد تا در صورت گذراندن آن دوره، دیگر در کارگاه شرکت نکنند.  
- در ابتدای کارگاه، زمانی که درباره اصول کارگاه صحبت می‌کنید، حتماً مشارکتی بودن کارگاه را بیان کرده و تأکید کنید که افراد در کارگاه به نظرات یکدیگر احترام بگذارند و در حین فعالیت‌های گروهی، مشارکت همه شرکت‌کنندگان را مدنظر قرار دهند.



- در صورت وجود چنین افرادی، برای ارائه هر فعالیت گروهی از جانب شرکت‌کنندگان، زمان محدود در اختیار آنها قرار دهید و حتی از خود افراد بخواهید زمان را مدیریت کنند تا افراد غالب به طور غیرمستقیم از طریق شرکت‌کنندگان نیز کنترل شوند.
- در گروه‌بندی‌ها، دقت کنید که افراد کم‌رو و خجالتی را با این افراد هم‌گروه نکنید؛ اگر اختلاف تحصیلات یا جایگاه شغلی میان افراد هست، یک رده‌بندی مناسب از افراد داشته باشید و در برخی مواقع، افراد هم‌سطح را در یک گروه قرار دهید.
- این‌گونه افراد را با درگیر کردن در فرآیند آموزش در اختیار بگیرید و یا مسئولیت‌هایی را به آنها واگذار کنید. به طور مثال از آنها بخواهید برای ارائه کار گروهی، زمان‌بندی گروه‌ها را کنترل کند و در نهایت فعالیت‌ها را جمع‌بندی کرده و خلاصه‌ای از آن را روی فیلمپ‌چارت بنویسد و در جایی از کارگاه نصب کند. برای اینکه احساس تفاوت پیش نیاید، می‌توان این نقش را به افرادی که بیشتر این حالت را دارند، به طور مقطعی واگذار کرد.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در زمان‌های مختلف، بخصوص جاهایی که می‌بینید قرار است صحبت این افراد به درازا کشیده شود، قوانین و اصول کارگاه را یادآوری کنید.
- موقعیت‌هایی را فراهم کنید که افراد در گروه‌های مختلف قرار بگیرند.
- در ارائه مطالب و گزارش کارهای گروهی، دقت کنید که افراد مختلف این کار را انجام دهند، به طوری که قبل از ارائه گزارش، یادآوری کنید که همان نفرات قبلی را به عنوان نماینده گروه قرار ندهند. چون اصول کارگاه بنا بر مشارکت است، ما مشارکت همه افراد را باید داشته باشیم.
- وقتی که این افراد شروع به صحبت می‌کنند، می‌توانید به نحوی نگاه خود را از آنها گرفته، تشکر کنید و در ادامه بگویید: «بهتر است نظر دیگران را هم در این مورد بشنویم.»
- سایر موارد



## مواجه‌شدن با کمبود وقت در کارگاه

پس از تلاوت قرآن خواستم با استفاده از پخش چند اسلاید، معارفه را به صورت مشارکتی آغاز کنم که خانم لطفی، مسئول سالن برگزاری، آمد و گفت: «اجازه می‌دید معاونت سازمان برای سخنرانی و عرض خیرمقدم چند لحظه‌ای در کارگاه حاضر شوند؟» من نیز بنا بر عرف همه کارگاه‌ها و احترام به میزبان، موافقت کردم. ده دقیقه گذشت و صحبت‌های معاونت ادامه داشت... صحبت‌های ادامه‌دار به بیست دقیقه نزدیک می‌شد و هنوز خبری از پایان سخنرانی نبود. همچنان زمان می‌گذشت و من به برنامه کارگاه نگاهی انداخته و بیشتر از زمانی که پیش‌بینی کرده بودم، از کارگاه گذشته بود و هنوز کارگاه شروع نشده بود. با این روند در ادامه با کمبود وقت مواجه می‌شدم، به طوری که حتی داشتم به حذف یکی دو مورد از فعالیت‌ها فکر می‌کردم. ولی به ذهنم رسید که...

### توصیف موقعیت

در برخی کارگاه‌ها، تسهیلگر به دلایل مختلف با کمبود وقت مواجه می‌شود. گاهی بخشی از زمان در ابتدای کارگاه (افتتاحیه طولانی، تأخیر شرکت‌کنندگان، آماده نبودن ابزار و یا سالن برگزاری و غیره) به هدر می‌رود. گاهی اوقات، زمان در حین برگزاری کارگاه و یا در انتهای کارگاه از دست می‌رود و یا شرکت‌کنندگان مواردی را که منجر به اتلاف زمان می‌شود را به وجود می‌آورند. گاهی نیز در محیط کارگاه مشکلاتی رخ می‌دهد (سرمایش و یا گرمایش کارگاه دچار مشکل شده است) و یا تجهیزات فیزیکی دچار نقص فنی می‌شود (قطعی برق و غیره).

### دلایل احتمالی:

- در برخی موارد تسهیلگر، قبل از برگزاری کارگاه، با مجربان، در مورد زمان مورد نیاز، به درستی صحبت نکرده است.
- شاید تسهیلگر کم‌تجربه بوده و برای اولین بار کارگاهی با موضوع مورد نظر را برگزار می‌کند و ممکن است در بخش‌بندی زمان دچار اشتباه شود.
- تسهیلگر پیش از برگزاری کارگاه، همه فعالیت‌ها را طراحی و زمان‌بندی کرده است، ولی وقتی به برگزاری آنها می‌رسد، متوجه می‌شود که زمان اختصاصی‌ای که برای آن در نظر گرفته است، کمتر از زمانی است که در عمل اتفاق می‌افتد.



- در افتتاحیه کارگاه، فرد صاحب‌منصبی برای ایراد سخنرانی و خیرمقدم، بیش از حد مجاز، زمان کارگاه را می‌گیرد و حتی در برخی موارد به پرسش و پاسخ شرکت‌کنندگان نیز می‌انجامد.
- مجری کارگاه درخواست برگزاری کارگاهی با موضوع خاصی دارد که به اندازه یک تدریس دو ساعته برای آن زمان گذاشته است و در عمل نمی‌توان یک کارگاه مشارکتی به معنای واقعی برای آن برگزار کرد و انتظار برگزاری کارگاه در بازه زمانی اعلام شده را دارد.
- در کارگاه‌های دو یا سه روزه، تسهیلگر با پدیده «روز آخر» مواجه می‌شود، یعنی در روز آخر، شرکت‌کنندگان برای برگشتن به شهر خود عجله دارند که این را می‌توان «گرایش تهدید پایانی» یا «پدیده فشرده‌گی پایانی» نامید. از طرفی مجری انتظار دارد که کارگاه به طور کامل برگزار شود و تسهیلگر از اینکه بخواهد مطالب را نیمه رها کند، حس خوبی نخواهد داشت.
- شرکت‌کنندگان همکاری لازم با تسهیلگر را نداشته و در بخش‌های مختلف، بخصوص در فعالیت‌های گروهی، مدیریت زمان را رعایت نمی‌کنند.
- تسهیلگر میان تکنیک‌های انتخابی آموزش و زمان کارگاه، تناسب لازم را رعایت نکرده است. برای مثال از یک تکنیک زمان‌بر برای معارفه یا ارزشیابی کارگاه بهره می‌برد.
- شرکت‌کنندگان شرایط خاص بومی یا محلی داشته و تسهیلگر از آنها بی‌اطلاع است. مثل ساعت نماز، بازدید از مکانی خاص یا مراسم خاص محلی که در شروع و یا به پایان رسیدن کارگاه تأثیرگذار است.
- ممکن است برخی اتفاقات پیش‌بینی نشده یا حوادث غیرمترقبه در کارگاه رخ دهد که موجب کمبود وقت شود. این اتفاقات می‌تواند در همه بخش‌های کارگاه باشد، چه توسط مجریان، چه گروه تسهیلگری و تجهیزات.
- تسهیلگر ممکن است که زمان‌های در سایه را ندیده باشد، به طور مثال حضور احتمالی مسئولان، تردد برای ناهار و گذاشتن یک بازی که ادامه آن، عکس‌العمل‌هایی از جانب شرکت‌کنندگان را در پی دارد، ولی تسهیلگر بلافاصله بعد از آن، فعالیت بعدی را قرار داده است.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- قبل از برگزاری کارگاه همه شرایط لازم را از مجری بپرسید و در طراحی کارگاه لحاظ



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«اگر در انتهای کارگاه به این نتیجه رسیدید  
که موضوع به طور کامل بیان نشده است، باید  
یک کارگاه دیگر در تکمیل این فرآیند طراحی  
کنید و این موضوع را با شرکت‌کنندگان و  
مسئولان برگزاری کارگاه در میان بگذارید.»

کنید و یا اینکه شرایط فرهنگی و زیستی  
افراد شرکت‌کننده را مطالعه و اطلاعات لازم  
را در مورد آن کسب کنید.

- می‌توان قبل از کارگاه موجباتی برای  
آشنایی شرکت‌کنندگان فراهم کرد که در  
برخی مراحل، زمان کمتری از کارگاه گرفته  
شود، مثل معارفه یا گروه‌بندی‌ها.

- قبل از کارگاه، اطلاعاتی در مورد سابقه حضور شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های مشارکتی  
کسب کنید. این اطلاعات می‌تواند به زمان‌بندی مناسب در کارگاه کمک کند. مثلاً وقتی  
افراد، تجربه شرکت در کارگاه را دارند، هم میزان همکاری بالاتری دارند و هم در برخی مراحل  
نیاز نیست زمان زیادی صرف شود.

- در نوشتن اصول کارگاه، حتماً موضوع زمان را در نظر بگیرید و سعی کنید با مشارکت  
افراد برای آن، قوانینی وضع کنید. به طور مثال برای کسانی که سر ساعت، بعد از زمان‌های  
استراحت در کارگاه حاضر نمی‌شوند، جریمه و یا برای افرادی که به این اصول پایبند هستند،  
پاداشی در نظر بگیرید.

- در ابتدای کارگاه، برنامه کارگاه را با شرکت‌کنندگان چک کنید و از آنها بخواهید که  
درباره برنامه در نظر گرفته شده (زمان شروع، پایان، استراحت و غیره) نظر دهند و اگر تغییراتی  
مدنظر آنها است، در همان ابتدا اعمال شود تا در ادامه کارگاه با مشکل مواجه نشوند.

- یک نفر از افراد حاضر در کارگاه یا کمک تسهیلگر را از ابتدا مسئول کنترل زمان در  
کارگاه کنید که با توجه به برنامه، اگر تسهیلگر یا شرکت‌کنندگان، خارج از زمان در نظر  
گرفته شده به فعالیت ادامه دادند، به آنها یادآوری کند.

- از سالم بودن تجهیزات و کامل بودن وسایل قبل از شروع، اطمینان حاصل کنید که در  
حین کارگاه کمبود یا نقص آنها موجب هدر رفتن زمان نشود.

- همیشه مطالب آماده داشته باشید که اگر در زمان ناهار و استراحت تأخیری ایجاد شد،  
بتوانید از آن استفاده کنید و به‌گونه‌ای نباشد که تأخیر قبل از ناهار بر زمان ادامه کارگاه اثر



منفی داشته و موجب کمبود وقت شود.

- آمادگی داشته باشید که بتوانید مطالب کارگاه را به طرق مختلف ارائه کنید که اگر در وسایل و تجهیزات نقصی ایجاد شد، بتوانید به گونه‌ای دیگر مطلب را ارائه کنید. مثلاً اگر قرار است یک فیلم پخش کنید داستان آن را نیز نوشته و به صورت کاربرگی همراه داشته باشید.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- اگر در بخش اول یا در حین کارگاه به دلیلی زمان از دست رفت، می‌توانید سریعاً زمان هدر رفته را از بخش‌های مختلف کم کنید تا اثر زیادی بر هدر رفتن زمان کل نداشته باشد.
- از فعالیت‌ها یا روش‌های جایگزین برای زمانی که تجهیزات نقص پیدا کرده‌اند، استفاده کنید.
- مطالب مهم را سریع خلاصه کرده و سپس مهم‌ترین مطالب را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار دهید.
- برخی مطالب که امکان ارسال اینترنتی آنها برای شرکت‌کنندگان وجود دارد را از فرآیند کارگاه حذف کرده و در خارج از زمان کارگاه در اختیار افراد بگذارید.
- حتی برخی فعالیت‌هایی که به مشارکت افراد نیاز است، می‌توان به عنوان تمرین یا فعالیت بعد از کارگاه، به آنها واگذار کرد و برای ارسال پاسخ آن نیز امتیازی قائل شد که افراد را ملزم به انجام آن کند. مثلاً ارائه گواهی‌نامه شرکت در کارگاه، به بعد از انجام این تمرین یا فعالیت موکول شود.
- تکنیک‌های مورد استفاده در کارگاه را تغییر دهید و از تکنیک‌هایی استفاده کنید که مشارکت اکثریت را به همراه داشته و زمان کمتری نیاز دارند.
- می‌توان در گروه‌بندی‌ها تغییراتی اعمال کرد که تعداد گزارش‌دهی کمتر شود. مثلاً اگر برای فعالیتی قرار است افراد به چهار گروه پنج نفره تقسیم شوند، می‌توان آنها را به دو گروه ده نفره تقسیم کرد و زمان ارائه کار گروهی را کاهش داد.
- سایر موارد



## عدم پذیرش تسهیلات از لحاظ سنی و علمی از سوی افرادی در کارگاه

از اول کارگاه نسبت به صحبت‌های من موضع‌گیری می‌کرد و در طول کارگاه نیز سعی داشت به جمع نشان دهد که من نمی‌توانم موضوع رو خوب بیان کنم یا تسلط کافی ندارم؛ چون از لحاظ سنی از من بزرگ‌تر بود. اوایل متوجه نبودم، می‌خواستم او را قانع کنم و به این دلیل کلی وقت کارگاه هدر می‌شد و مفهوم مشارکتی بودن کارگاه زیر سؤال می‌رفت، چون از بحث‌های مشارکتی به بحث‌های دو نفره رسیده بودیم تا اینکه تصمیم گرفتیم...

### توصیف موقعیت

گاهی اوقات در کارگاه‌ها با افرادی مواجه می‌شویم که سعی دارند حرف خود را پیش ببرند و یا اینکه به بقیه ثابت کنند که شما توانایی اجرای کارگاه را ندارید. به همین دلیل شما را جدی نمی‌گیرند، فضای کارگاه را به سمت بحث‌های طولانی پیش می‌برند و با این کار موجب خستگی و بی‌حوصلگی سایرین می‌شوند و حتی در برخی مواقع، فضای مشارکتی را به چالش می‌کشند.

### دلایل احتمالی:

- ممکن است تسهیلات قبل از برگزاری کارگاه با مجریان برگزاری در مورد سطح تحصیلی و سنی شرکت‌کنندگان صحبت نکرده باشد.
- تسهیلات پیش از برگزاری کارگاه، خود را به درستی برای مجریان معرفی نکرده باشد و آنها نیز پیرو آن، معارفه صحیحی از تسهیلات برای شرکت‌کنندگان نداشته‌اند.
- تسهیلات در شروع کارگاه و حین معارفه، معرفی دقیق و کاملی از خود نداشته است و گاهی اوقات خضوع بیش از حد تسهیلات باعث آن است؛ ولی در اینجا برخی سوءبرداشت کرده و آن را دلیل بر پایین بودن سطح علمی یا کم‌تجربگی او می‌پندارند.
- ممکن است مجری کارگاه، عنوانی را برای کارگاه انتخاب کرده باشد که پایین‌تر از سطح افراد بوده و این موضوع را به درستی به تسهیلات منتقل نکرده باشد.
- ممکن است فرد یا افرادی در کارگاه باشند که توان برگزاری کارگاه را داشته و چون موفق



نشده‌اند، عمداً شروع به انجام دادن کارهایی در کارگاه می‌کنند که سطح علمی تسهیلگر را زیر سؤال ببرند.

- در برخی موارد نوع پوشش تسهیلگر، سن او را خیلی جوان‌تر نشان داده و این ذهنیت را برای شرکت‌کنندگان می‌آورند که بسیار جوان و شاید کم‌تجربه باشد.

- کارگاه در مناطقی تشکیل شده که افراد آنجا تعصب خاصی به بومی بودن تسهیلگر دارند و فرد غیربومی را به سختی می‌پذیرند.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- قبل از برگزاری کارگاه، رزومه کاملی از خود در اختیار مجری قرار دهید تا در صورت داشتن هر سؤالی، به آن پاسخ داده شود.

- می‌توان قبل از کارگاه، محیطی برای آشنایی بیشتر شرکت‌کنندگان با تسهیلگر فراهم کرد که ارتباط بهتری برقرار شود.

- قبل از کارگاه، مجموعه‌ای از اطلاعات کلی در مورد شرکت‌کنندگان، تحصیلات، رده سنی، رشته تحصیلی و یا شغل آنها کسب کنید. همچنین بررسی کنید که آیا موضوع انتخابی کارگاه و شرکت‌کنندگان مورد نظر با هم تناسب دارند یا نه؟

- در صورت وجود فرد یا افرادی در کارگاه که قصد آنها به چالش کشیدن کارگاه است، با هماهنگی با مجریان کارگاه با آنها صحبت کنید تا ابهامات را برطرف کنند.

- سعی کنید این افراد را بیشتر مخاطب قرار دهید و میزان مشارکت این افراد را بالا ببرید تا فرد، درگیر فرآیند شود. به عبارت دیگر می‌توان با مسئولیت دادن به این افراد، آنها را نسبت به کارگاه مسئولیت‌پذیر کرد.

- تا جایی که ممکن است در ابتدای کارگاه، معارفه دقیقی از خود داشته باشید، ولی اگر به هر دلیلی برخی افراد در ابتدا حضور نداشتند، می‌توانید هر زمان که فکر کردید این موضوع مشکل‌ساز شده است، بار دیگر خود را به شرکت‌کنندگان معرفی کنید.

- اگر شرکت‌کنندگان در کارگاه فکر می‌کنند که شما از نظر علمی در سطح مورد نظر آنها نیستید، می‌توانید با تغییر سطح مطالب انتخابی و یا با استفاده از مشارکت بیشتر افراد و به





یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«اگر در حین برگزاری کارگاه متوجه وجود  
چنین اشخاصی شدید، تا جایی که امکان دارد  
اعتماد این افراد را جلب کرده و پیش‌زمینه  
فکری آنها در مورد خودتان را بر طرف کنید.  
این کار، گاهی با یک لبخند و گاهی با دادن یک  
مسئولیت مهم به فرد می‌تواند انجام پذیرد.»

نوعی استفاده مطلوب و دو طرفه از اطلاعات،  
تا حد امکان این مشکل را کم‌تر کنید.

- اگر به هر دلیل نمی‌خواهید برای  
معارفه به طور مستقیم وارد بحث شوید،  
یک کمک‌تسهیلگر آگاه و فعال تا حدود  
زیادی می‌تواند این مشکل را برطرف کند.

- قبل از رفتن به کارگاه در مورد محیط

فرهنگی و فکری منطقه اطلاعاتی را کسب کرده و با پوشش مناسب آن منطقه در کارگاه حاضر شوید.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- اگر فردی در کارگاه بود که با موضع‌گیری قصد اختلال را داشت، نسبت به او موضع‌گیری  
نکنید و از شرکت‌کنندگان بپرسید نظر آنها درباره این سؤال و یا بحث چیست. در واقع با این  
کار تمرکز روی بحث دو نفره برداشته می‌شود.

- به فرد مورد نظر مسئولیت داده و او را در برگزاری کارگاه دخیل کنید. در واقع روش‌های  
مشارکتی بهتر می‌تواند پاسخگو باشد.

- اگر نسبت به سطح مطالب ارائه شده ابهامی ایجاد شد و یا متوجه شدید که مطالب  
پایین‌تر از سطح آنها است، می‌توانید از آنها به عنوان بخش یادآوری مطالب گذشته یاد کرده  
و با دادن یک فعالیت، فرصت این را داشته باشید که مطالب سطح بالاتری را برای کارگاه  
آماده کنید. در اینجا می‌توانید از مشارکت خود افراد نیز استفاده کنید.

- برای برخی مطالب می‌توانید مرجع معتبر یا سایت معتبر معرفی کنید تا افراد بدانند شما نه تنها  
به مطلب تسلط کامل دارید، بلکه این مطالب از یک مرجع معتبر بوده و پرداخته ذهن شما نیست.

- تکنیک‌های مورد استفاده در کارگاه را تغییر داده و از تکنیک‌هایی استفاده کنید که  
ابهامات ایجاد شده را برطرف کرده و به نوعی با تجربه بودن شما را نشان دهد.

- سایر موارد



## پرسیدن سؤال نامرتب

بعد از ناهار بود و کارگاه آغاز شده بود. موضوع کارگاه آلودگی هوای تهران بود. تسهیلگر در مورد این‌که خودروها علاوه بر صنایع، یکی از عوامل اصلی در آلودگی هوای تهران هستند صحبت می‌کرد. آقای جهانشاهی صحبت تسهیلگر را قطع کرد و گفت: «به نظرتون گاو و گوسفندهایی که در اطراف تهران چرا می‌کنند هم روی آلودگی هوای تهران تأثیر می‌گذارند؟ چون در آخرین گزارش تغییرات اقلیمی می‌گویند که نشخوار کردن دام‌ها روی تغییرات اقلیمی تأثیرگذار است.» تسهیلگر گفت ما در حال حاضر در مقیاس محلی صحبت می‌کنیم و تغییرات اقلیمی در مقیاس جهانی مطرح است. ولی آقای جهانشاهی بر سؤال خود اصرار می‌ورزید.

## توصیف موقعیت

در اغلب کارگاه‌ها اغلب تسهیلگر با افرادی روبه‌رو می‌شود که به هر دلیلی می‌خواهند کارگاه را از مسیر خود خارج کنند و یا سؤالاتی را در کارگاه مطرح کنند که ارتباطی با کارگاه ندارد. این افراد به روش‌های مختلف سعی می‌کنند نظم کارگاه را مختل کنند. مثلاً با سؤال‌های نامربوط وقت کارگاه را بگیرند. این حالت گاهی موقتی است و گاهی در طول کارگاه ادامه پیدا می‌کند. البته شرکت‌کنندگان ممکن است سؤالات نامربوط را به طور عمدی یا غیرعمدی بپرسند و تسهیلگر با توجه به تجربه باید تشخیص دهد آیا این سؤال عمدی است یا غیرعمدی.

## دلایل احتمالی:

- این افراد اغلب افرادی هستند که دوست دارند زیاد اظهارنظر کنند.
- در بعضی مواقع سطح کارگاه برای بعضی از شرکت‌کنندگان پایین بوده و آنها اطلاعات خوبی در مورد موضوع کارگاه داشته و مطالب برایشان تازگی ندارد.
- گاهی بعضی افراد دوست دارند سؤال کنند و سؤال را خود پاسخ دهند.
- گاهی کارگاه مشارکتی برای افراد ناآشنا و غیرمتمعارف است و فکر می‌کنند سؤال پرسیدن یک نوع مشارکت است و به این نحو می‌خواهند موضوع کارگاه را تغییر دهند.
- افراد می‌خواهند سطح دانش و مهارت تسهیلگر در ارتباط با دیگر موضوعات را مورد



یکی از تسهیلاتگران چنین می‌گوید:  
«به نظر من در بسیاری از موارد، اطلاق  
واژه «نامرتبط» صحیح نیست و تسهیلاتگر  
با کندوکاو بیشتر، ارتباط اصلی سؤال را  
با سؤال مطرح‌شده می‌تواند کشف کند.»

سنجش و ارزیابی قرار دهند.

- گاهی اوقات تسهیلاتگر یا سایر  
شرکت‌کنندگان با مطرح کردن مطالب  
حاشیه‌ای، زمینه پرسش‌های نامرتبط را  
فراهم می‌کنند.

- هنگامی که مطالب کارگاه نامنسجم و

گنگ باشد، باعث می‌شود شرکت‌کنندگان درست متوجه مطالب نشده و سؤالات نامربوطی  
را مطرح کنند.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- پیش از کارگاه به نحو مقتضی به افراد در مورد فضای مشارکتی و تعاملی کارگاه اطلاع  
دهید. ارسال نوشته‌هایی در زمینه کارگاه و ویژگی‌های آن کمک‌کننده است، اما ترکیبی از  
نوشته و تصاویر و در صورت امکان فیلم‌ها برای این منظور مناسب‌ترند.
- اصول و قوانین را در ابتدای کارگاه برای خارج نشدن افراد از موضوع تعیین کنید.
- محدوده و دامنه کارگاه را مشخص کنید.
- پیش از کارگاه و در روند کارگاه این نکته را یادآور شوید که تسهیلاتگر دانای کل نیست  
و او نیز مانند شما توانایی پاسخ‌گویی به بعضی از سؤالات را ندارد.
- با شناخت نسبت به افرادی که سؤال غیرمرتبط می‌پرسند، می‌توانید از آن‌ها به عنوان  
دستیار در کارهای اجرایی کمک بگیرید.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- پارکینگ سؤالات برای افرادی که می‌خواهند کارگاه را از مسیر خود خارج کنند،  
می‌تواند یک راه‌حل مؤثر باشد.
- موضوعات یا سؤالاتی که خارج از کارگاه مطرح می‌شود را می‌توان به زمان‌های تنفس



موکول کرد.

- شما به عنوان تسهیلگر، اگر با فردی که با پرسیدن سؤال غیرمرتبط، می‌خواهد کارگاه را از مسیر خود خارج کند، رویه‌رو شدید، باید به طور ماهرانه‌ای موضوع را به موضوع اصلی برگردانده و موضوع را مدیریت کنید.

- تسهیلگر باتجربه می‌تواند با شوخ‌طبعی، به فردی که کارگاه را از مسیر خود خارج کند، بخواهد که روی موضوع اصلی کارگاه تمرکز داشته باشد.

- سایر موارد



## عدم تناسب سطح مطالب با سطح علمی شرکت کنندگان

هماهنگ شد تا به عنوان تسهیلگر، کارگاه «مذاکره و جنسیت» را برای گروهی از شهروندان یکی از محلات تهران برگزار کنم. بر اساس برنامه پیش‌بینی‌شده، در ابتدای کارگاه، شهروندان با موضوع مذاکره آشنا می‌شدند و سپس مسئله جنسیت در مذاکره مطرح می‌شد. پس از گذشت بیست دقیقه از ارائه محتوای آموزشی در نظر گرفته شده، احساس کردم مخاطبان با این واژه‌ها بیگانه‌اند و ابتدا باید مطالب ساده‌تری در مورد این موضوع برای آنها تشریح شود.

### توصیف موقعیت

گاهی در کارگاه‌ها تسهیلگر با این موضوع روبه‌رو می‌شود که سطح مطالب آماده شده برای کارگاه خیلی بالاتر از سطح علمی شرکت‌کنندگان است و یا برعکس. حالت دوم به ندرت پیش می‌آید. تسهیلگر با تجربه می‌تواند سطح مطالب ارائه‌شده را با سطح شرکت‌کنندگان تغییر دهد.

### دلایل احتمالی:

- تسهیلگر اطلاعات کاملی از سطح سواد، تحصیلات و اطلاعات مربوط به شرکت کنندگان کارگاه را در اختیار ندارد.
- ممکن است اطلاعات مربوط به سطح سواد و تحصیلات در اختیار تسهیلگر قرار گیرد، ولی تسهیلگر سطح مطالب را به درستی انتخاب نکرده باشد.
- تسهیلگر تسلط کامل به موضوع ندارد و موجب می‌شود که نتواند مطالب را به درستی در اختیار مخاطبان قرار دهد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- اسامی شرکت‌کنندگان همراه با مشخصاتی مانند سن، تحصیلات، شغل و حتی در مواردی رزومه حرفه‌ای آنها پیش از شروع کارگاه در دسترس تسهیلگر و آموزشگر باشد.
- قبل از شروع کارگاه سؤالاتی برای شرکت‌کنندگان در مورد موضوع کارگاه طراحی و



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«از نگاه من، ما به عنوان تسهیلگر، هم  
به خود و هم به شرکت‌کنندگان کارگاه،  
باید این مطلب را یادآوری کنیم که کار ما  
تسهیلگری است، نه آموزشگری و کارگاه‌ها  
را به سمت مشارکت پذیر بودن، پیش ببریم.»

از طریق ایمیل برای آنها ارسال شود. با این  
روش می‌توان سطح دانش شرکت‌کنندگان را  
پیش از شروع کارگاه تخمین زد.

- تسهیلگر می‌تواند ارزشیابی تدریجی  
در حین کارگاه داشته و در بازه‌های زمانی  
مختلف با تکنیک‌های متنوع، شرکت‌کنندگان  
را ارزیابی کند و هر جا احساس کرد بین

مطالب ارائه شده و سطح شرکت‌کنندگان فاصله است، این انعطاف را داشته باشد تا نوع  
آموزش را متناسب با سطح شرکت‌کنندگان تغییر دهد.

- تسهیلگر می‌تواند مطالب ارائه‌شده در هر کارگاه را سطح‌بندی کند.  
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- اگر مطالب را از قبل سطح‌بندی کرده باشید و پس از ارائه متوجه شدید که مطالب  
ارائه‌شده با سطح شرکت‌کنندگان همخوانی ندارد، می‌توانید سطح و مدل ارائه محتوا را تغییر  
دهید.

- در صورت سطح‌بندی نکردن مطالب ارائه‌شده توسط تسهیلگر، تسهیلگر باتجربه  
می‌تواند مطالب ارائه‌شده را تغییر داده و بعضی از مطالب را حذف، اضافه یا در اولویت ارائه  
آن، تغییر ایجاد کند.

- مطالب تکمیلی‌ای که از قبل آماده کرده‌اید، می‌تواند برای تغییر سطح ارائه مطالب  
کارگاه مؤثر باشد.  
- سایر موارد



## بروز حادثه غیرمترقبه برای تسهیلگر

تسهیلگر قرار است ساعت هشت و نیم صبح کارگاه را برگزار کند. یک ساعت قبل از شروع کارگاه، زنگ تلفن به صدا درمی‌آید و خبر بستری شدن مادر به علت عارضه شدید قلبی را دریافت می‌کند.

### توصیف موقعیت

گاهی در کارگاه‌ها برای تسهیلگر حادثه غیرمترقبه‌ای مثل شنیدن خبر بیماری یکی از نزدیکان اتفاق می‌افتد. در این موقعیت تسهیلگر باید اتفاق پیش آمده را مدیریت کند.

### دلایل احتمالی:

- گاهی ممکن است تسهیلگر به علت خستگی زیاد دچار بیماری و سرماخوردگی شود.
- گاهی ممکن است تسهیلگر با توجه به مسائل پیرامونی زندگی شخصی خود دچار استرس شود.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- برای جلوگیری از مبتلا شدن به بیماری‌هایی نظیر سرماخوردگی، بهتر است تسهیلگر نسبت به اقدامات پیشگیرانه، مثل واکسیناسیون در برابر آنفولانزا یا مصرف ویتامین‌های لازم اقدام کند.
- برای جلوگیری از استرس و اضطراب، می‌توان راه‌های کنترل و مدیریت آن را فراگرفت.
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- می‌توانید از راهکارهای کاهش استرس نظیر تن‌آسایی و آرامیدگی بهره ببرید.
- می‌توانید از تمرین‌های تاب‌آوری در این موقعیت‌ها استفاده کنید.
- تماس با یک دوست و یا مشاور می‌تواند مفید باشد.



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«به نظر من تسهیلگر بهتر است خودش از بروز  
دادن احساسات و عواطف ابایی نداشته باشد.»

- بهتر است حادثه غیرمترقبه‌ای که پیش  
آمده است را برای دوری از کاهش انرژی، در  
کارگاه مطرح نکنید.

- از یکی از دوستان خود بخواهید که  
به جای خودتان کارگاه را برگزار کند.

- اگر احساس کردید که نمی‌توانید کارگاه را برگزار کنید، از مجری درخواست کنید که  
کارگاه را تعطیل کند.

- سایر موارد





## حضور افرادی که به فرآیند کارگاه‌های مشارکتی اعتقادی ندارند

برای برگزاری کارگاه در مسجد محله، تلاش زیادی کردیم که معتمدین محل را به شرکت در کارگاه راضی کنیم. چون با توجه به سابقه کارگاه‌های قبلی، اعتماد خود را به آنها از دست داده بودند. پس از طرح موضوع و صحبت‌هایی که هر یک از معتمدین داشتند، به مرحله شناسایی راه‌حل‌ها رسیدیم. یکی از حاضران، از ابتدای جلسه ساکت و در رأس مجلس نشسته بود و با وجود احترامی که همه برایش قائل بودند، تا اواسط برنامه حرفی نزد. می‌دانستیم فردی تأثیرگذار در بهبود وضعیت محله بوده، ولی به نظر می‌رسید که این بار تمایل زیادی برای همراهی ندارد. با این حال از ابتدای جلسه با دقت و هوشیاری تمام آنچه رخ می‌داد را دنبال می‌کرد. بنابراین، نظراتش برای ما تبدیل به یک معما شده بود. نگاهش بر دیگر شرکت‌کنندگان سنگینی می‌کرد و مشارکت نکردن او در بحث به نوعی زیر سؤال بردن آنچه جاری بود را تداعی می‌کرد. چند بار تلاش کردم با سؤالاتی مستقیم، او را درگیر مسائل کنم، ولی با پاسخ‌های کوتاه مواجه می‌شدم. وقتی به مرحله شناسایی راه‌حل‌ها رسیدیم، واکنش شدید وی همه را غافلگیر کرد! وی از جا برخاست و با عصبانیت گفت: «ما رو مسخره کردید؟ ما فکر کردیم شما آمده‌اید که کاری برایمان انجام دهید نه اینکه ما را با این بازی‌ها مشغول کنید...!» غوغایی در جمع برخاست.

### توصیف موقعیت

در برخی از جلسات مقدماتی که برای برگزاری کارگاه‌ها، یا برای طرح و حل وضعیت پیچیده و یا بحرانی برگزار می‌شوند و یا وقتی شرکت‌کنندگان، تجربه کارگاه‌های این‌چنینی را نداشته و یا تجربه ناموفق را همراه دارند (به ویژه در موقعیت‌هایی که انتظار حل مسائل را به صورت عاجل دارند و نسبت به برگزارکنندگان کم اعتمادند)، اغلب کسانی پیدا می‌شوند که به فرآیند کارگاه و روش‌های مشارکتی که به کار گرفته شده است به دیده شک می‌نگرند. این افراد اغلب تمایلی برای همراهی با کارگاه و مشارکت در فعالیت‌ها ندارند و ممکن است حتی کارگاه را زیر سؤال ببرند و یا تلاش کنند با مداخله، شکل کارگاه را عوض کرده و در صورت عدم کامیابی، کارگاه را ترک کنند.

### دلایل احتمالی:

- افراد، فرآیند مشارکتی را تاکنون تجربه نکرده‌اند و برایشان غریب و نامتعارف است.



- افراد، پیش‌زمینه ذهنی خوبی نسبت به کارگاه مشارکتی ندارند، زیرا تجربیات پیشین به صورت ناقص و نمایشی بوده است.
- افراد، به برگزارکنندگان کارگاه بی‌اعتمادند.
- افراد، فقط خود را دانا، مسلط به موضوع و صاحب‌نظر می‌دانند و به کار مشارکتی با سایرین اعتقادی ندارند.
- افرادی که سن، تحصیلات یا تجربه بیشتری دارند، با توجه به سابقه و شأن خود در میان جمع، تکنیک‌ها را نوعی بازی و نامتناسب با منزلت خود تلقی می‌کنند.
- پیشبرد کار به صورت مشارکتی، منافع شخصی آنها را به خطر می‌اندازد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- پیش از برگزاری کارگاه تلاش کنید افراد صاحب نفوذ یا کسانی که بیم آن می‌رود که با دیدگاه منفی به جلسه بیایند را شناسایی کنید و با آنها، یا به طور انفرادی و یا به صورت جمعی، جلساتی داشته باشید تا فرآیند کارگاه، تجربیات موفق و ناموفق مشابه را شرح داده تا اعتماد آنها را جلب کنید.
- به مشکلات و دلایل عدم موفقیت تجربیات پیشین واقف شوید.
- برگزارکنندگان باید مسئله محوری کارگاه را از زوایای گوناگون بشناسند که این تسلط ناخودآگاه، باعث می‌شود در فرآیند تسهیلگری، ناآگاه به مسائل ظاهر نشوند.
- پیش از کارگاه، افرادی که منافع آنها با فرآیند مشارکتی در تعارض هست را شناسایی و راهکارهایی برای جلب رضایت ایشان پیش‌بینی کنید.
- افرادی که سن، تحصیلات یا تجربه بیشتری دارند و میان شرکت‌کنندگان، صاحب منزلت هستند، شناسایی و برای آنها در کارگاه، نقش و یا مسئولیت مشخصی در نظر بگیرید.
- در کارگاه‌های نخست، از تکنیک‌هایی استفاده کنید که متناسب با ویژگی‌های شرکت‌کنندگان، بخصوص افراد مسن‌تر باشد.
- در کارگاه، از حضور سایر افراد با سابقه، بامنزلت و مورد اعتماد شرکت‌کنندگان که با فرآیند مشارکتی هم‌سوئی بیشتری دارند، استفاده کنید.
- سایر موارد



## در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«مشارکت طیفی است که بسته به موقعیت‌های پیش‌رو، افراد آن را تجربه می‌کنند. بنابراین تسهیلگری، منش ایجاد موقعیت‌هایی است که افراد بتوانند تجربه موفق‌تری از مشارکت به دست آورند و این خود زمینه‌ساز پیشرفت طیف، به سوی اعتقاد هر چه بیشتر به معجزه مشارکت است.»

- در صورتی که فکر کردید یکی از شرکت‌کنندگان در چنین موقعیتی قرار دارد، باید تلاش کنید که با طرح پرسش‌هایی، او را درگیر ماجرا کنید و با طرح مسائلی که گمان می‌کنید برای او مهم است، مقاومت و سکوت وی را بشکنید.

- یکی از شرکت‌کنندگان همگرا، که پذیرش عمومی دارد را مأمور کنید تا از طریق گفتگو، مشارکت او را جلب کند تا موضوع بغرنج‌تر نشود.
- در حین فعالیت‌هایی که در کارگاه تعریف می‌شود، اگر فرد مذکور از همراهی با سایر شرکت‌کنندگان خودداری کرد، موقعیت‌هایی را به وجود آورید که او بتواند نقش سازمان‌دهنده و دریافت‌کننده نظرات را ایفا کند تا اعتبار وی حفظ شود.
- در صورت ابراز عدم رضایت و زیر سؤال بردن کارگاه از جانب وی، تلاش کنید از سایر افراد همسو نیز نظرخواهی کنید و با دریافت نظر دیگران درباره شک‌های وی، گفتگویی ایجاد و جهت جلسه را تغییر دهید.
- در فرآیند کارگاه، بدون ایجاد موقعیتی متمایز، سعی کنید به نقش و جایگاه و تأثیرگذاری وی اشاره و ضرورت و اهمیت همراهی او با فرآیند جاری را خاطرنشان کنید.
- در روند گفتگوها، ملاحظات زبان‌شناختی را برای حفظ منزلت وی به کار ببرید.
- در فرآیند کارگاه تلاش کنید دوقطبی شدن کارگاه، برنده و بازنده شدن یک گروه را به حداقل رسانده و از تکنیک‌هایی که به رقابت منجر نمی‌شوند بهره ببرید.
- گروه‌بندی‌ها را به شیوه‌ای انجام دهید که فرد مورد نظر در گروهی قرار گیرد تا بتواند نظرات خود را با یارگیری مطرح و به معرض قضاوت جمع بگذارد.
- تلاش کنید شرکت‌کنندگان را با نتایج پرثمر کارگاه‌های مشابه و خروجی‌های مفید کارهای مشارکتی آشنا کنید و در طول کارگاه، آگاهانه فرآیندها را زیر نظر داشته و در صورت دستیابی به نتایج امیدبخش، با روش‌های خلاقانه، آنها را به حاضران خاطرنشان کنید.
- سایر موارد



## خراب شدن یا هدر رفتن بازی

در کارگاه‌های آموزشی، یکی از قسمت‌های مورد علاقه‌ام که از شروع کارگاه منتظر انجام آن هستم، بخش بازی‌های کارگاه است. تسهیلگر کارگاهی که در آن حاضر بودم، بازی‌های مشارکتی بسیار مؤثری را طراحی کرده بود و در هر بخش که آن را اجرا می‌کرد، کلی شور و نشاط برای کارگاه به همراه داشت و همین بازی‌ها باعث شد، من که فردی اجتماعی نیستم، در فرآیند آموزش، به یکی از فعال‌ترین افراد جمع تبدیل شوم. ولی تجربه این کارگاه من را کمی ناامید کرد...

کارگاه پرجمعیت و فعالی بود و نوبت به بازی انتهایی رسیده بود و همه منتظر بودیم که با یک بازی فعال و پیرانثری، از دوستان خداحافظی کنیم. اما بازی‌ای که تسهیلگر برای این کارگاه در نظر گرفته بود، خیلی سخت و گیج‌کننده بود و با وجود تلاش تسهیلگر و شرکت‌کنندگان، بازی به درستی انجام نشد. نتیجه اینکه هر گوشه کارگاه را که سر می‌زدی، هر کسی ساز خودش را می‌زد یا با تعجب به سایرین نگاه می‌کرد. همه بیش از پیش خسته و کلافه شده بودند.

مشاهدات تسهیلگر باعث شد که پیشنهاد دهد بازی را خاتمه داده و برای جمع فرآیند بازی و نتایجی که از آن انتظار می‌رفت را توضیح داد و کارگاه را پایان داد. آیا واقعاً می‌توان با جمع‌بندی و سخنرانی به همان نتایج رسید؟! خلاصه اینکه هیچ خوش نگذشت... امیدوارم کارگاه بعدی بازی‌های خلاق و هیجان‌انگیز و جدیدتری داشته باشد.

## توصیف موقعیت

بازی‌های گروهی یکی از مهم‌ترین بخش‌های کارگاه‌های مشارکتی است که با اهداف گوناگونی برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. بازی‌ها می‌توانند علاوه بر دنبال کردن اهداف کارگاه، به گرم شدن جو کارگاه، آشنا شدن افراد با یکدیگر و تمرین فعالیت جمعی، جلب توجه افراد بر اهداف مشترک از طریق تجربه فعالیت‌های گروهی و سرگرم‌کننده و رفع خستگی شرکت‌کنندگان کمک کنند. با این حال با توجه به ویژگی‌های هر بازی، دریافت نتیجه دلخواه از آن، مستلزم اجرای صحیح آن است. در برخی کارگاه‌ها، ممکن است به دلایل متعدد، بازی یا فعالیت گروهی که از قبل برای هر بخش کارگاه پیش‌بینی شده است، به درستی اجرا نشود. این موضوع علاوه بر اینکه مانع دستیابی به نتایج مورد انتظار از بازی می‌شود، ممکن است به ایجاد بی‌نظمی و آشفتگی در کارگاه یا از دست رفتن اعتماد شرکت‌کنندگان به تسلط تسهیلگر منجر شود.



## دلایل احتمالی:

- تسهیلگر تسلط کافی بر بازی و دستورالعمل آن ندارد و به اندازه کافی جزئیات آن را نیازموده است.
- تسهیلگر به دلایل گوناگون تمرکز خود را از دست داده است، به همین دلیل نتوانسته بازی را به خوبی توضیح دهد.
- یک یا تعدادی از شرکت کنندگان، تجربه انجام بازی را در کارگاه‌های قبل داشته‌اند و تمایلی به انجام دوباره آن ندارند، یا همان بازی را به شکل دیگری تجربه کرده‌اند و تمایل دارند بازی را به همان شکل اجرا کنند.
- زمان انجام بازی درست انتخاب نشده است (عجله کنید وقت نداریم) و به همین دلیل، شرکت کنندگان به درستی روش انجام بازی را خوب فرا نگرفته‌اند و بازی را به درستی انجام نمی‌دهند.
- بازی با بخشی از کارگاه که قرار بود در آن بازی اجرا شود، متناسب نیست یا شرکت کنندگان دیگر انرژی انجام آن را ندارند؛ مثلاً بازی خیلی پرتحرک است و بعد از یک فعالیت سنگین در کارگاه اجرا می‌شود.
- موضوع بازی یا انجام آن، فعالیت را می‌طلبد که با ارزش‌ها، دیدگاه‌ها یا اعتقادات برخی شرکت کنندگان مغایرت دارد.
- تعدد زیاد بازی‌های کارگاه، موجب خستگی و بی‌میلی شرکت کنندگان به مشارکت در انجام بازی می‌شود.
- بازی به نظر برخی از شرکت کنندگان بچه‌گانه می‌رسد و تمایلی برای مشارکت در آن ندارند.
- هدف بازی برای شرکت کنندگان مشخص نیست و فقط به آن به دید تفریح و سرگرمی می‌نگرند.
- دستورالعمل انجام بازی بسیار پیچیده و اجرای درست آن برای شرکت کنندگان سخت است.
- انجام بازی به ابزارهایی نیاز دارد که به دلایل گوناگون در زمان انجام، در دسترس نیستند.
- به دلیل وجود تفاوت میان شرکت کنندگان، بازی با ویژگی‌های برخی از ایشان تناسبی ندارد و این افراد در انجام بازی به حاشیه رانده می‌شوند.
- بازی موجب تشدید اختلاف‌های شرکت کنندگان و در نتیجه بروز تنش و درگیری میان



شرکت کنندگان می‌شود.

- وجود عنصر رقابت در بازی، موجب بروز اختلاف برای کسب موقعیت برتر و تنش در اجرای بازی می‌شود.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- پیش از کارگاه بازی‌ها را به خوبی تمرین کنید و جنبه‌های گوناگون انجام آن را بسنجید.  
- در صورت وجود چندین تسهیلگر در کارگاه، بیش از یک نفر، بر دستورالعمل بازی‌ها تسلط داشته باشند تا در صورت بروز مشکلی برای تسهیلگر اصلی، تسهیلگر دیگر، در اجرای درست بازی او را یاری کند.

- در انتخاب بازی‌ها تناسب آنها با ویژگی‌های سنی، جسمی و جنسی شرکت کنندگان، اعتقادات و باورهای ایشان را در نظر بگیرید.

- همه اقلام و لوازم مورد نیاز برای بازی را، پیش از کارگاه، تهیه و در دسترس داشته باشید.  
- در برنامه‌ریزی کارگاه، روی انتخاب بازی‌ها، تعداد، زمان انجام و ارتباط بازی با سایر فعالیت‌های کارگاه دقت و برنامه‌ریزی داشته باشید. تلاش کنید درباره کارگاه‌های قبلی که شرکت کنندگان در آنها حاضر بودند، اطلاعاتی کسب کنید تا از انتخاب بازی‌های تکراری جلوگیری کنید.

- هدف از انجام هر بازی را مشخص کنید و تلاش کنید قبل یا بعد از انجام بازی، با روش‌های گوناگون، توجه شرکت کنندگان را به این اهداف جلب کنید.

- در زمان اجرا، روش بازی را به طور دقیق برای شرکت کنندگان توضیح دهید و در صورت امکان، آن را با همکاران خود، به صورت آزمایشی، اجرا کنید.

- تعداد و توالی بازی‌ها را به گونه‌ای پیش‌بینی کنید که افراد شرکت کننده به تدریج برای انجام بازی‌های پیچیده‌تر آماده شوند.

- پیش از انجام هر بازی، از شرکت کنندگان بپرسید که آیا با آن بازی آشنا هستند یا نه و در صورت آشنایی اکثر افراد، اگر بیم آن می‌رود که انجام بازی برای شرکت کنندگان خسته کننده باشد، بازی دیگری را جایگزین کنید.



یکی از تسهیلگران چنین می گوید:  
«به نظر من در کارگاه تسهیلگری هم مانند  
زندگی واقعی، رخ دادن چنین اشتباهاتی طبیعی  
است و می توان از آنها بسیار آموخت. من خاطره  
بدی از چنین موقعیتی دارم که باعث شده است قبل  
از هر کارگاه، بازی ها را بارها و بارها تمرین کنم.»

- در صورت آشنا بودن برخی از شرکت کنندگان و گرایش جمع به انجام بازی، برای افراد آشنا به بازی، نقش هایی تعریف کنید تا مانع مداخله در بازی و منحرف کردن آن از مسیر اصلی شوند.

- برای هر بازی، تعدادی بازی جایگزین

پیش بینی کنید که در صورت بروز مشکل، بتوانید از آنها استفاده کنید.

- برای انجام بازی های پرتحرک، از افراد بخواهید همه وسایلی که ممکن است موجب

آسیب رساندن به ایشان شود را کنار بگذارند.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در صورت فراموش کردن دستورالعمل بازی در حین توضیح، اگر کمک تسهیلگران

حضور داشتند، آنها را نیز در فرآیند توضیح شریک کنید.

- در صورت تمایل نداشتن برخی از افراد شرکت کننده به مشارکت در بازی، تلاش کنید

با تغییر بازی ها به بازی های فردی و با جدیت بیشتر، حالت تدافعی در مقابل بازی ها را به تدریج کاهش دهید.

- در صورت بی میلی افراد به ادامه بازی، از حضور شرکت کنندگان پرانرژی و خوش بین

برای گرم کردن بازی استفاده کنید.

- در کارگاه های چند روزه که حس همدلی میان افراد شرکت کننده ایجاد شده است، در

صورت خراب شدن بازی به دلایل مختلف و ایجاد جو نارضایتی، در پایان کارگاه، از افراد

بخواهید با آسیب شناسی دلایل خراب شدن بازی، راهکارهای پیشنهادی برای پیشگیری از

تکرار این اتفاق را به شما ارائه دهند.

- سایر موارد



## تمایل یا بی‌میلی شرکت‌کنندگان برای انجام بازی‌های آموزشی

تسهیلگر و آموزشگر باتجربه‌ای در زمینه اصول کارگاه‌های مشارکتی همیشه می‌گفت: باید خیلی حواستون به برنامه‌ریزی بازی‌ها در کارگاه‌ها باشد، چون این بازی‌ها مثل شمشیر دولبه هستند. در کارگاه نهایت سعی خود را می‌کردم و همیشه مجذوب تأثیر شگفت‌انگیزی بودم که بازی‌ها بر مخاطب‌های کارگاه‌ها داشتند، این بار ولی واقعاً معنی حرف آن تسهیلگر حرفه‌ای را با تمام وجود تجربه کردم!

مخاطبان کارگاه، کارشناسان و کارمندان یک نهاد دولتی بودند و زمان برگزاری کارگاه بعد از ساعت کاری ایشان بود. با اطلاع از این موضوع، در انتخاب بازی‌ها نهایت تلاش را کرده بودم که بازی‌های نشاط‌آوری انتخاب کنم، گویا موفق هم شده بودم اما این روی اول سکه بود و روی دیگر سکه، خود را نشان داد: دومین فعالیت کارگاه، بازی ایفای نقش بود که افراد خیلی از آن استقبال کردند و به نظر می‌رسید که اوقات خوشی را سپری می‌کنند... زمان کارگاه محدود بود. من باید در زمان مقرر بازی رو تمام می‌کردم ولی هیجان جمع به حدی بالا رفته بود که تلاش من نتیجه زیادی نداشت... هر چه افراد را به ادامه فعالیت‌ها دعوت می‌کردم، متوجه می‌شدم در گروه دیگری بازی ادامه دارد، خلاصه هرج و مرج در گروه‌ها پایان نمی‌گرفت و گویا فقط من بودم که دغدغه محتوا و ادامه کارگاه را داشتم! شرکت‌کنندگان کارگاه، کودکان سرخوشی شده بودند که نمی‌توانستند دل از بازی بکنند.

## توصیف موقعیت

همان‌طور که در موقعیت‌های دشوار مرتبط ذکر شد، با وجود اهمیت بازی‌ها در فرآیند کارگاه‌های مشارکتی، محدود بودن تجربه و دانش اکثر شرکت‌کنندگان درباره نقش بازی در چنین کارگاه‌هایی، در بسیاری مواقع می‌تواند مسئله‌ساز شود، زیرا برخی از شرکت‌کنندگان بازی را تنها فعالیتی سرگرم‌کننده و تفریحی در نظر می‌گیرند و با استقبال از آن، مایل هستند بخش زیادی از کارگاه را صرف این فعالیت کنند. از دیگر سو نیز ممکن است شرکت‌کنندگانی اعتقاد داشته باشند که بازی‌ها بچه‌گانه و انجام آنها وقت تلف کردن است و مایل نباشند در آنها مشارکت کنند. در هر دوی این موقعیت‌ها، تسهیلگران با چالشی اساسی برای بازگرداندن جایگاه واقعی به بازی‌ها در جهت اهداف کارگاه و استفاده درست از آنها با مشارکت شرکت‌کنندگان روبه‌رو هستند.





## دلایل احتمالی:

- شرکت کنندگان، تجربه حضور در کارگاه های مشارکتی را نداشته و برای اولین بار در فعالیت های گروهی و بازی درگیر می شوند و با توجه به سایر تجربیاتشان در ارتباط با بازی، بازی کردن را تفریح و یا وقت گذرانی می دانند.
- بازی های آغازین انتخاب شده توسط تسهیلگر در کارگاه، بیشتر جنبه جلب توجه، نشاط آوری و گرمابخشی داشته اند و برداشت اولیه شرکت کنندگان، این بوده است که بازی در کارگاه به معنی خوش گذرانی است.
- تسهیلگر پس از انجام بازی ها، موفق به تفهیم ره آورد و نتیجه بازی و جمع بندی با مشارکت شرکت کنندگان نشده و به همین دلیل اهمیت بازی ها بر افراد عیان نشده است.
- انتخاب بازی ها متناسب با ویژگی های سنی، جسمی و جنسی شرکت کنندگان، اعتقادات و باورهای ایشان نبوده و به همین دلیل شرکت کنندگان دنبال بهانه ای برای اجتناب از مشارکت در ادامه بازی ها هستند.
- زمان کارگاه درست انتخاب نشده است و شرکت کنندگان یا خسته اند و یا به دنبال رفع خستگی با انجام انواع بازی ها هستند و یا انرژی کافی برای مشارکت در بازی ها ندارند.
- شرکت کنندگان به صورت گروهی و مأموریتی در کارگاه شرکت کرده اند و انگیزه درونی کافی برای رسیدن به اهداف کارگاه را ندارند و در پی تفریحی جمعی، ادامه بازی ها را مطلوب می بینند و بر آن اصرار می ورزند.
- برخی از شرکت کنندگان در بین جمع، از جایگاه ویژه ای برخوردار هستند که احساس می کنند مشارکت در بازی های جمعی تأثیری منفی بر جایگاهشان دارد.
- برخی از شرکت کنندگان بازی ها را می شناسند یا در انجام بازی ها مهارت ویژه ای دارند و با اصرار بر انجام بازی های متعدد به دنبال کسب موقعیت برتر در میان جمع هستند.
- تعدد بازی های کارگاه موجب کسالت و بی تمایلی شرکت کنندگان برای انجام بازی های بعدی شده است.



## برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- از طریق توضیحاتی که در دعوت به کارگاه در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد و یا در شروع کارگاه با فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده، ماهیت کارگاه‌های مشارکتی به صورت مختصر برای شرکت‌کنندگان روشن شود.
- تسهیلگران در پرسشنامه‌های شناسایی مخاطبان که پیش از کارگاه پر می‌شود، درباره سابقه حضور شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های مشارکتی اطلاعاتی کسب کنند.
- تسهیلگر در انتخاب بازی‌های آغازین برای کارگاه‌هایی که مخاطبان آن سابقه حضور در کارگاه‌های مشارکتی ندارند، دقت کند.
- تسهیلگر در برنامه‌ریزی کارگاه، طبق شناختی که از شرکت‌کنندگان در ابتدای کارگاه کسب می‌کند، فرآیند انجام بازی‌ها، تعداد، زمان انجام و ارتباط بازی با سایر فعالیت‌های کارگاه را مدنظر داشته و از بازی‌های کم‌تحرک‌تر که اهداف آن مشخص‌تر است، آغاز و به تدریج بازی‌ها را پیچیده‌تر و حتی پرنشاط‌تر کند.
- تسهیلگران هدف از انجام هر بازی را مشخص و تلاش کنند قبل یا بعد از انجام بازی با روش‌های گوناگون توجه شرکت‌کنندگان را به این اهداف جلب کنند.
- در انتخاب بازی‌ها، تناسب آنها با ویژگی‌های سنی، جسمی و جنسی شرکت‌کنندگان، اعتقادات و باورهای ایشان در نظر گرفته شود.
- در انتخاب زمان کارگاه و تناسب آن با شرایط شرکت‌کنندگان دقت شود، تا شرکت‌کنندگان خسته و بی‌انگیزه در کارگاه حضور نیابند.
- در ابتدای کارگاه‌هایی که برای افراد آشنا با یکدیگر و دارای گروه‌های پیشینی تشکیل می‌شود، با انجام گروه‌بندی‌های جدید و اتفاقی، افراد را از کنار آشنایان جابه‌جا کنند تا در گروه‌های جدید، امکان همسو شدن با اهداف کارگاه افزایش یابد.
- برای افزایش انرژی و نشاط جمع، بازی‌هایی پیش‌بینی شود، ولی با تأکید بر اهداف کارگاه، شرکت‌کنندگان ترغیب شوند که انرژی کسب شده را برای انجام سایر فعالیت‌های کارگاه نیز استفاده کنند.



یکی از تسهیلگران چنین می گوید:  
«من بازی ها را در کارگاه های مشارکتی،  
شمشیری دو لبه می دانم. بازی، هم می تواند  
در بسیاری مواقع بی نهایت به درک و  
تجربه مفاهیم کارگاه کمک کند و هم خطر  
آن وجود دارد که کارگاه را به رقیق ترین  
سطح ممکن برساند. بنابراین: هشدار! در  
استفاده از بازی به علائم ایمنی توجه کنید!»

- از راهکارهای موقعیت دشوار «کاهش  
انگیزه شرکت کنندگان» برای افزایش انگیزه و  
مشارکت ایشان استفاده کنیم.

- تلاش شود بازی هایی که شاید برای  
افراد آشنا هستند، انتخاب نشوند و در  
اغلب بازی ها نقشی برای فرد آشنا به بازی،  
پیش بینی شود که از مداخله آسیب زننده وی  
در فرآیند بازی جلوگیری شود.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در صورتی که شرکت کنندگان از انجام سایر فعالیت های کارگاه سر باز می زنند و پیاپی  
درخواست انجام بازی های دیگری دارند، تسهیلگر با انجام بازی های جذاب متمرکزکننده یا  
بازی هایی که به گروه سازی و ایجاد همکاری منجر می شوند، علاوه بر ایجاد تمرکز، روحیه  
کار گروهی را در شرکت کنندگان تقویت و توجه آنان را به اهمیت دستیابی به اهداف کارگاه  
جلب کند.

- در صورتی که شرکت کنندگان پیاپی درخواست انجام بازی های دیگری دارند، تسهیلگر  
افراد علاقه مند به پیگیری فرآیند کارگاه را که از قبل شناسایی کرده است، در گروه ها تقسیم  
و از کمک ایشان برای ایجاد انگیزه در گروه استفاده کند.

- در صورتی که شرکت کنندگانی که جایگاه ویژه ای در جمع دارند، از شرکت در بازی ها  
امتناع کردند، در بازی های آغازین نقش های ویژه ای به ایشان بدهیم و به تدریج در طول بازی ها  
با ظرافت، این نقش ها را برای هم رنگ شدن با سایر افراد گروه کمرنگ کنیم.

- در صورت عدم تمایل برخی از افراد شرکت کننده به مشارکت در بازی، تلاش شود  
با تغییر بازی ها به بازی های فردی تر و با جدیت بیشتر، حالت تدافعی در مقابل بازی ها را  
به تدریج کاهش داد.



- در صورت عدم گرایش افراد به ادامه بازی، از حضور شرکت‌کنندگان پرانرژی و خوش‌بین برای گرم کردن بازی استفاده شود.

- در کارگاه‌های چند جلسه‌ای که حس همدلی میان افراد شرکت‌کننده ایجاد شده است، در صورت اجتناب افراد به مشارکت در بازی‌ها، در پایان کارگاه با مشارکت شرکت‌کنندگان، دلایل عدم گرایش به انجام بازی‌ها شناسایی شود و سپس با تأکید بر اهمیت و جایگاه بازی در فرآیند کارگاه، از ایشان خواسته شود پیشنهادهایی عملی برای از بین بردن موانع این مشارکت ارائه شود.

- سایر موارد



## موقعیت‌های دشوار مربوط به موضوع کارگاه

برای تسهیلگری یک کارگاه آموزشی دو روزه با عنوان پروژه‌نویسی دعوت شدم. شرکت‌کنندگان از سه استان هم‌جوار دعوت شده بودند. نیم ساعت زودتر به محل برگزاری کارگاه رسیده بودم و بعد از آماده کردن فضا و امکانات جانبی، عنوان کارگاه که پروژه‌نویسی بود را نیز روی وایت برد نوشتم. کم‌کم که شرکت‌کنندگان به سالن برگزاری وارد شدند متوجه تعجب و پیچ‌پیچ آنها با یکدیگر شدم. بعد از معارفه، وقتی به قسمت «انتظارات از کارگاه» رسیدم، یکی از شرکت‌کنندگان دست بلند کرد و گفت که آنها برای شرکت در کارگاه نوشتن طرح تجاری (Business plan) دعوت شده‌اند نه پروژه‌نویسی. در آن لحظه فقط به این موضوع فکر می‌کردم که چطور می‌توانم از پس این موضوع برآیم.

### توصیف موقعیت

گاهی پیش می‌آید که موضوع کارگاه، به شرکت‌کنندگان، اشتباه اطلاع‌رسانی شده است. این موضوع می‌تواند برای تسهیلگر ناراحت‌کننده باشد؛ چرا که تسهیلگر مدت‌ها برای گردآوری محتوا و تدوین روش اجرای کارگاه زحمت کشیده و کار کرده است و در همان لحظه متوجه می‌شود که همه زحماتش به هدر رفته است. ضمن اینکه باید پاسخگوی اعتراض شرکت‌کنندگان نیز باشد که گمان می‌کردند در کارگاهی با موضوع دیگری شرکت خواهند کرد. این موقعیت به گونه دیگری نیز ممکن است اتفاق بیفتد؛ اینکه شرکت‌کنندگان هیچ اطلاعی از موضوع کارگاه ندارند و فقط برای شرکت در یک کارگاه آموزشی (بدون ذکر عنوان) دعوت شده‌اند.

### دلایل احتمالی:

- گاهی اتفاق می‌افتد که هدف مجری یا برگزارکننده، فقط برگزاری یک کارگاه است. مثلاً به این دلیل که بودجه‌ای برای آموزش، از قبل اختصاص داده شده است که باید طی یک بازه زمانی مشخص صرف شود و یا اینکه مجری باید به بالادستی خود گزارشی مبنی بر برگزاری کارگاه آموزشی برای توانمندسازی کارکنان یا داوطلبان ارائه دهد و به این دلیل مقدمات



برگزاری یک کارگاه را فراهم می‌کند و در این میان ممکن است اشکالاتی مثل اطلاع‌رسانی اشتباه درباره عنوان کارگاه یا فقط دعوت به حضور در کارگاه بدون ذکر موضوع روی دهد.

- درک مشترکی بین تسهیلگر و مجری درباره عنوان کارگاه نباشد. به عنوان مثال کارگاه قرار است با عنوان مدیریت نیروی داوطلب برگزار شود، اما مجری به دلیل توجه نکردن یا درک نادرست، عنوان کلی دیگری را به شرکت‌کنندگان اطلاع‌رسانی کند.

- گاهی پیش می‌آید که عنوان کارگاه بسیار کلی است. مثلاً دوره مهارت‌های زندگی. در سرفصل مهارت‌های زندگی، چندین عنوان و زیر سرفصل برای یک کارگاه می‌تواند جای گیرد. در این صورت طبیعی است که بین مجری و تسهیلگر در مورد عنوان برگزاری، درک مشترک به وجود نیاید. به ویژه اگر قبل از برگزاری کارگاه، ارتباط کافی و کاملی نیز بین مجری و تسهیلگر وجود نداشته باشد. در اینجا ممکن است بین عنوان مورد نظر تسهیلگر با عنوان مورد نظر شرکت‌کنندگان (چیزی که به آنها اطلاع‌رسانی شده است) تفاوت وجود داشته باشد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- اطلاع‌رسانی باید به صورت شفاف و در بازه‌های زمانی مناسب بین مجری، تسهیلگر و شرکت‌کنندگان انجام گیرد و جلسات منظم هماهنگی بین مجری و تسهیلگر برگزار شود.

- از عناوین کلی برای کارگاه‌ها پرهیز شود مانند: کارگاه توانمندسازی، ظرفیت‌سازی یا مهارت‌های زندگی. بهتر است همواره در ذیل عنوان کلی، عنوان اختصاصی نیز ذکر شود.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- اگر عنوانی که به شرکت‌کنندگان اطلاع‌رسانی شده است با عنوان مدنظر شما متفاوت بود، در صورت توانایی و تسلط بر آن، می‌توانید موضوع را عوض کنید و کارگاه را با عنوانی که به شرکت‌کنندگان اطلاع‌رسانی شده است، برگزار کنید. در اینجا لازم است توانایی خود را درباره موضوع جدید به اطلاع شرکت‌کنندگان برسانید و عنوان کنید که تاکنون چندین بار



یکی از تسهیلاتگران چنین می‌گوید:  
«من همیشه سعی می‌کنم از ارتباط کتبی استفاده کنم. یعنی با سازمان مجری و یا فرد مسئول و تصمیم‌گیر، علاوه بر ارتباط تلفنی، از نامه‌نگاری استفاده کنم تا بتوانم در آینده به آنها استناد کنم. ارتباط کتبی، مکمل ارتباطات شفاهی است؛ ضمن این که به هر حال، سندیت نیز دارد. ممکن است خودم به دلیل مشغله زیاد، نتوانم مستقیم پیگیر ارتباط با سازمان مجری باشم، به همین دلیل این وظیفه را به کمک تسهیلاتگر واگذار می‌کنم.»

این کارگاه را برگزار کرده‌اید و طرح درس آن را نیز به همراه دارید.

- در صورتی که عنوان کارگاه به اشتباه اطلاع‌رسانی شده است، با شرکت‌کنندگان درباره موضوع کارگاه گفتگو کنید. هدف از برگزاری دوره آموزشی را با عنوانی که مدنظر دارید بیان کنید. همه سرفصل‌ها را به اطلاع شرکت‌کنندگان برسانید و در صورتی که همگی درباره موضوع مدنظر شما به عنوان تسهیلاتگر به اجماع رسیدند، کارگاه را با همان موضوع ادامه دهید.

- در صورتی که شرکت‌کنندگان، از موضوع کارگاه بی‌اطلاع بودند نیز باید سرفصل‌ها، اهداف و نتایج این دوره را به صورت ریز و با جزئیات به اطلاع شرکت‌کنندگان برسانید و آنان را برای مشارکت در کارگاه تهییج و ترغیب کنید.

- در صورت تفاوت میان عنوان و موضوع مورد نظر شما و شرکت‌کنندگان، در صورتی که شما و شرکت‌کنندگان در مورد موضوع به توافق نرسیدند، با هماهنگی مجری، کارگاه را به روز و زمان دیگری، با موضوعی که مورد توافق همه است، موکول کنید.

- سایر موارد



## موقعیت‌های دشوار مربوط به ابتدا و انتهای کارگاه

کارگاه ۳ روزه‌ای با عنوان مستندسازی و گزارش‌نویسی برای ۳۰ نفر از داوطلبان سازمان‌های مردم‌نهاد داشتیم. ابتدا کار را با معارفه شروع کردم و بعد توضیحاتی درباره کارگاه و زمان‌بندی آن دادم. مرحله دوم، گرفتن انتظارات از کارگاه و تسهیلگر و شرکت‌کنندگان بود که آن هم در ظاهر به خوبی انجام شد، اما متوجه شدم که میزان مشارکت در حد انتظارم نیست. ولی وقتی به قوانین کارگاه رسیدم کم‌کم زمزمه‌هایی به گوشم خورد مبنی بر اینکه پس کی می‌رویم سراغ اصل مطلب، خیلی زمان گذشته و ما هنوز شروع نکردیم، آخرش وقت کم می‌آوریم... با شنیدن این زمزمه‌ها که کم‌کم رنگ و بوی اعتراض نیز به خود گرفته بود، متوجه شدم که برخی از شرکت‌کنندگان از مقدمات کارگاه راضی نیستند...

### توصیف موقعیت

روش آموزشی کارگاهی با سایر روش‌های آموزشی، مثل آموزش‌های کلاسی و دانشگاهی تفاوت‌هایی دارد. از جمله اینکه در فرآیند آموزشی کارگاهی، لازم است یک چرخه مشارکت تعاملی میان شرکت‌کنندگان با یکدیگر و همچنین میان تسهیلگر و شرکت‌کنندگان به وجود بیاید. اما این مشارکت تعاملی، نیاز به مقدماتی دارد. یعنی نمی‌توان انتظار داشت بدون انجام فعالیت‌هایی از جمله معارفه، دریافت انتظارات و هم‌سطح کردن آنها، تهیه مقررات و قوانین توافقی، گفتگو بر سر اهداف و زمان‌بندی کارگاه و حتی تغییراتی در آن، با اجماع تسهیلگران و شرکت‌کنندگان، به این مشارکت تعاملی مؤثر دست یافت. البته گاهی پیش می‌آید که این مقدمات برای شرکت‌کنندگان خسته‌کننده بوده، یا ضرورتی برای آن احساس نمی‌شود و یا شرکت‌کنندگان فکر می‌کنند از مطالب کارگاه ممکن است عقب بمانند. به همین دلیل به تسهیلگر اصرار می‌کنند که تا جای ممکن از مقدمات چشم‌پوشد و به اصل مطلب بپردازد. اما نکته اینجاست که در فرآیند یک کارگاه آموزشی، اصل و فرع وجود ندارد و در حقیقت از همان زمان که مقدمات شروع می‌شود، کارگاه نیز شروع شده است. موقعیت دشوار دیگر نیز هنگام پایان کارگاه است. باز هم باید گفت که ما نقطه پایان در کارگاه نداریم. اگر همان چرخه مشارکتی تعاملی به جریان درآمده باشد، ساعت آخر کارگاه در حقیقت شروعی است برای تفکر و تعمق بیشتر، برای انجام یک سری فعالیت‌ها





برای بهبود یا تغییر. پایان کارگاه باید شروعی باشد بر رابطه‌های سازنده میان شرکت‌کنندگان که همه اینها یک پایان مؤثر را می‌طلبد. این پایان مؤثر با جمع‌بندی مختصر، تعجیل برای پایان دادن به کارگاه و فشردگی مطالب در ساعات آخر و خستگی بسیار زیاد شرکت‌کنندگان همخوانی ندارد.

### دلایل احتمالی:

- اگر مقدمات کارگاه (معارفه، انتظارات و قوانین) جذابیت لازم را نداشته باشد، یا مطابق سن، جنس و فرهنگ شرکت‌کنندگان طراحی نشده باشد، ممکن است تسهیلگر با این موقعیت دشوار مواجه شود. (در حین معارفه، عده‌ای از شرکت‌کنندگان به هر دلیلی نخواهند یا نتوانند در فعالیت مربوطه مشارکت داشته باشند و یا اینکه فعالیت را دوست نداشته باشند).
- تسهیلگر همیشه از یک مدل یا طراحی برای انجام مقدمات کارگاه استفاده می‌کند؛ هر چند این مدل جذابیت لازم را نیز داشته باشد، ممکن است این موقعیت دشوار را به وجود بیاورد، چرا که احتمال دارد برخی از شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های قبلی تسهیلگر نیز حضور داشته‌اند و این روش برای آنها جذاب نباشد، در نتیجه مشارکت نکرده و خسته شوند. ضمن اینکه یک روش معارفه همه جا یکسان کاربرد ندارد.
- ممکن است مقدمات کارگاه بسیار طولانی و خسته‌کننده باشد. مثلاً در یک کارگاه شش ساعته، یک ساعت و نیم آن به معارفه اختصاص داده شده باشد. در این حالت شرکت‌کنندگان ممکن است علاوه بر اینکه احساس کنند که زمان کارگاه از دست خواهد رفت و فرصت لازم برای دریافت محتوای آموزشی را نخواهند داشت، این حس هم به آنها دست دهد که تسهیلگر به‌عمد می‌خواهد زمان را از بین ببرد تا کارگاه زودتر تمام شود. به ویژه اگر شرکت‌کنندگان تاکنون در کارگاه‌های زیادی شرکت کرده باشند که این موضوع در آنها نیز کم و بیش اتفاق افتاده باشد و تجربه چنین چیزی را داشته باشند.
- ممکن است گاهی قبل از شروع کارگاه، فرد یا افرادی با عنوان خوشامدگویی، سخنرانی و غیره بخشی از زمان کارگاه را به خود اختصاص دهند. این اتفاق به طور معمول در کارگاه‌هایی که از طرف سازمان‌های دولتی برگزار می‌شود، بیشتر رخ می‌دهد. در این حالت، زمانی که تسهیلگر بخواهد مقدمات کارگاه (معارفه، قوانین، انتظارات و غیره) را پیش ببرد،



ممکن است با کمبود زمان مواجه شده و این حس در شرکت‌کنندگان به وجود بیاید که زمان زیادی گذشته، اما هنوز وارد اصل مطلب نشده‌اند.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- مدیریت نادرست زمان باعث می‌شود که وقت در آخر کارگاه کم بیاید. به این صورت که تسهیلگر با حجم زیادی از مطالب و فعالیت‌هایی که فرصت پرداختن به آنها را پیدا نکرده و باید در ساعات آخر به آنها بپردازد، مواجه می‌شود یا زمان در آخر کارگاه اضافه بیاید، یعنی تسهیلگر طبق برنامه پیش رفته است و همه مطالب و محتوا و فعالیت‌ها را نیز انجام داده است، اما تا پایان کارگاه زمانی اضافی باقی مانده که از قبل برای پر کردن آن برنامه‌ریزی نشده است.

- به طور معمول در کارگاه‌های چند روزه، ساعت کارگاه در روز آخر زودتر به پایان می‌رسد. اما این موضوع باید از قبل برنامه‌ریزی شده باشد. در صورتی که شرکت‌کنندگان در ساعات آخر تمایلی به مشارکت نداشته باشند و حتی به تسهیلگر فشار بیاورند که زودتر کارگاه را تمام کند، تسهیلگر با موقعیت دشوار مواجه می‌شود.

- تسهیلگر برای اختتام کارگاه و پایان مؤثر، برنامه خاصی ندارد و بلافاصله بعد از تمام شدن محتوای آموزشی، کارگاه را به اتمام می‌رساند. در اینجا تأثیر آموزش کارگاهی کم می‌شود و شرکت‌کنندگان به انجام فعالیت‌هایی در راستای اهداف کارگاه برگزار شده، ترغیب نمی‌شوند.

- گاهی در انتهای کارگاه (همانند چیزی که در ابتدای کارگاه بیان شد) مجری یا سازمانی که کارگاه به سفارش آنها برگزار شده، برنامه اختتامیه دارد (مانند سخنرانی) که این موضوع می‌تواند باعث فشردگی وقت در آخر کارگاه شود.

- پیش از شروع کارگاه، برنامه مشخصی برای ابتدا و انتهای آن داشته باشید و برای آن زمان مشخصی نیز در نظر بگیرید. فعالیت و برنامه برای ابتدا و مقدمات کارگاه باید در جهت به وجود آوردن فضای دوستی و مشارکت در بین شرکت‌کنندگان باشد، در عین اینکه آنها تفاوت‌ها و حتی اختلاف‌نظرها را نیز می‌بینند و درک می‌کنند. برای هر چه بهتر طراحی



یکی از تسهیلگران چنین می‌گوید:  
«یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های پرداختن به این مباحث (مقدمات کارگاه) آن هم در مراحل آغازین یک برنامه، به حرکت درآوردن جریان تعاملی است که قرار است مبنای فرایند مشارکت ما باشد. پس واضح است که فقط برای ساختار ظاهری کارگاه نیست که با این مباحث مانند معارفه، قوانین، انتظارات و... (مقدمات کارگاه) شروع می‌کنیم؛ چرا که در آن صورت حتی اگر در ابتدا، تمرین‌ها و فعالیت‌ها، هیجانی را در فضا ایجاد کنند اما نتوانند رویکرد حاکم بر فرایند مشترک را تثبیت و نمایندگی کنند، به احتمال فراوان چه بسا خودمان و جمع را فریب داده‌ایم. این مقدمات کارگاه باید عرصه‌ای باشد برای تبلور روح کلی کار و تجلی همان ویژگی‌هایی که دوست داریم در ادامه حرکتمان پررنگ‌تر شوند. بنابراین نحوه پرداختن به چنین مباحثی یا اصلاً پرداختن یا نپرداختن به آنها، به مقتضیات کار و کارگاه و در نهایت صلاحدید مشترک تسهیلگران و شرکت‌کنندگان باز می‌گردد».

شروع و پایان کارگاه، لازم است از قبل یک شناخت کلی از شرکت‌کنندگان (سن، جنس، تحصیلات و غیره) داشته باشید. بهتر است برای هر کارگاهی تسهیلگر نوع طراحی مقدمات را متفاوت از کارگاه قبل آماده کند. ضمن اینکه اگر مقدمه کارگاه مثلاً مدل معارفه در راستای محتوای کارگاه باشد نیز قطعاً کمک خوبی برای پیشگیری از این موقعیت است.

- بهتر است قانونی داشته باشید با این هدف که ابتدای کارگاه خیلی طولانی نشود. برای مثال ۱۰ درصد کل کارگاه به مقدمات کارگاه اختصاص یابد (معارفه، قوانین، انتظارات و غیره) مثلاً برای یک کارگاه ۳ روزه که هر روز ۸ ساعت طول می‌کشد، اختصاص ۲ ساعت زمان به مقدمات کارگاه منطقی است. یا برای یک کارگاه یک روزه که ۶ ساعت زمان دارد، می‌توان بین ۳۵ تا ۴۰ دقیقه را به مقدمات کارگاه اختصاص داد.

- فعالیت‌هایی که برای بهتر انجام شدن ابتدا و انتهای کارگاه انجام می‌شود، باید روح داشته باشد. به این معنا که لازم است فعالیت‌ها را با این نگرش و ذهنیت که این مدل فعالیت‌ها برای به حرکت درآوردن شرکت‌کنندگان باهدف مشارکت هر چه بیشتر لازم است و نه فقط به عنوان یک فعالیت که از قبل برنامه‌ریزی شده، انجام دهید.

- اگر قرار است در ابتدا یا انتهای کارگاه، سخنرانی توسط اشخاص خارج از کارگاه انجام شود، بهتر است از قبل با آنها یا رابطین آنها در تماس باشید تا در صورت امکان، موضوع



سخنرانی نیز در راستای اهداف و عنوان کارگاه باشد. این موضوع باعث می‌شود که زمان نیز کمتر از دست برود.

- برنامه زمان‌بندی کارگاه، هر چند از قبل تدوین و تعیین شده، بهتر است که همان ابتدا به اطلاع شرکت‌کنندگان برسد و در صورتی که غالب شرکت‌کنندگان برای ساعات پایانی کارگاه مشکل دارند یا تمایل دارند روز آخر کارگاه زودتر تمام شود، می‌توانید تغییری در برنامه ایجاد کنید. این موضوع باعث می‌شود که شما نیز بتوانید از قبل برای پایان مؤثر، طبق زمان‌بندی جدید برنامه‌ریزی کنید.

- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- از قبل با پیش‌بینی امکان چنین وضعیتی، چند مدل اجرا برای مقدمات کارگاه برنامه‌ریزی کنید تا اگر در بدو ورود و اجرای معارفه و آشنایی با شرکت‌کنندگان، با موقعیت دشوار مواجه شدید، برای ادامه مقدمات کارگاه از روش‌های خلاقانه‌تر و بهتری استفاده کنید.

- در صورتی که شرکت‌کنندگان به مقدمات کارگاه اعتراض داشتند، مثلاً بیان کردند که چرا به اصل مطلب نمی‌پردازیم و غیره، برای آنها به طور شفاف توضیح دهید که کارگاه از همین الان شروع شده و در کارگاه، اصل و فرع وجود ندارد.

- در صورتی که در ابتدای کارگاه درگیر سخنرانی‌های طولانی و غیر مرتبط از جانب سازمان برگزارکننده شدید، لازم است هنگام شروع کارگاه، زمان‌بندی را با نظر و دقت خود شرکت‌کنندگان مورد بازبینی قرار دهید تا در ساعات آخر به شرکت‌کنندگان و خودتان برای جمع‌کردن بحث فشار وارد نشود و ابتدای کار نیز مقدمات کارگاه حذف نشود.

- اگر در ساعات آخر کارگاه با واکنش‌هایی همچون خمیازه کشیدن و به ساعت نگاه کردن از جانب شرکت‌کنندگان مواجه شدید، می‌توانید یک استراحت کوتاه بدهید تا شرکت‌کنندگان پس از استراحت، برای ادامه کارگاه انرژی داشته باشند.

- برای برگزاری هر چه بهتر ابتدا و انتهای کارگاه از خود شرکت‌کنندگان کمک بگیرید.

- سایر موارد



## حضور یک ناظر در کارگاه

کارگاهی با عنوان شبکه‌سازی برای تعدادی از سازمان‌های مردم‌نهاد، همسو با موضوع محیط‌زیست داشتیم. بعد از انجام مقدمات کارگاه وقتی که شروع به ارائه مبحث اول کردم، متوجه شدم که یکی از حاضران که از تسهیلمان با سابقه است در کارگاه حضور داشته و یادداشت‌برداری می‌کند. بعد از استراحت اول و در بخش دوم کارگاه نیز حضور داشت. هر جا که فکر می‌کردم مطلب به اندازه کافی باز نشده یا نیاز به مثال‌های بیشتری هست، مداخله کرده وارد بحث می‌شدم. این موضوع برای من چندان خوشایند نبود، چرا که این حس را در من به وجود می‌آورد که کارم را خوب انجام نمی‌دهم و یا اینکه زیر ذره‌بین هستم. در ضمن مداخله او باعث شد که محتوایی که از قبل آماده کرده‌ام را تا حدی تغییر داده و حداقل ترتیب زمانی آن را جابه‌جا کنم.

### توصیف موقعیت

گاهی پیش می‌آید که بنا به دلایل متعدد، از جمله نظر سازمان مجری و غیره یک نفر به عنوان ناظر در کارگاه حضور دارد که وظیفه نظارت را، هم بر کار تسهیلمان و هم بر فرآیند کل کارگاه، عهده‌دار است. به طور معمول، فرد ناظر از بین تسهیلمان و آموزشگران انتخاب می‌شود و ممکن است در اینجا فرد ناظر چندان توجهی نبوده و گاهی بخواهد در حین فرآیند کارگاه مداخله و نکاتی را گوشزد کند.

در هر حال وجود یک ناظر، چه مداخله کند و چه فقط وظیفه نظارت را داشته باشد، می‌تواند باعث بروز موقعیت دشوار برای تسهیلمان کارگاه شود. همچنین در صورتی که ناظر، خود تسهیلمان نباشد نیز ممکن است به دلیل ناآشنایی با آموزش به روش کارگاهی و فرآیندهای مشارکتی، نتواند نظارت درستی در مورد کار تسهیلمان داشته باشد.

### دلایل احتمالی:

- مجری قصد دارد با ارزیابی مستقیم کار تسهیلمان و فرآیند کارگاه، در مورد تمديد پروژه آموزشی با تسهیلمان، تصمیم‌گیری کند.
- مجری باید گزارش ارزیابی کیفی کارگاه را به بالادستی خودش بدهد. به همین دلیل حضور یک ناظر می‌تواند به شکل‌گیری گزارش کیفی کمک کند.



- مجری می‌خواهد نقاط قوت و ضعف تسهیلگر را به طور شفاف به وی یادآور شود، به همین دلیل حضور یک ناظر را در برنامه پیش‌بینی می‌کند.  
- بنا به نتایج بازخوردهای قبلی که از کار تسهیلگر گرفته شده است، مجری تصمیم گرفته است که یک ناظر در برنامه داشته باشد.

### برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- بهتر است تسهیلگر از قبل درباره حضور ناظر در کارگاه مطلع باشد. به همین دلیل لازم است قبل از برگزاری کارگاه در این خصوص از مجری اطلاعات کسب کند. همچنین به مجری پیشنهاد کند که فرد ناظر حتماً تسهیلگر نیز باشد.  
- در صورت موافقت مجری، می‌توان یک میز جداگانه برای ناظر در محل کارگاه در نظر گرفت (یا اینکه ناظر در ردیف بعد از شرکت‌کنندگان بنشیند).  
- می‌توان ناظر را به شرکت‌کنندگان کارگاه معرفی کرد (یا از ناظر خواست تا خودش این کار را انجام دهد) این موضوع باعث می‌شود که سردی روابط میان شرکت‌کنندگان و ناظر شکسته شده و بتوانند با هم ارتباط برقرار کنند.  
- تسهیلگر نباید این حس را داشته باشد که ناظر می‌خواهد در کار او اختلال ایجاد کند، یا اینکه فقط خطاها را ببیند. تسهیلگر نباید برای جلب رضایت ناظر، در محتوا یا بازی‌ها تغییر به وجود بیاورد یا برای انجام آن با ناظر مشورت کرده و با در نظر گرفتن سایر شرایط، تغییرات را اعمال کند.  
- سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- در صورت امکان، کل فرآیند کارگاه را به ناظر توضیح دهید. این موضوع باعث می‌شود که ناظر یک تصویر کلی از فرآیند کار و محتوای کارگاه داشته باشد و دیگر در فرآیند کار مداخله نکند، در صورتی که این موضوع (مداخله ناظر) همچنان ادامه داشت، می‌توان از مجری درخواست کرد تا به ناظر تذکر دهد.



یکی از تسهیلگران که گاهی کلاه نظارت را نیز بر سر داشته چنین می‌گوید:  
«هدف از نظارت، مچ‌گیری نیست. ما نمی‌خواهیم فقط نقاط ضعف را ببینیم و به رخ آنها بکشیم؛ بلکه هدفمان ارتقای کار تسهیلگر است. ما نیز به طور قطع، اشتباه‌ها و خطاهایی در کار تسهیلگری داریم. در حقیقت، با نظارت بر کار تسهیلگران دیگر، ما نیز متوجه نقاط ضعف یا چالش‌های خود خواهیم شد. کار ما یک کار دوطرفه است. ما از یکدیگر یاد می‌گیریم.»

- می‌توان ناظر را در کار کارگاه مشارکت داد. این موضوع یک فرصت دوجانبه را به وجود می‌آورد. به این معنی که هم تسهیلگر از تجربه فرد دیگری که او هم سابقه کار تسهیلگری دارد استفاده کرده و هم اینکه باعث می‌شود تا ناظر نیز بتواند ضمن مشارکت، نظرات خود را منتقل و منصفانه‌تر کار ارزیابی را انجام دهد.  
- سایر موارد



## تعداد نامطلوب شرکت‌کنندگان کارگاه

قرار بود یک کارگاه با موضوع زیست‌پایدار برای معلم‌های یک مدرسه ابتدایی داشته باشم. طبق صحبت قبلی که با مدیر مدرسه داشتم، تعداد نفرات شرکت‌کننده در کارگاه ۲۰ نفر اعلام شده بود. من نیز تمرین‌ها و بازی‌ها و همچنین اقلام و لوازم مورد نیاز را با توجه به این تعداد نفرات آماده کرده بودم. صبح، بسیار بانشاط و باانگیزه برای برگزاری کارگاه به مدرسه رفتم. وقتی با راهنمایی مدیر مدرسه در سالن برگزاری کارگاه را باز کردم، به جای بیست نفر با یک جمعیت بیش از ۵۰ نفر مواجه شدم. با دیدن جمعیت شوکه شده بودم.

## توصیف موقعیت

گاهی در کارگاه‌ها تعداد نفرات بیشتر و یا کمتر از حد انتظار است یا گاهی پیش می‌آید که حضور شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های چند روزه متغیر باشد. ممکن است در شروع کارگاه تعداد نفرات مناسب باشد و در حین جلسات کارگاه، تعداد نفرات کم و یا زیاد شوند. تسهیلگر همه محتوا و برنامه کار را بر اساس تعداد نفرات مطلوب برای برگزاری یک کارگاه آموزشی آماده کرده است. ضمن اینکه چون کارگاه، یک فرآیند مشارکتی است، تعداد نفراتی بیشتر و یا کمتر از میزان پیش‌بینی شده، ماهیت یک کارگاه آموزشی را زیر سؤال می‌برد. در اینجا تسهیلگر دچار دوگانگی بین نقش تسهیلگری و نقش سخنران (آموزشگری) می‌شود، چرا که برگزاری یک کارگاه مشارکتی با تعداد کم و یا زیاد امکان‌پذیر نبوده و یا اینکه کیفیت لازم را نخواهد داشت.

اغلب پیش می‌آید که مجری در مورد تعداد نفرات شرکت‌کننده، با تسهیلگر هم‌نظر و موافق نیست. یا اینکه فراموش می‌کند تعداد مطلوب و مورد نظر تسهیلگر چه تعداد بوده است. در این حالت تسهیلگر غافلگیر می‌شود و ممکن است دچار خشم، ترس و از دست دادن تمرکز شود، زیرا می‌داند در یک زمان محدود، پیش بردن فرآیند یک کارگاه با تعداد شرکت‌کنندگان نامناسب، بسیار دشوار یا ناممکن است. در اینجا تسهیلگر علاوه بر نگرانی از نحوه پیشبرد فرآیند کارگاه، نگران قضاوت شرکت‌کنندگان و مسئولان برگزاری کارگاه درباره نحوه کار خود نیز هست؛ چرا که کیفیت کار تسهیلگر نیز در این موقعیت پایین خواهد آمد.





## دلایل احتمالی:

- از قبل توافق کتبی در مورد تعداد نفرات بین برگزارکننده کارگاه، مسئول برگزاری و یا مجری نبوده است.
- شاید مسئول برگزاری کارگاه یا رابط وی در سازمانی که پشتیبان برنامه کارگاه است، در مورد تعداد دقیق افراد شرکت کننده در کارگاه، اطلاعات محدود یا ناقصی در اختیار داشته است.
- به دلیل داشتن یا نداشتن گواهی حضور در کارگاه، یا آموزش ضمن خدمت و یا کیفیت برگزاری کارگاه‌های قبل و شناخت از تسهیلمگر، شرکت کنندگان به شرکت در کارگاه ترغیب یا از حضور در آن منصرف شده باشند.
- مجری برگزارکننده کارگاه، به دلیل کمبود بودجه یا دلایل دیگر بدون اطلاع تسهیلمگر، تعداد نفرات را افزایش و یا کاهش داده است.
- مجری کارگاه درک درستی از تعداد کافی و مطلوب کارگاه ندارد و هدف وی فقط برگزاری کارگاه است.
- بین تسهیلمگر و مجری برگزارکننده کارگاه، جلسه هماهنگی برگزار نشده و همه چیز به صورت تلفنی یا غیرحضوری انجام شده است و فرد رابط در انتقال مفاهیم، به هر دلیلی، درست عمل نکرده است.
- هماهنگ کننده و تصمیم گیرنده (کارفرما یا مدیر) برگزاری کارگاه، دو فرد متفاوت هستند و هر یک تصویر متفاوتی از برگزاری کارگاه دارند. در این مدل کارگاه‌ها، دیده شده است که نظر تصمیم گیرنده نهایی (مدیر) برای برگزاری غالب شده و این چالش به وجود می‌آید.

## برای پیشگیری از بروز این موقعیت:

- گفتگو درباره جزئیات بسیار مهم است، زیرا بسیاری از این عوامل، روی برنامه ریزی و طراحی آموزشی تأثیر خواهند گذاشت. هر اندازه که قبل از شروع برنامه اطلاعات بیشتری کسب کنید، امکان بروز وقایع غیرمنتظره کاهش می‌یابد.
- می‌توانید تعدادی از سؤالات را برای رابط یا مسئول برگزاری کارگاه مطرح کنید و از آنها



- جواب بگیرید. به طور مثال: چند نفر در این برنامه شرکت می‌کنند؟
- برای برگزاری هر کارگاه آموزشی، لازم است یک دستورالعمل ویژه همان کارگاه، تدوین و به مجری ارائه کنید. یکی از نکات مهم در این دستورالعمل، قید شدن تعداد مطلوب شرکت‌کنندگان مدنظر تسهیلاتگر است.
  - گاهی یک توافق کتبی درباره مسائل برگزاری کارگاه که تعداد مطلوب شرکت‌کنندگان نیز در آن قید شده باشد، همراه با امضای دو طرف (تسهیلاتگر و مسئول برگزاری) باعث پیشگیری از بروز این مشکل می‌شود.
  - لازم است شما به عنوان تسهیلاتگر یا کمک تسهیلاتگر، در تماس‌های پیگیری با مجری، بار دیگر تعداد نفرات مطلوب را یادآوری کنید.
  - گاهی ممکن است مسئول برگزاری در مورد تعداد نفرات مطلوب قانع نشده باشد و بنا بر دلایل مختلف، مانند صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا کمبود بودجه، به شما درباره تعداد نفرات اصرار کند؛ در این صورت لازم است مختصات یک کارگاه آموزشی و فرآیند مشارکتی حاصل از آن را برای مسئول برگزاری یا رابط به صورت شفاف توضیح دهید.
  - سایر موارد

### در صورت وقوع این وضعیت در حین کارگاه:

- باید این مشکل را با شرکت‌کنندگان، صادقانه در میان بگذارید و بگویید که این موقعیت ممکن است چه مشکلاتی را در روند کار به همراه بیاورد.
- در این حالت توجه به وضعیت فیزیکی فضای برگزاری کارگاه بسیار مهم است (نور، گرمایش، سرمایش، صدا و غیره).
- باید همواره از قبل به فکر موقعیت‌های دشوار باشید. در اینکه لازم است قبل از برگزاری کارگاه نقشه راه و طرح درس داشته باشید شکی نیست، اما همواره باید این انعطاف‌پذیری را داشته باشید که تغییراتی در طرح درس خود بدهید.
- چند نوع معارفه، یخ‌شکن و همچنین فعالیت‌های مربوط به گروه‌بندی را که می‌تواند برای تعداد نفرات زیاد یا کم نیز کاربرد داشته باشد، آماده داشته باشید تا در صورت لزوم به کار ببرید.



یکی از تسهیلاتگران چنین می گوید:  
«یک برنامه ریزی از قبل داشته باشیم که متناسب با تغییر جمعیت، برنامه، روش و تکنیک های آموزشی را عوض کنیم»

- در شرایطی که تعداد افراد زیاد است، استفاده از پارکینگ سؤالات، ضروری است؛ چرا که به دلیل تعداد زیاد، امکان مطرح سازی و پاسخگویی به همه سؤالات فراهم نیست. به سؤالاتی که در پارکینگ مطرح می شود،

طی زمان مناسب پاسخ داده می شود. احتمال دارد بخواهید سؤالات را به صورت ایمیل یا اینترنتی پاسخ دهید که در این صورت حتماً باید به قول خود عمل کنید.

- در هر حال باید مراقب مشارکت افراد باشید. تعداد زیاد نباید باعث شود که از قدرت شنونده خوب بودن تسهیلاتگر کاسته شود. در این حالت گذاشتن قانون برای کارگاه بسیار مهم است. قوانینی چون صحبت نکردن هم زمان، استفاده نکردن از موبایل، دست بلند کردن و صحبت کردن، پرهیز از بحث های دو نفره و حاشیه ای. همچنین تعداد کم نیز نباید منجر شود که کیفیت کار شما به عنوان تسهیلاتگر تحت تأثیر قرار بگیرد؛ چرا که در این حالت نیز مشارکت افراد بسیار شکننده می شود و شما باید به این نکته توجه کنید. انجام فعالیت های انرژی زا و همچنین استفاده از فعالیت های گروهی و بازی برای ارائه مطالب مناسب است.

- بر اساس شناخت شرکت کنندگان در طول کارگاه، می توانید در هر بخش، از شرکت کنندگان فعال بخواهید برای ثبت یادداشت ها و یا به عنوان همکار و کمک تسهیلاتگر در کنار شما باشند. این روش برای کارگاه هایی با جمعیت زیاد پیشنهاد می شود (این روش برای کارگاه های یک روزه یا چند روزه می تواند راه حل مناسبی باشد).

- در صورتی که تعداد افراد بیشتر از حد انتظار باشد و این موضوع را از قبل بدانید، باید برای آن چاره اندیشی داشته باشید. وجود کمک تسهیلاتگر کارآموده که از قبل تجربه کار کردن با شما را دارد، می تواند کمک زیادی کند.

- راهکار لغو برنامه کارگاه برای زمانی است که راه حل بهتری وجود نداشته باشد. در این صورت با توضیح مشکل به وجود آمده به شرکت کنندگان، ضمن عذرخواهی از آنها کارگاه را لغو یا به زمان دیگری موکول کنید.

- سایر موارد



# نسخه الکترونیک



ISBN:978-622-00-1281-8



مهر ۹۷