

آشنایی با تسهیلگری

برگرفته از کتاب تسهیلگری به آسانی^۱

ترجمه: گلی احمدی فرد، مریم عطاریه

اگر شما به کلمه تسهیلگر در فرهنگ لغت نگاه کنید، خواهید دید که تسهیلگر به عنوان شخصی توصیف شده است که به یک گروه از مردم کمک می‌کند تا اهداف مشترکشان را درک کنند و بدون سوگیری خاص به آنها کمک می‌کند تا به اهدافشان دست یابند.

این نقش اساساً تا اواسط قرن گذشته وجود نداشت تا هنگامی که نظریه‌پردازان با ظهور علوم رفتاری، نیاز به استفاده از سبک خاصی از رهبری را تشخیص دادند که به جای جهت‌دهی و پاسخ دادن به گروه، به ساختاردهی تعاملات پیچیده در گروه کمک کند.

کار این پیشگامان رفتاری باعث ظهور یک نقش جدید و مهم شد که در آن فردی که جلسه یا نشست را مدیریت می‌کند، دیگر نه در بحث شرکت می‌کند و نه سعی می‌کند در نتیجه تأثیری داشته باشد. او در هیچ مکالمه‌ای شرکت و دخالت نمی‌کند، خود را کنار نگه می‌دارد به منظور این که بتواند بر روی چگونگی اجرای نشست تمرکز کند. این شخص، به جای ارایه نظرات، شرکت‌کنندگان را با ساختار و ابزارها آماده و مجهز می‌کند. در عوض ترویج یک نقطه نظر خاص، او فرآیند مشارکت را مدیریت می‌کند تا صدای هر کسی شنیده شود. به جای تصمیم‌گیری و پیشنهاد دادن، او از شرکت‌کنندگان در شناسایی و تشخیص اهدافشان و توسعه برنامه‌های اجرایی خود، پشتیبانی و حمایت می‌کند.

تسهیلگری چیست؟

تسهیلگری نقش رهبری دارد که در آن قدرت تصمیم‌گیری در اعضاء وجود دارد. این موجب می‌شود که تسهیلگر آزاد باشد تا بر روی ایجاد فضای همکاری تمرکز کرده و گروه را با ساختاری شکل دهد که نیاز به مؤثر بودن را پاسخگو باشد.

به جای پیشنهاد راه‌حل‌ها، تسهیلگران به اعضاء گروه ابزارهایی را پیشنهاد می‌دهند که بتوانند آنها را به منظور توسعه پاسخ‌هایشان به کار برند. تسهیلگران در نشست‌ها و جلسات، به منظور هدایت گام به گام اعضاء از طریق گفت‌وگوها و بحث‌ها و تشویق افراد برای رسیدن به نتایج مورد نظرشان، شرکت می‌کنند.

به جای یک بازیکن بودن، تسهیلگران بیشتر شبیه داوران عمل می‌کنند. آنها عملکردها را نظاره می‌کنند، بیش از اینکه در آن شرکت کنند. آنها به اعضاء کمک می‌کنند تا اهدافشان را مشخص کنند. آنها اطمینان

¹ Benz, I (2012), "Facilitation with Ease: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers", 3rd ed, Jossey-Bass

می‌یابند که گروه قوانین مطلوبی برای هدایت تعاملاتشان دارد. آنها یک نظم متوالی را در فعالیت‌ها ایجاد می‌کنند. انگشتانشان را بر روی نبض کار نگاه می‌دارند و می‌دانند چه زمانی آن را حرکت دهند و یا چه زمانی آن را خاتمه بدهند. آنها تمرکزشان را بر روی گفت‌وگو و بحث حفظ می‌کنند و کمک می‌کنند اعضای گروه کار را خاتمه دهند. آنها همه این کارها را انجام می‌دهند در حالی که درباره موضوعات مورد بحث بی‌طرف باقی می‌مانند.

تسهیلمگر چه کاری انجام می‌دهد؟

تسهیلمگران همکاری خود را از روش‌های زیر ایجاد می‌کنند:

- انجام تحقیق بر روی پیشینه گروه برای درک نیازهای آنان و آنچه دوست دارند به دست آورند؛
- کمک به گروه برای تعریف هدف کلی‌شان، به طوری که اهداف قابل مشاهده و مشخص باشند؛
- فراهم کردن یک دستور کار دقیق (به تفصیل) و با جزئیات که شامل نکاتی درباره فرآیند است که توصیف می‌کند چگونه تعامل شکل خواهد گرفت؛
- کمک به گروه برای ایجاد قوانینی که فضای مناسبی را ایجاد می‌کند؛
- ایجاد اطمینان از این که فرضیات مطرح می‌شوند و مورد آزمایش قرار می‌گیرند؛
- پرسش و کاوش برای تشویق اکتشاف عمیق‌تر؛
- پیشنهاد ابزارها و تکنیک‌های درست در زمان درست؛
- تشویق مشارکت توسط کلیه افراد؛
- هدایت بحث گروه برای نگه داشتن آن در مسیر؛
- ایجاد یادداشت‌های دقیق و درست که ایده‌های اعضا را منعکس می‌کند؛
- کمک به اعضا تا به طور سازنده‌ای اختلاف نظرها را مدیریت کنند؛
- تغییر مسیر و هدایت رفتارهای غیرمؤثر؛
- بازخورد دادن به گروه، طوری که آنها بتوانند پیشرفت خود را ارزیابی کرده و اصلاحات لازم را ایجاد کنند؛
- کمک به گروه برای اتمام کار و مشخص کردن گام‌های بعدی؛
- کمک به گروه برای دستیابی به منابعی از داخل و خارج از گروه؛
- فراهم نمودن ابزارهایی برای ارزیابی جلسات و پیگیری پیشرفت‌ها.

تسهیلمگران ساختار را به تعامل تبدیل می‌کنند تا ساختارها بتوانند سازنده‌تر باشد. آنها با دقت از قبل برنامه‌ریزی می‌کنند و وقتی کار شروع می‌شود آمادگی برای انطباق با شرایط را دارند.

تسهیلمگران به چه چیزی اعتقاد دارند؟

تسهیلمگران معتقدند دو فکر بهتر از یک فکر است.

تسهیلمگران بر مبنای مجموعه‌ای از اصول اساسی عمل می‌کنند. در قلب آنها اعتقاد بر این اصل است که دو فکر بهتر از یک فکر است، برای خوب انجام دادن کارها، نیاز است که مردم به‌صورت کامل درگیر و توانمند شوند.

تمام تسهیلمگران قاطعانه معتقدند که:

- مردم باهوش و توانا هستند و می‌خواهند کارهای درست انجام دهند؛
- گروه‌ها می‌توانند در مقایسه با فرد، تصمیمات بهتری بگیرند؛
- نظر همه افراد صرف نظر از رتبه یا جایگاهشان، ارزش برابر دارد؛
- مردم نسبت به ایده‌ها و برنامه‌هایی که خودشان به ایجاد و شکل‌گیری آنها کمک کرده‌اند، متعهدتر هستند؛
- شرکت‌کنندگان می‌توانند درباره به عهده گرفتن مسئولیت تصمیمات خود، مورد اعتماد قرار بگیرند؛
- گروه‌ها می‌توانند تضادها، رفتارها و روابطشان را مدیریت کنند، اگر به آنها ابزارها و آموزش درست داده شود؛
- اگر فرآیند خوب طراحی شود و صادقانه به کار گرفته شود، می‌توان برای دستیابی به نتایج مورد انتظار به افراد اعتماد کرد.

در تضاد با مدل سنتی رهبری، که در آن رهبر به عنوان مهمترین شخص در اتاق دیده می‌شود، تسهیلمگر اعضاء را در مقام نخست قرار می‌دهد. اعضاء اهداف را مشخص می‌کنند، تصمیم‌گیری می‌کنند، برنامه‌های عمل را اجرا می‌کنند و برای دستیابی به نتایج خود را مسؤل و پاسخگو می‌دانند. همکاری و کمک تسهیلمگر فراهم نمودن ساختار و پیشنهاد ابزارهای درست در زمان‌های درست است.

تسهیلمگری در نهایت درباره انتقال مسئولیت از رهبر به سمت اعضاء و از مدیریت به سوی کارکنان است. از طریق اجرای نقش در فرآیند، تسهیلمگران اعضاء گروه را به مطالبه کردن و پذیرفتن مسئولیت تشویق می‌کنند.

وظایف معمول یک تسهیلمگر چیست؟

از تسهیلمگران به عنوان فردی بی‌طرف خواسته می‌شود طیف گسترده‌ای از جلسات را طراحی و هدایت کنند از جمله:

- برنامه‌ریزی استراتژیک
- رویدادهای مربوط به تیم‌سازی
- برگزاری جلسات به منظور روشن شدن اهداف و ایجاد شاخص‌هایی برای دستیابی به نتایج دقیق
- جلسات تعیین اولویت

- جلسات منظم برای کارمندان
- بازنگری/ ارزیابی برنامه‌ها
- برگزاری جلسات ارتباطی
- جلساتی برای مذاکره کردن درباره قوانین و مسئولیت‌های تیم
- جلسات بهبود فرآیند حل مسأله
- جلساتی برای به اشتراک گذاشتن بازخورد در جهت ایجاد بهبود
- گروه‌های متمرکز برای جمع‌آوری داده‌های یک برنامه یا محصول جدید

تفاوت میان فرآیند و محتوا

دو واژه‌ای که بارها و بارها درباره تسهیگری می‌شنوید، **فرآیند و محتوا** است. اینها دو بُعد در حین تعامل با افراد در جلسه هستند.

محتوای هر جلسه آن چیزی است که درباره آن بحث و گفت‌وگو انجام می‌شود: کاری که در دست است، موضوعاتی که با آن مواجه می‌شوند و مشکلاتی که حل می‌شوند. محتوا و کلماتی که صحبت می‌شوند، در دستور جلسه بیان می‌شود. زیرا این قسمت بخش کلامی و شفاهی جلسه است، محتوا مشخص است و معمولاً توجه اعضاء را جلب می‌کند.

فرآیند با این سر و کار دارد که چگونه مسایل مورد بحث قرار می‌گیرند: روشها، رویه‌ها، قالب‌ها و ابزارهایی که به کار می‌روند. فرآیند همچنین شامل سبک تعامل، پویایی گروه و جوی است که ایجاد می‌شود. به دلیل این که فرآیند بی‌صدا و خاموش است، مشخص کردن آن به طور دقیق مشکل‌تر است. فرآیند جنبه‌ای است که در بیشتر جلسات، زمانی که افراد روی محتوا متمرکز شده‌اند، تا حد زیادی دیده نمی‌شود و اغلب نادیده گرفته می‌شود.

زمانی که شخص در حال هدایت جلسه است و نظری را با قصد تأثیر بر روی نتیجه بحث‌ها پیشنهاد می‌دهد، در واقع او در حال انجام عملی با عنوان «رهبری محتوا» است.

هنگامی که یک تسهیگر ابزارها را ارایه می‌کند و بر مدیریت تعامل میان اعضاء تمرکز می‌کند، در حال عمل به عنوان «رهبر فرآیند» است.

محتوا	فرآیند
چه چیزی	چگونه
وظیفه موضوعات بحث مشکلاتی که باید حل شوند تصمیم‌هایی که باید گرفته شوند موارد دستور جلسه اهداف	روشها چگونگی حفظ ارتباطات ابزارهای به کار گرفته شده قوانین یا هنجارهای تنظیم و مشخص شده پویایی گروه جو یا فضای کار

توجه به این نکته مهم است که تسهیلمگران نسبت به محتوای مورد بحث کاملاً منفعل هستند اما نسبت به مدیریت عناصر فرایند بسیار قاطع و فعال هستند. این قاطعیت برای مواجهه با تعارض، مداخله، و کمک به گروه در مواقعی که به بن‌بست می‌خورد ضروری است.

در نگاه نخست، تسهیلمگری ممکن است به نظر یک سلسله کارهای مبهم، مردم محور، به هم ریخته و پرهیاهو به نظر برسد. اما وقتی که درباره آن بیشتر می‌دانید، در واقع یک مجموعه فعالیت‌های بسیار ساختاریافته و قاطعانه به همراه ابزارها و تکنیک‌هایی غنی است. زمانی که شما این تکنیک‌ها را فهمیدید و درک کردید و آموختید که آنها را چگونه به کار ببرید، به‌طور ناگهانی پیشرفت قابل توجهی را در عملکرد کلی هر گروهی مشاهده خواهید کرد.

ابزارهای تسهیلمگری

به عنوان یک تسهیلمگر مجموعه وسیعی از ابزارها را در اختیارتان خواهید داشت. این ابزارها در دو دسته قرار می‌گیرند: اقدامات اصلی و ابزارهای فرآیند.

اقدامات اصلی آنهایی هستند که از شیوه، سبک و رفتار تسهیلمگر نشأت گرفته‌اند، شامل:

- خلاصه کردن بحث‌ها
- بی‌طرف بودن
- ثبت ایده‌ها
- گوش دادن فعال
- آمیختن و ترکیب ایده‌ها
- پرسیدن پرسش‌ها
- نگهداشتن بحثها در مسیر
- تفسیر مداوم

- مدیریت فضای بحث‌ها
- تست و آزمایش فرضیه‌ها

تسهیلگری دارای مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌های غنی است.

ابزارهای فرآیند، فعالیت‌های ساختار یافته‌ای هستند که سلسله گام‌های واضحی را فراهم می‌آورند، همانند:

- تحلیل میدان نیرو (روشی در
- بارش افکار
- تصمیم‌گیری) (تصمیم‌گیری)
- تحلیل علت و معلولی مشکلات
- تحلیل گپ در شبکه‌های تصمیم‌گیری
- حل مسأله سیستماتیک

درک هر کدام از این ابزارها و چگونگی به کارگیری آنها، بخش حیاتی هر شغل تسهیلگری است.

مرور اقدامات اصلی

اقدامات اصلی پایه و اساس رویکرد تسهیلگری هستند.

صرف نظر از نوع جلسه‌ای که تسهیلگران در حال مدیریت یا به کارگیری ابزار فرآیندی خاصی هستند، آنها دائماً از اقدامات اصلی که در ادامه آورده شده است استفاده می‌کنند. پنج مورد نخست، بنیادین و اساسی هستند. آنها در طول تسهیلگری به طور دائم استفاده می‌شوند، صرف نظر از آنکه از دیگر ابزارها نیز استفاده شود.

۱. تسهیلگران نسبت به محتوا بی‌طرف می‌مانند. بی‌طرف ماندن بر روی محتوای بحث‌ها، مشخصه نقش تسهیلگری است. تسهیلگران افراد بی‌رونی بی‌طرفی هستند که سهمی در نتایج بحث‌ها ندارند. آنها فقط برای فراهم نمودن ساختار و ایجاد فضای همکاری آنجا هستند. هنگامی که تسهیلگران پرسش‌ها را مطرح می‌کنند یا پیشنهادات مفید می‌دهند، هرگز این کار را برای تحمیل کردن عقایدشان یا تأثیرگذاری بر تصمیمات انجام نمی‌دهند.

۲. فعالانه گوش می‌دهند. این نوع گوش کردن برای درک کردن است تا قضاوت کردن. همچنین به معنای استفاده ملتفتانه از زبان بدن و نگاه کردن به شرکت‌کنندگان در زمانی است که صحبت می‌کنند. تماس چشمی همچنین می‌تواند به منظور تصدیق نکات و برانگیختن افراد ساکت به مشارکت، به کار گرفته شود.

۳. پرسش مطرح می‌کنند. طرح پرسش اساسی‌ترین ابزار تسهیلمگر است. پرسش‌ها می‌توانند برای آزمودن فرضیات، کاوش درباره اطلاعات غیرآشکار، به چالش کشیدن فرضیات و به تصویب رساندن اجماع، به کار گرفته شوند. طرح پرسش مؤثر، افراد را به بررسی نشانه‌ها برای رسیدن به مشکل اصلی تشویق می‌کند.

۴. به‌طور مداوم پارافریز^۲ می‌کنند. تسهیلمگران در طول مباحث، بطور مستمر پارافریز می‌کنند. پارافریز کردن شامل تکرار آنچه اعضای گروه می‌گویند است. این کار به افراد اجازه می‌دهد تا بدانند صحبت‌هایشان شنیده می‌شود. پارافریز مداوم، همچنین به دیگران اجازه می‌دهد نکات را برای بار دوم بشنوند و فرصتی را برای روشن کردن ایده‌ها فراهم می‌کند.

۵. بحث‌ها را خلاصه می‌کنند. تسهیلمگران در پایان هر بحث، ایده‌های به اشتراک گذاشته شده توسط اعضا را خلاصه می‌کنند. آنها این کار را برای اطمینان از این که تمام ایده‌های مطرح شده توسط هر شخص شنیده شود و برای بازنگری صحت آن و جمع‌بندی بحث انجام می‌دهند. تسهیلمگران همچنین در حین بحث‌ها نیز خلاصه کردن را انجام می‌دهند تا همه افراد در حین گفت‌وگو به اجماع برسند و موضوع را در حین مکالمه روشن نمایند. خلاصه کردن همچنین برای راه‌اندازی مجدد بحثی که متوقف شده مفید است. زیرا به گروه نکاتی را که گفته شده یادآوری می‌کند و همچنین جرقه‌ای برای ابراز افکار جدید را ایجاد می‌کند. در بسیاری از بحث‌های مربوط به تصمیم‌گیری، اجماع زمانی ایجاد می‌شود که تسهیلمگر نکات کلیدی خلاصه شده شفاف، مختصر و کوتاه را به گروه ارائه می‌دهد.

به علاوه پنج تکنیکی که در بالا توصیف شد، چندین تکنیک تسهیلمگری دیگر وجود دارد که تمرین‌های اصلی را تشکیل می‌دهند.

تسهیلمگران ایده‌ها را ثبت می‌کنند. گروه‌ها نیاز دارند جلسه را با خلاصه‌ای از یادداشت‌های صحیح و کامل مربوط به بحث ترک کنند. تسهیلمگران با سرعت و دقت آنچه را که گفته می‌شود ثبت و ضبط می‌کنند. چه از فیلپ چارت یا وایت برد الکترونیکی [آنلاین] استفاده کنند، آن‌ها مراقب هستند که از واژه‌های کلیدی استفاده کنند که افراد پیشنهاد می‌دهند و یادداشت‌ها را در دسته‌های مربوطه سازمان‌دهی می‌کنند.

آنها ایده‌ها را درهم می‌آمیزند. تسهیلمگران ایده‌ها را میان اعضای گروه مبادله می‌کنند تا اطمینان حاصل شود افراد بر اساس نظرات یکدیگر، ایده‌ای می‌سازند. در مکالماتی که منجر به تصمیم‌گیری نمی‌شود، آنها این کار را برای ایجاد گفت‌وگو و هم‌افزایی انجام می‌دهند. در گفت‌وگوهای منجر به تصمیم‌گیری می‌شود، آنها ایده‌ها را مبادله می‌کنند تا هر شخصی اجازه پیدا کند نظراتش را به نکات بیان شده توسط دیگران اضافه کند، تا زمانی که بیانیه‌ای را تهیه کنند که هر کسی می‌تواند آن را بپذیرد.

آنها بحث‌ها را در مسیر اصلی حفظ می‌کنند. هنگامی که بحث‌ها از مسیر خود خارج می‌شوند، یا هنگامی که افراد تمرکز خود را از دست می‌دهند، تسهیلمگران متوجه این موضوع می‌شوند و به طور ضمنی آن را بیان

^۲ ابراز معنی آنچه گفته یا نوشته شده با استفاده از واژه‌های دیگر مخصوصاً برای شفاف‌سازی بیشتر

می‌کنند. آنها یک صفحه کاغذ با عنوان «پارکینگ» روی دیوار قرار می‌دهند و به شرکت‌کنندگان پیشنهاد می‌دهند گزینه‌های مربوط به موضوعات فرعی و غیر اصلی را برای بحث بعدی روی آن قرار دهند.

آنها فرضیه‌ها را آزمایش می‌کنند. تسهیلمگران پارامترها، سطوح توان‌افزایی و سایر محدودیت‌ها را مطرح می‌کنند به طوری که همه، آنها را درک کنند. تسهیلمگران همیشه به دنبال موقعیت‌هایی هستند که سوءتفاهم‌ها ریشه در فرضیه‌های مختلف دارد و با دقت آنها را برای کشف شدن، بررسی می‌کنند.

آنها فضای گروه را مدیریت می‌کنند. تسهیلمگران به اعضاء کمک می‌کنند هنجارهای رفتاری یا دستورالعمل‌های گروهی را تنظیم و روشن کنند. سپس زمانی که متوجه می‌شوند اعضاء از قوانین خود پیروی نمی‌کنند، به صورت تاکتیکی مداخله می‌کنند.

آنها فرآیند را پایش می‌کنند. این مساله شامل استفاده از تاکتیک‌ها برای زمانی می‌شود که اثربخشی گروه کاهش می‌یابد. تسهیلمگران می‌توانند برای بررسی شفافیت هدف، کارآیی فرآیند، مؤثر بودن سرعت یا برای درک این که افراد چه احساسی دارند، مداخله کنند.

آنها بازخورد می‌دهند و بازخورد دریافت می‌کنند. تسهیلمگران همیشه انگشت‌شان را بر روی نبض گروه نگه می‌دارند و دیدگاه خود را برای کمک به اصلاح و تنظیم گروه ارائه می‌کنند. آنها همچنین پذیرای نظرات هستند و از اعضاء دعوت می‌کنند تا هر جایی را که به تغییر و یا اصلاح نیاز دارد ابراز کنند. در پایان هر جلسه، تسهیلمگران مکانیزم‌هایی را همانند ارزیابی‌های نوشته شده یا نظرسنجی‌های پایانی برای گرفتن بازخورد و بهبود مستمر به کار می‌گیرند.

معنای بی‌طرف بودن چیست؟

تسهیلمگری برای ایفای نقش بی‌طرف توسط یک فرد بیرونی بی‌غرض ایجاد شد. نقش این شخص ثالث بی‌طرف تنها برای حمایت از تصمیم‌گیری گروهی است بدون اعمال نفوذ بر نتیجه. بنابراین، تسهیلمگران همیشه بر روی فرآیند تمرکز می‌کنند و بیرون از محتوا می‌مانند.

یکی از سخت‌ترین چیزها درباره یادگیری تسهیلمگری، ماندن در داخل مرز بی‌طرفی است زیرا تسهیلمگران اغلب نسبت به موضوع مورد بحث بینش و فراست دارند. مسأله بی‌طرفی بیشتر از طریق این واقعیت پیچیده شده است که بسیاری از تسهیلمگری‌ها توسط فرد ثالث بی‌طرف انجام نمی‌شود، بلکه توسط شخصی از درون گروه که سهم واقعی از نتایج دارد انجام می‌شود.

مهم است که توجه داشته باشید که بی‌طرف ماندن یک چالش است، حتی برای فرد بیرونی بی‌طرف! گاهی اوقات اعضاء گروه چیزهایی می‌گویند که به وضوح نادرست هستند یا آنها حقایق مهم را از دست می‌دهند. در این موارد برای تسهیلمگر حفظ زبان بدن بسیار مشکل است که عدم بی‌طرفی یا جانبداری را پنهان کند.

صرف نظر از این موقعیت مذکور، مهم است که بدانیم بی طرفی همچنان می تواند با استفاده از تکنیک های خاص حفظ شود:

نخستین استراتژی - طرح پرسش ها

هرچند این نقش بی طرفانه است، مهم است بدانیم که تسهیلمگران نمی خواهند تصمیم گیری بدی انجام شود! اگر تسهیلمگر ایده ای داشته باشد که بتواند به گروه کمک کند، او نباید آن را دریغ نماید.

اگر تسهیلمگر فکر می کند که گروه از یک ایده چشم پوشی یا غفلت می کند، تسهیلمگر می تواند این ایده را به عنوان سؤالی مطرح کند که در ذهن جرقه ای ایجاد کند. برای مثال، اگر گروه نمی تواند رایانه های جدید تهیه کند، تسهیلمگر می تواند بپرسد: « اجاره کامپیوترهای جدید به عنوان یک ابزار موقت چه مزایایی دارد؟ »

پرسیدن سؤالات و ارایه پیشنهادات به مرزهای بی طرف بودن تجاوز نخواهند کرد.

از طریق پرسیدن، اعضای گروه برانگیخته می شوند که به گزینه های دیگر توجه کنند، اما نمی شود گفت که آن را قبول یا رد کنند. بی طرفی تسهیلمگران حفظ می شود زیرا آنها به گروه نگفته اند که چه کاری انجام دهند و کنترل تصمیم گیری با اعضاء باقی می ماند.

استراتژی دوم - ارایه پیشنهادات

اگر تسهیلمگر ایده ای با محتوای خوب داشته باشد که گروه باید به آن توجه کند، آن را می تواند در داخل محدوده نقش بی طرفی برای جلب توجه گروه پیشنهاد دهد. او ممکن است بگوید: «پیشنهاد می کنم که جوانب مثبت و منفی اجاره کامپیوتر را در نظر بگیرید و بررسی کنید». اگر چه این طور به نظر می رسد که تسهیلمگر وارد محتوا شده است، اما همچنان فعالیت تسهیلمگری خواننده می شود تا زمانی که موضوع به صورت پیشنهاد است و نه دستور. مانند پرسیدن، پیشنهاد دادن نیز بحث بی طرفی را نقض نمی کند تا مادامی که اعضای گروه خودشان قدرت تصمیم گیری را حفظ کرده اند.

استراتژی سوم - کنار گذاشتن نقش تسهیلمگری

اگر گروه در حال انجام یک اشتباه جدی است و همه پرسش ها و پیشنهادات ممکن مطرح شده است ولی کارکرد نداشته و نتوانسته گروه را در مسیر درست به حرکت درآورد، تسهیلمگر در چنین مواقعی می تواند نقش بی طرفی خود را کنار بگذارد تا بتواند اطلاعاتی را با گروه درمیان گذارد که نهایتاً گروه را به سمت تصمیم گیری با کیفیت تری حرکت بدهد.

در این موارد **نادر** برای تسهیلمگر مهم است که به طور شفاف نشان دهد که در حال خارج شدن از نقش است و توضیح دهد که حالا دارد یک نقش محتوایی را بازی می کند. تسهیلمگر ممکن است بگوید: «من باید

یک دقیقه از نقش تسهیلگر خارج شوم و به شما بگویم که مکان دفتری که شما در حال مطرح کردن آن هستید، به هیچ کدام از راه‌های عبور و مرور سریع که برای بیست سال آینده برنامه‌ریزی شده است، نزدیک نیست.»

از آن جایی که جهش در داخل و خارج از نقش تسهیلگر باعث ایجاد سردرگمی و بی‌اعتمادی می‌شود، درآوردن کلاه بی‌طرفی بایستی با دقت انتخاب شود. این تغییر نقش موجه است، هنگامی که تسهیلگر متقاعد شده است که این گروه در معرض خطر یک اشتباه بزرگ است و او اطلاعات یا پیشنهادی دارد که می‌تواند کل روز را نجات دهد.

جهش در داخل و خارج از نقش بی‌طرفی، این پیام را به شرکت‌کنندگان ارسال می‌کند که تسهیلگر نباید در نقش بی‌طرف مورد اعتماد قرار گیرد و ایده‌های شرکت‌کنندگان می‌تواند در هر زمان لغو شود.

همچنین یک تفاوت بزرگ بین فرد بیرونی بی‌طرف که پرسش یا پیشنهادی را مطرح می‌کند با یک رهبر که همین کارها را تسهیل می‌کند، وجود دارد. وقتی یک شخص بیرونی سوال می‌کند یا پیشنهاد می‌دهد، اعضاء احساس می‌کنند در فرایند تصمیم‌گیری بهشان کمک شده است. وقتی رهبرشان همین کار را می‌کند، اعضاء آن را احتمالاً به حکم دستور می‌بینند. بنابراین، هنگام بی‌طرف ماندن در طرح پرسش یا ارائه پیشنهاد، باید رابطه قدرت را در بین افراد در نظر بگیریم.

بیاموزیم که بگویم «بسیار خوب»

هنگامی که یک عضو گروه چیزی را می‌گوید که نکته‌ای عالی به نظر می‌رسد، تسهیلگران می‌توانند وسوسه شوند که به آن فرد از طریق گفتن جملاتی همانند نکته خوبیه یا ایده خوبیه، تبریک بگویند. متأسفانه، این یک راه مطمئن برای از دست دادن بی‌طرفی‌تان است، زیرا به نظر می‌رسد که شما در محتوا قرار گرفته و تلاش می‌کنید در نظر گروه تأثیر بگذارید. برای جلوگیری از افتادن در این دام متداول و معمول، عبارت «بسیار خوب» را جایگزین «نکته خوبیه» کنید. عبارت «بسیار خوب» به شما اجازه می‌دهد تا تصدیق کنید که نکته را شنیده‌اید، اما هیچ تأیید و طرفداری را از جانب شما نشان نمی‌دهد.

هر زمان که وسوسه می‌شوید بگویید «این ایده را دوست دارم»، آن را با این عبارت جایگزین کنید «آیا بقیه شما هم این ایده را دوست دارید؟» با این همه، شما آن جا نیستید که پیشنهادات اعضاء را داوری کنید، بلکه آنجا هستید تا به آنها کمک کنید خودشان این کار را انجام بدهند.

چه زمانی بگویم «ما»

یکی دیگر از موقعیت‌های دشوار مربوط به بی‌طرف بودن، درباره گفتن یا نگفتن کلمه «ما» و قرار دادن خودمان در گفت‌وگو است. این جا قانون ساده‌ای وجود دارد: زمانی که مربوط به فرایند می‌شود خودتان را وارد بحث نکنید و بگویید «ما»:

« چگونه ما این کار را در زمان مدنظر انجام بدهیم؟ »

« آیا این رویکردی که ما استفاده می‌کنیم، کار می‌کند؟ »

« آیا نیاز به یک استراحت کوتاه داریم؟ »

هنگامی که به محتوا برمی‌گردید، از کلمه «شما» استفاده کنید:

« اجازه بدهید آنچه که تا کنون گفته‌اید را بخوانم. »

« در این جا مسائلی است که شما آن‌ها را مرتب کردید. »

« آیا شما راضی هستید که این مورد به اندازه کافی مورد بحث قرار گرفته است. »

گفتن کلمه «ما» در مورد محتوا این تصور را ایجاد می‌کند که شما نیز متعلق به ایده‌هایی هستید که تولید می‌شوند، در حالی که گفتن کلمه «شما» مالکیت آنها را درباره جلسه و ایده‌هایی که از آن ظهور می‌کند، تقویت می‌نماید.

هنگامی که به فرایند ارجاع می‌دهیم از کلمه «ما» و هنگامی که محتوا را مرور می‌کنیم از کلمه «شما» استفاده می‌کنیم.

تا چه حد یک تسهیلمگر می‌تواند قاطع باشد؟

این سناریو را در نظر بگیرید. شما در حال تسهیلمگری جلسه‌ای هستید که قرار است در آن یک تصمیم کلیدی گرفته شود. با این حال، دو نفر از اعضای آن دچار یک اختلاف شده‌اند. آنها نوبت یکدیگر را قطع می‌کنند. هیچ کسی به دیگری گوش نمی‌دهد یا تصدیقش نمی‌کند. تنش‌ها افزایش می‌یابد. با تشدید تضاد، شما به عنوان تسهیلمگر حضور دارید اما درمانده و بدون بیان حرفی هستید و در این باور اشتباه قرار گرفتید که بی‌طرف ماندن به معنی حذف کامل خود از بحث است.

این سناریو یک تصور غلط رایج را مطرح می‌کند که موضع بی‌طرفی در محتوای جلسات به معنای منفعل (غیرفعال) بودن است. این قضیه از آنچه باید باشد دور است. در حقیقت، اگر شما بر این باورید که نقشتان، قاطعانه نیست، در معرض این خطر قرار دارید که در زمان درگیری‌ها نقشی بیش از یک یادداشت‌کننده و منشی نداشته باشید.

درست است که تسهیلمگران نبایستی جهت دهنده به موضوع مورد بحث باشند، با این حال می‌بایست در مورد کلیه جوانب مربوط به فرآیند قاطعانه عمل کنند. جزو پارامترهای نقش تسهیلمگر این است که برای

تمام وجوه فرایند جلسه تصمیم بگیرد از جمله اطلاع‌رسانی به اعضاء که چگونه بخش‌های دستورالعمل اجرا می‌شوند، چه ابزاری در بحث استفاده خواهد شد، چه کسی و با چه ترتیبی صحبت خواهد کرد و غیره. این بدان معنا نیست که شما نباید در طراحی جلسه با اعضاء همکاری داشته باشید. کسب داده‌هایی که اعضاء می‌دهند همیشه یک ایده خوب است زیرا پذیرش و توجه را افزایش می‌دهد. این بدان معنی است که فرآیند، تخصص ویژه تسهیلمگر است. در مسایل مربوط به فرآیند، مطلوب است که حرف نهایی را شما بزنید.

این اشتباه را نکنید که فکر کنید بی طرف بودن درباره محتوا به این معنی است درباره فرایند هم بی طرف باشید!

اینکه درجه بالای قاطعیت تا چه حد می‌تواند مناسب و ضروری باشد را هنگامی که گروه غیرفعال است و کارکردی ندارد، می‌توان به خوبی درک کرد. در چنین شرایطی، تسهیلمگران بایستی محکم و راسخ بوده و همانند داوران عمل کنند؛ پای به میدان بگذارند و نظم را برای برگشتن به مسیر اصلی ایجاد کنند.

به ویژه هنگامی که حملات شخصی یا رفتارهای غیر معمول وجود دارد، سطح بالایی از قاطعیت در فرآیند ضروری است. تمامی تسهیلمگران قادر به مداخله و هدایت افراد به منظور تعامل مناسب‌تر آنها هستند. برخی از اقدامات قاطعانه تسهیلمگران در هنگامی که شرایط ایجاب می‌کند شامل موارد زیر است:

- طرح بفرضیه‌های چالش برانگیز
- باز تنظیم طراحی جلسه
- خلاصه کردن بحث‌ها
- اصرار بر خاتمه مذاکرات
- اصرار بر برنامه‌های عملیاتی
- اجرای برنامه‌های ارزیابی
- اصرار بر هنجارهای مربوط به جلسه
- به کارگیری افراد ساکت
- توقف جهت بررسی فرایند
- فراخوان وقفه‌ها و زمان‌های استراحت
- مداخله برای متوقف کردن رفتار غیرمحترمانه
- پرسیدن سؤالات تأملی

ساختار مکالمات

یکی از مهم‌ترین مدل‌های ذهنی در تسهیلمگری این است که مکالمات در دو دسته مجزا قرار می‌گیرند: مکالمات ذاتا از نوع تصمیم‌گیری هستند و یا از نوع تصمیم‌گیری نیستند. هر دسته از مکالمات ویژگی‌های مجزایی دارد که عملا می‌گوید از چه تکنیکی برای مدیریت آن مکالمه استفاده شود. تسهیلمگرانی که ساختارهای این دو گونه مکالمه را می‌دانند، می‌توانند بحث‌ها را مدیریت و هدایت کنند.

مکالمات غیرتصمیمی

مکالماتی که شامل تصمیم‌گیری نمی‌شوند آنهایی هستند که اعضای گروه به تبادل نظرات و اطلاعات می‌پردازند. نمونه‌های آن عبارتند از:

- جلسه بارش افکار که ایده‌ها تولید می‌شوند ولی قضاوت نمی‌شوند.
- جلسه تبادل اطلاعات که در آن اعضای گروه تجارب‌شان را توضیح می‌دهند و اطلاعات هر شخص به روز می‌شود.
- بحث با هدف تهیه لیستی از افراد مورد ترجیح و یا فاکتورهای کلیدی در شرایط خاص.

در طی جلساتی از این دست، اعضاء نظراتشان را ابراز می‌کنند، اما عامل قضاوت یا رتبه بندی نظرات مطرح نمی‌باشد. تسهیلمگر صرفاً نظرات را همان‌گونه که ارایه می‌شوند و بدون اینکه لازم باشد آن نظرات را با دیگران بررسی و تست کند، ثبت می‌کند.

مکالمات تصمیمی

مکالمات تصمیمی شامل آن دسته از مکالماتی می‌شوند که نظرات اعضای گروه برای رسیدن به یک برنامه عملیاتی یا یک قانونی که باید همه اعضاء آن را بپذیرند و یا انجام بدهند، گردآوری می‌شود.

در این حالت تسهیلمگران مکالمات تصمیمی را به گونه‌ای متفاوت مدیریت می‌کنند زیرا لازم است به گروه کمک شود تا بتواند به یک توافق جمعی برسد. این مساله شامل شفاف‌سازی نظرات، مبادله نظرات بین همه اعضای گروه برای اضافه کردن افکار و نظرات آنها، خلاصه‌سازی عباراتی که چکیده‌ای از بحث می‌باشد و ثبت نظرات گروه است.

همیشه بدانید که آیا جلسه برای تصمیم‌گیری را تسهیلمگری می‌کنید یا خیر

در مکالمات غیرتصمیمی، تسهیلمگران آنچه **افراد** فکر می‌کنند را ثبت می‌کنند. در مکالمات تصمیمی، تسهیلمگران آنچه **گروه** فکر می‌کند را ثبت می‌کنند. به طور خلاصه:

مکالمه تصمیمی	مکالمه غیر تصمیمی
- بحث‌هایی که منجر به تعریف یا تصویب یک برنامه یا هنجار می‌شود	- مکالماتی که در آنها هیچ برنامه یا هنجاری تعریف یا تصویب نمی‌شود
- بحث‌های تعاملی که به یک تصمیم جمعی برسد	- تبادل اطلاعات
- تهیه لیست	- بارش افکار
- گفت‌وگوی متقابل	- گفت‌وگوی یک طرفه
- تسهیلمگر نظرات گروه را ثبت می‌کند	- تسهیلمگر نظرات افراد را ثبت می‌کند

یادداشت برداری مطلوب

تسهیلگری همیشه همراه با سه پایه نقاشی بوده است که علامت تجاری حرفه‌ای بودن تسهیلگری محسوب می‌شود. فیلیپ چارت توسط اولین تسهیلگران دوران اختراع گردید، کسانی که به دنبال راهی بودند که شرکت‌کنندگان بتوانند آنچه در گفت‌وگو و بحث‌ها بیان می‌شود را ببینند.

امروزه، فیلیپ چارت‌ها به تخته‌های الکترونیکی و دیوارها نیز انتقال یافته‌اند با این حال طبیعی است که همچنان سه پایه‌های فیلیپ چارت در گوشه‌ای از فضا دیده شوند.

نوشتن روی فیلیپ چارت یا تخته الکترونیکی نیاز به دست خطی با سایز درشت‌تر دارد به گونه‌ای که کلیه افراد در فضای محل برگزاری بتوانند نوشته را بخوانند. کار نوشتن در حالی که سوال پرسیده می‌شود، نظرات جدید شنیده می‌شود و در عین حال زبان بدن اعضای گروه زیر نظر گرفته می‌شود، پیچیده و سخت است. بنابراین تعجب نکنید اگر دیدید که دست خط‌تان شبیه دست خط دوران مهدکودکتان شده و یا اینکه دیکته کلمه‌ای بسیار آشنا را فراموش کرده‌اید و یادآوری آن برایتان سخت شده است.

از آنجایی که افراد کمی می‌توانند فیلیپ چارتی بی‌نقص بسازند به همین خاطر بهترین کار این است که در مورد دیکته و دست خط آرامش را حفظ کرد و سخت‌گیری نداشت تا موضوع/ایده اصلی تحت تأثیر قرار نگیرد و تا همین اندازه که کلیت نوشته قابل درک و شفاف باشد کافی است. این رویکرد مخصوصاً به کسانی که برای اولین بار تمرین نوشتن در تسهیلگری را انجام می‌دهند می‌تواند کمک‌کننده باشد. اصلاً فکر کنید که در گوشه‌ای از فیلیپ چارت دکمه‌ای وجود دارد که نوشته‌های شما را به صورت اتوماتیک اصلاح می‌کند، پس نگران دست خط و اشتباه دیکته‌ای نباشید.

قوانین جمله بندی

از آنجایی که تسهیلگر همیشه سعی می‌کند نقش بی‌طرف را ایفا کند و اطمینان حاصل کند که کنترلی بر خروجی‌ها ندارد، بسیار مهم است که گفته‌های افراد را همراه با کمترین ویرایش ثبت کند. اگر تسهیلگر لغات را زیاد تغییر بدهد و یا لغاتی را اضافه کند که خود ترجیح می‌دهد، اعضای گروه این احساس را خواهند داشت که تسهیلگر اختیار امور را در دست دارد. بنابراین اولین قانون این است که گفته‌های افراد را صادقانه ثبت کنیم.

با توجه به اینکه بیانات و کلماتی که افراد می‌گویند خیلی بیشتر از آن چیزی است که می‌تواند نوشته شود، یکی دیگر از چالش‌های تسهیلگران این است که بتوانند جمله‌ای کوتاه و در عین حال جامع از گفته‌های افراد را یادداشت کنند. این موضوع چالشی حساس است زیرا که ویرایش گفته‌ها لازم است و امکان دارد در حین ویرایش، معنی گفته فرد ناخواسته تغییر یابد.

تسهیگران ماهر قادر هستند ویرایش را انجام دهند به گونه‌ای که عبارات کوتاه شده همچنان صداقت آنچه بیان شده است را حفظ کند. آنها چگونه این کار را انجام می‌دهند؟ با در نظر گرفتن قوانین ذیل:

قانون ۱: کلمات خودشان را استفاده کنید- با دقت و با تمرکز بر کلمات کلیدی که شرکت‌کنندگان می‌گویند گوش دهید و حتما در نوشته‌هایتان بر روی فیلپ چارت از آنها استفاده کنید. حتی می‌توانید با بیان آن کلمات، روی آنها تأکید کنید. مانند مثال ذیل:

«کلمه فاجعه را به این دلیل نوشتم که روی آن تأکید داشتید.»

«بگذارید آنچه نوشته‌ام را برای شما بخوانم و ببینید آنچه برداشت کرده‌ام درست است یا خیر»

قانون ۲: برای ایجاد تغییر در کلمه اجازه بگیرید- اگر افراد برای آنچه می‌خواهند بگویند مشکل دارند و یا کلمه درست را نمی‌توانند در آن لحظه به خاطر بیاورند و بیان کنند، می‌توانید به آنها کلمات مناسب را پیشنهاد دهید منتها از خودشان پرسید تا مطمئن شوید که آنچه ثبت می‌شود در واقع همانی است که مورد نظر آنهاست. می‌توانید این گونه بگویید:

«آنچه شما گفتید را این جوری خلاصه کردم..... درست است؟»

«می‌توانم از این کلمه استفاده بکنم.....؟»

«اشکال ندارد که گفته شما را این جوری بنویسیم.....؟»

تمرکز بر سؤال پرسیدن

روی اهمیت اینکه بدانیم چگونه و چه وقت سؤال‌های کاوش‌گرانه پرسیم نمی‌توان به اندازه کافی تأکید کرد. در حقیقت، پرسیدن مؤثر کلید تکنیک تسهیگرانه است. به عنوان تسهیگر بایستی سؤالات درست پرسید.

سؤال به مشارکت کردن دعوت می‌کند. باعث می‌شود افراد از دریچه‌های مختلف راجع به مسأله فکر کنند. حتی در زمان ایفای نقش بی‌طرفانه تسهیگر، می‌توانید ایده‌های خوب خود را در قالب پرسش برای گروه مطرح کنید. پرسش‌ها همچنین برای گرفتن بازخورد از شرکت‌کنندگان در رابطه با روال و روند کار حیاتی هستند.

انواع پرسش

دو نوع اصلی پرسش وجود دارد:

۱. سوالات بسته

۲. سوالات باز

هر کدام موارد مصرف خود را دارند:

نوع پرسش	توصیف	مثال
بسته	به پاسخی تک کلمه ای نیاز دارد. باعث بسته شدن بحث می شود معمولا با کلماتی مثل آيا، چه تعداد، می توانید، ... شروع می شود	آيا همگی متوجه تغییراتی که ایجاد کردیم شدید؟
باز	بیشتر از یک بله و خیر برای پاسخ دادن وجود دارد به فکر کردن وا می دارد با کلماتی مانند چگونه، چرا، چه زمان، چه چیزی شروع می شود	چه ایده‌هایی برای ایجاد تغییر در خدمات تسهیلهگری دارید؟

در اینجا تعدادی از بایدها و نبایدهای سوال پرسیدن آورده شده است:

بایدها	نبایدها
سؤالی واضح، مختصر و مفید پرسید و بر روی یک مسأله در سؤالتان تمرکز کنید.	سؤالات سردرگم کننده و نامفهوم نپرسید و چند موضوع را در یک سوال نپرسید.
سؤالات چالش برانگیز پرسید که تفکر را تحریک کند.	نباید سؤالاتی پرسید که به فکر کردن نیازی ندارد.
سؤالاتی منطقی و مناسب با توجه به شناختی که از شرکت کنندگان دارید پرسید.	سؤالاتی نپرسید که اکثر افراد نتوانند به آن پاسخ بدهند.
سؤالات صادقانه و مرتبط پرسید.	سؤالاتی برای ضایع کردن یا مسخره کردنشان نپرسید.

بهترین و بدترین اقدامات یک تسهیلهگر

برخی از بهترین کارهایی که یک تسهیلهگر می‌تواند انجام بدهد عبارتند از:

- محتاطانه نیازهای اعضای را ارزیابی کنید؛
- با حساسیت احساسات افراد را کاوش کنید؛
- فضایی باز و قابل اعتماد ایجاد کنید؛
- به افراد کمک کنید که بدانند چرا اینجا هستند؛
- خودتان را به عنوان کسی ببینید که در خدمت نیازهای گروه است؛
- اعضای را مرکز توجه قرار دهید؛
- با زبانی ساده و واضح صحبت کنید؛
- تلاش کنید که بی طرف باقی بمانید؛
- میزان مناسبی از انرژی و مصمم بودن را نشان دهید؛
- از ایده‌هایی که شخصا مورد علاقه‌تان نیست حمایت کنید؛
- با همه یکسان رفتار کنید؛
- منعطف بمانید و آماده ایجاد تغییر در مسیر در صورت لزوم باشید؛
- آگاهانه گوش دهید تا به طور کامل آنچه گفته می‌شود را بفهمید؛
- از آنچه شرکت‌کنندگان می‌گویند یادداشت بردارید؛
- هر از گاهی ایده‌های مرتبط را با هم جمع‌بندی کنید؛
- بدانید که چگونه از ابزارهای فرایند استفاده کنید؛
- مطمئن شوید در پایان هر بخش گام‌های جلسه بعدی را به طور شفاف توضیح دهید؛
- اطمینان حاصل کنید که شرکت‌کنندگان حس مالکیت نسبت به دست یافته‌های جلسه داشته باشند؛
- نکته‌ای مثبت و خوش بینانه در پایان هر بخش داشته باشید.

برخی از بدترین کارهایی که به عنوان یک تسهیگر می‌توانید انجام دهید عبارتند از:

- به افکار و نیازهای گروه بی‌توجهی کنید؛
- نگرانی‌های اعضای را بررسی نکنید؛

- در گوش کردن به آنچه افراد می گویند ضعیف عمل کنید؛
- ایده‌های اصلی را فراموش کنید؛
- یادداشت‌برداری ضعیفی داشته باشید و یا در آنچه افراد می گویند تغییر ایجاد کنید؛
- سعی کنید که مرکز توجه باشید؛
- حالت تدافعی داشته باشید؛
- وارد جنگ شخصیتی شود؛
- خوار کردن افراد؛
- نادیده گرفتن تعارض؛
- اجازه دهید عده کمی یا رهبر گروه به همه چیز تسلط داشته باشند؛
- به روال و روند فرایند توجهی نداشته باشید؛
- در فرایند بیش از حد منفعل باشید؛
- روی دستور کاری غیر مرتبط تاکید داشته باشید؛
- هیچ رویکرد جایگزینی نداشته باشید؛
- اجازه بدهید بحث به حاشیه و انحراف برود؛
- اجازه بدهید بحثی سردرگم بماند و پایان مناسبی برایش در نظر نگیرید؛
- نسبت به زمان پایان و توقف بی توجه باشید؛
- نسبت به تفاوت‌های فرهنگی بی تفاوت باشید؛
- شوخی‌های نامناسب کنید.

رفتار تسهیلگر و استراتژی‌ها

اگر شما تسهیلگری از داخل گروه هستید و یا از بیرون، اگر رهبر گروه یا یکی از اعضای هستید، در هر حال باید فاکتورهای رفتاری به عنوان تسهیلگر را رعایت کنید.

آگاه باشید- تسهیلگران موفق همیشه اطلاعات وسیعی از شرکت کنندگان جمع می کنند که بتوانند به خوبی فعالیت‌ها و نیازهای آنها را بشناسند و درک کنند. آنها درباره شرکت کنندگان تحقیق می کنند و با آنها

مصاحبه می کنند، گزارشات پیشین را مطالعه می کنند و برای داشتن تصویری جامع از وضعیت گروه سؤالات خود را از پیش تهیه می کنند.

خوش بین باشید- تسهیلمگران بی علاقمی، خصومت، خجالت، بدبینی و دیگر واکنش های منفی را از فضا دور می کنند. در عوض تمرکز آنها روی چیزهایی است که می تواند به دست آید و استراتژی هایی که بهترین هر کدام از شرکت کنندگان را به تصویر بکشد.

به اجماع برسید- تسهیلمگری اساسا فرایندی اجماع محور است. تسهیلمگران همیشه سعی می کنند خروجی ای خلق بکنند که ایده کلید شرکت کنندگان را به طور مساوی منعکس کند.

منعطف باشید- تسهیلمگران موفق اصولا برنامه فرایند برای کلیه جلسات دارند اما در عین حال همیشه آمادگی این را دارند که آن را کنار بگذارند و مسیر را در صورت لزوم تغییر بدهند. در واقع تسهیلمگران ماهر ذخیره ای از ابزارهای فرایندی در اختیار دارند و در صورت نیاز از استراتژی های دیگری استفاده می کنند.

درک کنید- تسهیلمگران باید بدانند که در دنیای امروز فشار زیادی در محیط کاری به کارکنان وارد می شود و رفتارهای مخالف و بدبینانه می تواند ناشی از درجه بالای فشار کاری باشد.

هوشیار باشید- تسهیلمگران حرفه ای در دیده بانی افراد، کارشناس هستند. آنها حواسشان به پویایی گروه هست و متوجه تمام اتفاقات در حال وقوع هستند. آنها نسبت به تعامل افراد با یکدیگر و اینکه چگونه وظایفشان را انجام می دهند توجه و هوشیاری دارند.

قاطع باشید- تسهیلمگری خوب، فعالیتی منفعل نیست اما فعالیتی است که به قاطعیتی قابل توجه نیاز دارد. تسهیلمگران بایستی همیشه آمادگی داشته باشند که قدم وسط بگذارند و مسیر فرایند غیرمؤثر را تغییر دهند.

کم رنگ باشید- تسهیلمگر تا حد امکان باید کم صحبت کند. بیشترین زمان صحبت کردن باید به شرکت کنندگان اختصاص داشته باشد. تسهیلمگر به اندازه ای صحبت می کند که دستورالعمل را شرح دهد، جر و بحث را خاتمه دهد، چیزها را در مسیر خودش نگه دارد و جمع بندی کند. تلاش برای محور توجه بودن و یا نشان دادن اهمیت خود، در عمل سوء استفاده از جایگاه تسهیلمگری است.

تسهیلمگری باید فعالیتی فارغ از منیت باشد. هدف این است که گروه بتواند موفق شود و نه اینکه تسهیلمگر فرد مهمی جلوه داده شود. تسهیلمگر مؤثر گروه را به جایی می رساند که متقاعد شوند خودشان کار را انجام داده اند.

مترجمان: مریم عطاریه، گلی احمدی فرد

تاریخ ترجمه: اردیبهشت ۱۳۹۷