

## آشنایی با تسهیلگری

برگرفته از کتاب تسهیلگری به آسانی<sup>۱</sup>

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

<sup>1</sup> Benz, I (2012), "Facilitation with Ease: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers", 3<sup>rd</sup> 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.

## تسهیلگر چه کاری انجام می‌دهد؟

تسهیلگران 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.

تسهیلگران 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.

تسهیلگران به چه چیزی اعتقاد دارند؟

تسهیلگران 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 مسئله
- 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 تسهیلگری 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 اعضا 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 تسهیلگر ابزارها را ارایه می‌کند و بر مدیریت تعامل میان اعضا تمرکز می‌کند، در حال عمل به عنوان «رهبر فرآیند» است.

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

توجه به این نکته مهم است که تسهیلگران 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، تسهیلگری 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 تسهیلگری

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

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

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

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
- تحلیل علت و معلولی مشکلات
- تصمیم‌گیری)
- حل مسئله سیستماتیک
- تحلیل گپ در شبکه‌های تصمیم‌گیری

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 دایم 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 تسهیلگر 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. به طور مداوم پارافریز<sup>۲</sup> می‌کنند. تسهیلگران در طول مباحث، بطور مستمر پارافریز می‌کنند. پارافریز کردن شامل تکرار آنچه اعضای گروه می‌گویند است. این کار به افراد اجازه می‌دهد تا بدانند

<sup>۲</sup> ابزار معنی آنچه گفته یا نوشته شده با استفاده از واژه‌های دیگر مخصوصاً برای شفاف‌سازی بیشتر

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 فیلمبرداری 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 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. تسهیلگران به اعضاء کمک می‌کنند هنجارهای رفتاری یا دستورات عمل‌های 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 مسئله شامل استفاده از تاکتیک‌ها برای زمانی می‌شود که اثربخشی گروه کاهش می‌یابد. تسهیلگران 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. تسهیلگران همیشه انگشت‌شان را بر روی نبض گروه نگه می‌دارند و دیدگاه خود را برای کمک به اصلاح و تنظیم گروه ارایه 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، تسهیلگران مکانیزم‌هایی را همانند ارزیابی‌های نوشته شده یا نظرسنجی‌های پایانی برای گرفتن بازخورد و بهبود مستمر به کار می‌گیرند.

### معنای بی‌طرف بودن چیست؟

تسهیلگری 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، تسهیلگران همیشه بر روی فرآیند تمرکز می‌کنند و بیرون از محتوا می‌مانند.

یکی از سخت‌ترین چیزها درباره یادگیری تسهیلگری، ماندن در داخل مرز بی‌طرفی است زیرا تسهیلگران اغلب نسبت به موضوع مورد بحث بینش و فراست دارند. مسئله بی‌طرفی بیشتر از طریق این واقعیت پیچیده شده است که بسیاری از تسهیلگری‌ها 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 تسهیلگر حفظ زبان بدن بسیار مشکل است که عدم بی‌طرفی یا جانبداری را پنهان کند.

صرف نظر از این موقعیت مذکور، مهم است که بدانیم بی‌طرفی همچنان می‌تواند با استفاده از تکنیک‌های خاص حفظ شود:

### نخستین استراتژی - طرح پرسش‌ها

هرچند این نقش بی‌طرفانه است، مهم است بدانیم که تسهیلگران نمی‌خواهند تصمیم‌گیری بدی انجام شود! اگر تسهیلگر ایده‌ای داشته باشد که بتواند به گروه کمک کند، او نباید آن را دریغ نماید.



اگر تسهیلگر فکر می‌کند که گروه از یک ایده چشم پوشی یا غفلت می‌کند، تسهیلگر می‌تواند این ایده را به عنوان سؤال مطرح کند که در ذهن جرقه‌ای ایجاد کند. برای مثال، اگر گروه نمی‌تواند رایانه‌های جدید تهیه کند، تسهیلگر می‌تواند بپرسد: «اجاره کامپیوترهای جدید به عنوان یک ابزار موقت چه مزایایی دارد؟»

### پرسیدن سؤالات و ارایه پیشنهادات به مرزهای بی‌طرف بودن تجاوز نخواهند کرد.

از طریق پرسیدن، اعضای گروه برانگیخته می‌شوند که به گزینه‌های دیگر توجه کنند، اما نمی‌شود گفت که آن را قبول یا رد کنند. بی‌طرفی تسهیلگران حفظ می‌شود زیرا آنها به گروه نگفته‌اند که چه کاری انجام دهند و کنترل تصمیم‌گیری با اعضاء باقی می‌ماند.

#### استراتژی دوم – ارایه پیشنهادات

اگر تسهیلگر ایده‌ای با محتوای خوب داشته باشد که گروه باید به آن توجه کند، آن را می‌تواند در داخل محدوده نقش بی‌طرفی برای جلب توجه گروه پیشنهاد دهد. او ممکن است بگوید: «پیشنهاد می‌کنم که جوانب مثبت و منفی اجاره کامپیوتر را در نظر بگیرید و بررسی کنید». اگر چه این طور به نظر می‌رسد که تسهیلگر وارد محتوا شده است، اما همچنان فعالیت تسهیلگری خوانده می‌شود تا زمانی که موضوع به صورت پیشنهاد است و نه دستور. مانند پرسیدن، پیشنهاد دادن نیز بحث بی‌طرفی را نقض نمی‌کند تا مادامی که اعضای گروه خودشان قدرت تصمیم‌گیری را حفظ کرده‌اند.

#### استراتژی سوم – کنار گذاشتن نقش تسهیلگری

اگر گروه در حال انجام یک اشتباه جدی است و همه پرسش‌ها و پیشنهادات ممکن مطرح شده است ولی کارکرد نداشته و نتوانسته گروه را در مسیر درست به حرکت درآورد، تسهیلگر در چنین مواقعی می‌تواند نقش بی‌طرفی خود را کنار بگذارد تا بتواند اطلاعاتی را با گروه درمیان گذارد که نهایتاً گروه را به سمت تصمیم‌گیری با کیفیت‌تری حرکت بدهد.

در این موارد **نادر** برای تسهیلگر مهم است که به‌طور شفاف نشان دهد که در حال خارج شدن از نقش است و توضیح دهد که حالا دارد یک نقش محتوایی را بازی می‌کند. تسهیلگر 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 هیچ‌کدام 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، اعضای احساس می‌کنند در فرایند تصمیم‌گیری بهشان کمک شده است. وقتی رهبرشان همین کار را می‌کند، اعضای 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 بگوییم «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 اعضای را داوری کنید، بلکه آنجا هستید تا به آنها کمک کنید خودشان این کار را انجام بدهند.

### چه زمانی بگوییم «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 تسهیلگر می‌تواند قاطع باشد؟

این سناریو را در نظر بگیرید. شما در حال تسهیلگری 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 تسهیلگر 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 تسهیلگران 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 تسهیلگر این است که برای تمام وجوه فرایند جلسه تصمیم بگیرد از جمله اطلاع‌رسانی به اعضا 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 اعضا همکاری داشته باشید. کسب داده‌هایی که اعضا می‌دهند همیشه یک ایده خوب است زیرا پذیرش و توجه را افزایش می‌دهد. این بدان معنی است که فرآیند، تخصص ویژه تسهیلگر 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 می تواند مناسب و ضروری باشد را هنگامی که گروه غیرفعال است و کارکردی ندارد، می توان به خوبی درک کرد. در چنین شرایطی، تسهیلگران 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 تسهیلگران قادر به مداخله و هدایت افراد به منظور تعامل مناسب تر آنها هستند. برخی از اقدامات قاطعانه تسهیلگران در هنگامی که شرایط ایجاب می کند شامل موارد زیر است:

- طرح فرضیه های چالش برانگیز
- اصرار بر هنجارهای مربوط به جلسه
- باز تنظیم طراحی جلسه
- به کارگیری افراد ساکت
- خلاصه کردن بحث ها
- توقف جهت بررسی فرایند
- اصرار بر خاتمه مذاکرات
- فراخوان وقفه ها و زمان های استراحت
- اصرار بر برنامه های عملیاتی
- مداخله برای متوقف کردن رفتار غیرمحترمانه
- اجرای برنامه های ارزیابی
- پرسیدن سؤالات تأملی

### ساختار مکالمات

یکی از مهم ترین مدل های ذهنی در تسهیلگری این است که مکالمات در دو دسته مجزا قرار می گیرند: مکالمات ذاتا از نوع تصمیم گیری هستند و یا از نوع تصمیم گیری نیستند. هر دسته از مکالمات ویژگی های مجزایی دارد که عملا می گوید از چه تکنیکی برای مدیریت آن مکالمه استفاده شود. تسهیلگرانی که ساختارهای این دو گونه مکالمه را می دانند، می توانند بحث ها را مدیریت و هدایت کنند.

### مکالمات غیرتصمیمی

مکالماتی که شامل تصمیم گیری نمی شوند آنهایی هستند که اعضای گروه به تبادل نظرات و اطلاعات می پردازند. نمونه های آن عبارتند از:

- جلسه بارش افکار که ایده ها تولید می شوند ولی قضاوت نمی شوند .
- جلسه تبادل اطلاعات که در آن اعضای گروه تجاربشان را توضیح می دهند و اطلاعات هر شخص به روز می شود.

- 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 می کنند، اما عامل قضاوت یا رتبه بندی نظرات مطرح نمی باشد. تسهیلمگر صرفاً نظرات را همان گونه که ارایه می شوند و بدون اینکه لازم باشد آن نظرات را با دیگران بررسی و تست کند، ثبت می کند.

### مکالمات تصمیمی

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

در این حالت تسهیلمگران مکالمات تصمیمی را به گونه ای متفاوت مدیریت می کنند زیرا لازم است به گروه کمک شود تا بتواند به یک توافق جمعی برسد. این مسئله شامل شفاف سازی نظرات، مبادله نظرات بین همه اعضاء گروه برای اضافه کردن افکار و نظرات آنها، خلاصه سازی عباراتی که چکیده ای از بحث می باشد و ثبت نظرات گروه است.

همیشه بدانید که آیا جلسه برای تصمیم گیری را تسهیلمگری می کنید یا خیر

در مکالمات غیرتصمیمی، تسهیلمگران آنچه **افراد** فکر می کنند را ثبت می کنند. در مکالمات تصمیمی، تسهیلمگران آنچه **گروه** فکر می کند را ثبت می کنند. به طور خلاصه:

مکالمه تصمیمی	مکالمه غیر تصمیمی
- بحث هایی که منجر به تعریف یا تصویب یک برنامه یا هنجار می شود	- مکالماتی که در آنها هیچ برنامه یا هنجاری تعریف یا تصویب نمی شود
- بحث های تعاملی که به یک تصمیم جمعی برسد	- تبادل اطلاعات
- تهیه لیست	- بارش افکار
- گفت و گوی متقابل	- گفت و گوی یک طرفه
- تسهیلمگر نظرات گروه را ثبت می کند	- تسهیلمگر نظرات افراد را ثبت می کند

### یادداشت برداری مطلوب

تسهیلمگری همیشه همراه با سه پایه نقاشی بوده است که علامت تجاری حرفه ای بودن تسهیلمگری محسوب می شود. فیلمیپ چارت توسط اولین تسهیلمگران دوران اختراع گردید، کسانی که به دنبال راهی بودند که شرکت کنندگان بتوانند آنچه در گفت و گو و بحث ها بیان می شود 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 کمک کننده 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.

تسهیلگران 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 حتماً در نوشته‌هایتان بر روی فیلیپ 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 تسهیلگرانه است. به عنوان تسهیلگر بایستی سؤالات درست پرسید.

سؤال به مشارکت کردن دعوت می‌کند. باعث می‌شود افراد از دریچه‌های مختلف راجع به مسئله فکر کنند. حتی در زمان ایفای نقش بی‌طرفانه تسهیلگر، 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. سؤالات بسته

۲. سؤالات باز

هر کدام موارد مصرف خود را دارند:

نوع پرسش	توصیف	مثال
بسته	به پاسخی تک کلمه ای نیاز دارد. باعث بسته شدن بحث می‌شود معمولا با کلماتی مثل آیا، چه تعداد، می‌توانید، ... شروع می‌شود	آیا همگی متوجه تغییراتی که ایجاد کردیم شدید؟

چه ایده‌هایی برای ایجاد تغییر در خدمات تسهیلمگری دارید؟	بیشتر از یک بله و خیر برای پاسخ دادن وجود دارد به فکر کردن و می‌دارد با کلماتی مانند چگونه، چرا، چه زمان، چه چیزی شروع می‌شود	باز
---	---	-----

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

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

### بهترین و بدترین اقدامات یک تسهیلمگر

برخی از بهترین کارهایی که یک تسهیلمگر 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 تسهیلمگر می‌توانید انجام دهید عبارتند از:

- به افکار و نیازهای گروه بی‌توجهی کنید؛
- نگرانی‌های اعضای را بررسی نکنید؛
- در گوش کردن به آنچه افراد می‌گویند ضعیف عمل کنید؛
- ایده‌های اصلی را فراموش کنید؛
- یادداشت‌برداری ضعیفی داشته باشید و یا در آنچه افراد می‌گویند 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-** تسهیلگران بی علاقه‌گی، خصومت، خجالت، بدبینی و دیگر واکنش‌های منفی را از فضا دور می کنند. در عوض تمرکز آنها روی چیزهایی است که می تواند به دست آید و استراتژی‌هایی که بهترین هر کدام از شرکت کنندگان را به تصویر بکشد.

**به اجماع برسید-** تسهیلگری اساسا فرایندی اجماع محور است. تسهیلگران همیشه سعی می کنند خروجی‌ای خلق بکنند که ایده کلیه شرکت کنندگان را به طور مساوی منعکس کند.

**منعطف باشید-** تسهیلگران 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 تسهیلگران ماهر ذخیره‌ای از ابزارهای فرایندی در اختیار دارند و در صورت نیاز از استراتژی‌های دیگری استفاده می کنند.

**درک کنید-** تسهیلگران 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-** تسهیلگران حرفه‌ای در دیده‌بانی 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 می‌دهند توجه و هوشیاری دارند.

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

**کم رنگ باشید-** تسهیلگر تا حد امکان باید کم صحبت کند. بیشترین زمان صحبت کردن باید به شرکت‌کنندگان اختصاص داشته باشد. تسهیلگر به اندازه‌ای صحبت می‌کند 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 تسهیلگری است.

تسهیلگری باید فعالیتی فارغ از منیت باشد. هدف این است که گروه بتواند موفق شود و نه اینکه تسهیلگر فرد مهمی جلوه داده شود. تسهیلگر مؤثر گروه را به جایی می‌رساند که متقاعد شوند خودشان کار را انجام داده‌اند.

مترجمان: مریم عطاریه، گلی احمدی فرد

تاریخ ترجمه: اردیبهشت ۱۳۹۷