





انتشارات سازمان بحوثی

راهنمای تشکیل گروه‌های همیار زنان سرپرست خانوار

مؤلفان:

سعید نوری نشاط
پروین پاکزادمنش
سارا حاجی ولی میرزا

با همکاری:

دکتر فریبا بریمانی، تهمینه ریحان صفت، معصومه توکلی و بهاره روزیخواه

سرشناسه: نوری نشاط، سعید، ۱۳۴۱
عنوان و نام پدیدآور: راهنمای تشکیل گروه های همیار زنان سرپرست خانوار/ تالیف سعید نوری نشاط، پروین پاکزادمنش، سارا حاجی ولی میرزا، با همکاری فریبا بریمانی و ... [و دیگران]
مشخصات نشر: تهران: سازمان بهزیستی کشور، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری: ۱۰۴ ص
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۶۹-۶۳-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: با همکاری فریبا بریمانی، تهمینه ریحان صفت، معصومه توکلی و بهاره روزیخواه
موضوع: کتابنامه ص ۱۰۲
موضوع: زنان سرپرست خانوار -- ایران
موضوع: Women heads of households -- Iran
موضوع: گروه های همیار -- ایران -- فعالیت ها
شناسه افزوده: Self-Help group -- Iran -- Activity programs
شناسه افزوده: پاک زادمنش، پروین، ۱۳۵۴
شناسه افزوده: بریمانی، فریبا، ۱۳۴۴
شناسه افزوده: سازمان بهزیستی کشور
رده بندی کنگره: HQ۱۳۸۱/ن۲۱۳۹۵
رده بندی دیویی: ۳۰۵/۴۲
شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۶۹۳۸۶



انشارات سازمان بهزیستی

راهنمای تشکیل گروه های همیار زنان سرپرست خانوار

ناشر: سازمان بهزیستی کشور
مجری: روابط عمومی و امور بین الملل
مؤلفان: سعید نوری نشاط، پروین پاکزاد منش، سارا حاجی ولی میرزا
طراح جلد و صفحه آرای: آرزو کرمی، زهرا شیرمحمدی (OPUB)
چاپ دوم: ۱۴۰۱
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: اهدایی



فهرست مطالب

سخن نخست	۹
پیشگفتار	۱۱
مقدمه نویسندگان	۱۳
مهمترین کلمات ما پیش از شروع	۱۵
گروه چیست؟	۱۵
همیاری چیست؟	۱۹
چرا گروه همیار شکل دهیم؟	۱۹
تسهیلگر باشیم	۲۰
تسهیلگری چیست؟	۲۱
از کجا آغاز کنیم؟	۲۳

گام اول | ایده پردازی برای ایجاد یک اشتغال گروهی درآمدزا ۲۵

مقدمه	۲۷
آشنایی بیشتر با روش بارش افکار	۲۸
نقشه ذهنی گروه	۳۱
اولویت بندی	۳۲

گام دوم | به هم اعتماد کنیم ۳۵

انتظارات از کارشناس / مددکار برای افزایش اعتماد ۳۸

اعتماد به نفس ۴۱

روش هایی برای افزایش اعتماد میان اعضای گروه ۴۲

گام سوم | بازار را بسنجیم ۴۵

گام چهارم | به گروه رسمیت بخشیم ۵۳

تعیین اسم گروه ۵۶

ثبت رسمی ۵۸

گام پنجم | آموزش گروه ۶۱

چگونه گروهی کار کنیم؟ ۶۳

مهارت های مدیریتی در گروه های همیار ۶۴

ملزومات مدیریتی در عصر حاضر ۶۵

مدیریت مشارکتی چه مزایایی برای گروه خواهد داشت؟ ۶۷

کار تیمی ۶۷

مدیریت يك گروه همیار ۷۰

رهبری يك گروه همیار ۷۳

مدیر = رهبر ۷۵

حل اختلاف ۷۶

مدیریت مالی: پول گرم و پول سرد ۷۸

گام ششم | طراحی برنامه ها و اجرای آنها ۸۱

برنامه ریزی آینده نگر ۸۴

کارت های جادویی ۸۵

اجرای برنامه ها ۸۸

گام هفتم | مستند سازی مشارکتی ۸۹

مستند سازی چیست و چگونه انجام می شود ۹۱

گزارش نویسی و ثبت صورت جلسات ۹۲

ویدیوی مشارکتی ۹۳

پیوست یک ۹۵

منابع و مأخذ : ۱۰۲

سخن نخست

کتاب پیش رو که حاصل زحمات همکاران ارجمند دفتر توانمندسازی خانواده و زنان سازمان بهزیستی کشور و مؤلفان گرانقدر می باشد، با هدف آموزش کارشناسان و گروه های همیار زنان سرپرست خانوار در تسهیلگری فرآیند توانمندسازی یکی از مهمترین گروه های هدف سازمان یعنی زنان سرپرست خانوار و خانواده های آنها نگاشته شده است.

پرواضح است که برای دستیابی به این هدف سازمان بهزیستی در راستای توانمندسازی این گروه از زنان که توانمندی آنها به منزله بهبود وضعیت قشر عظیمی از مردم کشور جمهوری اسلامی ایران است می بایست کارشناسان این سازمان دانش لازم و کافی برای تسهیلگری فرآیند توانمندسازی گروه های همیار زنان سرپرست خانوار در مناطق مختلف شهری و روستایی را بخوبی فراگیرند تا با بهره گیری مناسب از روش های علمی و نظام مند بتوانند با افزایش ظرفیت های این گروه از زنان، موجبات توانمندی گروه های همیار و خانواده را فراهم آورند. رویکرد کتاب حاضر که علاوه بر توانمندسازی گروه های همیار، بر ایجاد محیط های توانمندساز نیز تأکید دارد، علاوه بر افزایش توانایی های این گروه از زنان، زمینه ساز افزایش نقش های رهبری و مدیریت این گروه در تواناسازی اعضای خانواده و فرزندان تحت پوشش و محیط پیرامون خود در واحدهای همسایگی خواهد بود. از این رو سازمان بهزیستی از چارچوب وظایف سازمانی خود فراتر رفته و می تواند با گام نهادن در تسهیلگری فعالیتی بنیادین نقش مؤثری در کنترل و پیشگیری مسائل و مشکلات ناشی از روابط ناتوان ساز در محیط های زندگی انسانی نیز ایفا کند.

تأکیدی که کتاب حاضر بر توانمندسازی گروهی زنان سرپرست خانوار در بستر فعالیت های گروهی دارد، ایشان را در فرآیندی قرار می دهد که بتوانند الگوی ارائه شده در توانمندی ایشان را در تمامی امورات زندگی خانوادگی و اجتماعی به کار بسته و با اقدامات کوچک و اثرگذار از چرخه ناتوان ساز زندگی خود بیرون آمده و به سایر اعضای محیط زندگی خود نیز در فراهم کردن زمینه

های کیفیت بهتر زندگی کمک کنند. ایجاد اعتماد و همکاری در بستر رویکرد توانمندسازی اجتماع محور همان سرمایه ای را ایجاد خواهد کرد که در فرآیند توسعه محلی همگام با سایر سرمایه های یک اجتماع، موجبات افزایش سرمایه اجتماعی در یک اجتماع محلی برای داشتن روابطی سالم تر و محیطی آرام تر را برای تمامی اعضای آن واحد کوچک اجتماعی فراهم می آورد.

ایجاد انگیزه و اراده انجام فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در گروه های همیار زنان سرپرست خانوار برای بهبود وضعیت زندگی خود در قالب فعالیت های گروهی و پایدار با افزایش توان آنها در شناسایی عوامل مؤثر در افزایش ظرفیت ها از جمله شناخت امکانات و منابع محلی و به کارگیری آنها در فرآیند تولید که در کنترل آنهاست، موجب خواهد شد این گروه از مردم جامعه توانایی لازم برای برون رفت از مشکلات زندگی را پیدا کنند و در تربیت فرزندان سالم تر و خانواده ای تواناتر گام بگذارند. حفظ کیان خانواده و تربیت نسلی توانمند در کنار محیطی شاد در کنار فرزندان و عزت و احترام در محیط زندگی از جمله دستاوردهای حاصله از طرح توانمندسازی گروه های همیار زنان سرپرست خانوار به عنوان یکی از اهداف عالیه سازمان بهزیستی کشور می باشد.

در پایان از زحمات مؤلفان گرامی و معاونت محترم امور اجتماعی بهزیستی کشور جناب آقای دکتر حبیب الله مسعودی فرید همکاران محترم دفتر توانمندسازی خانواده و زنان به ویژه سرکار خانم دکتر فریابیریمانی و کارشناسان محترم آن دفتر در مجموعه ستادی و استانی تشکر و قدردانی می نمایم.

دکتر انوشیروان محسنی بندپی
معاون وزیر و رئیس سازمان
بهزیستی کشور

پیشگفتار

توانمندسازی زنان، یک فرآیند زمانبر است که به تدریج در یک جامعه محلی آغاز می شود و در چارچوب مفهومی خاصی تکوین و توسعه می یابد. فرآیند توانمندسازی، زمانی به مفهوم واقعی کلمه شکل می گیرد که زنان محلی نقش آفرینان اصلی آن باشند. گرچه ممکن است در ابتدای امر به نظر برسد که این گروه از زنان به دلیل محرومیت های قابلیت های گوناگون که بخشی از آنها نشأت گرفته از محیط ناتوان ساز آنهاست، از توان لازم برای نقش آفرینی برخوردار نباشند. از همین روست که فرآیند توانمندسازی اجتماع محور، فرآیندی است که نیازمند تسهیلگری است. تسهیلگری فرآیند توانمندسازی اجتماع محور، رویکردی است که در توانمندسازی گروه های همیار زنان سرپرست خانوار مورد توجه قرار گرفته است.

از دیدگاه برخی متخصصان توانمندسازی به مفهوم "کسب توانایی برای انتخاب کردن یا تصمیم گیری" تعریف شده است. از این منظر، هر فرآیندی که به نام توانمندسازی منجر به کسب توانایی تصمیم گیری و مشارکت در فرآیند تصمیم سازی در سطح محلی و اخذ تصمیمات محلی نشود، توانمندسازی نیست.

در واقع مفهوم نقش آفرینی زنان در قالب ایفای نقش و مشارکت فعال در تصمیمات محلی معنا می یابد. این متخصصان معتقدند که توانمندسازی در سه مرحله یا مؤلفه رخ می دهد. توانایی در دسترسی به منابع و استفاده بهینه از آنها، توانایی کنترل بر فرآیند تولید و در نهایت توانمندی کنترل و تصمیم گیری نسبت به دستاوردها. این سه مؤلفه در فرآیند توانمندسازی گروه های همیار زنان سرپرست خانوار، به شرط تحقق، موجب خواهد شد که سازمان بهزیستی کشور به عنوان متولی این امر، تسهیلگر برنامه ای پایدار باشد که از پشتوانه مفهومی و نظری عمیقی برخوردار است و در عین حال به عنوان یک سازمان تخصصی، گام های مؤثری را در جهت ارائه الگوهای تجربه شده در پایدارسازی گروه های همیار زنان سرپرست خانوار بردارد و بتواند در دسترسی به اهداف کلان خود در رابطه با یکی از گروه های هدف اصلی این سازمان و یکی از اقشار مهم اجتماع که زمینه ساز بروز استعدادها و شکوفایی ظرفیت های نسل بعدی



خواهد بود، نیز به موفقیت های چشمگیری نائل آید. دفتر توانمندسازی خانواده و زنان سازمان بهزیستی کشور در طول چند سال اخیر اهتمام ویژه ای را در این راستا مبذول داشته و به موفقیت های نسبی در این زمینه دست یافته است و چندین سال است که با بهره گیری از تجارب اندوخته و درس های آموخته از برنامه توانمندسازی گروه های همیار زنان سرپرست خانوار، گام هایی را در جهت غنای ادبیات موجود در این زمینه برداشته شده است تا بتواند با مدیریت دانش کسب شده در طول سال های اخیر، فعالیت های سازمان و سایر نهادهای مرتبط با این امر را سمت و سویی دقیق و عمیق ببخشد. امید است که مجموعه حاضر به عنوان آغازگر این امر مورد توجه متخصصان امر قرار گیرد.

دکتر حبیب الله مسعودی فرید
معاون امور اجتماعی سازمان بهزیستی کشور

مقدمه نویسندگان

متن حاضر با این نگرش تدوین شده است که بتواند به عنوان یک راهنما در خدمت کارشناسان، مددکاران و تسهیلگران گروه های همیار قرار گیرد و به آنها کمک کند که با چگونگی تشکیل یک گروه همیار آشنا شوند.

برای شروع، کارشناس، مددکار یا تسهیلگر لازم است که با برخی از مفاهیم و واژه ها به خوبی آشنا باشد. به همین منظور گفتار نخست این کتاب تحت عنوان اصول اولیه، به توضیح این مفاهیم پرداخته است. مفاهیمی که در این بخش توضیح داده شده است. گروه، همیاری و تسهیلگری است و در حین حال به توضیح علت تشکیل گروه های همیار و همچنین گام نخست تشکیل گروه نیز پرداخته شده است. در واقع، این مفاهیم و اصول اولیه به کارشناس، مددکار یا تسهیلگر تشکیل گروه های همیار کمک می کند که با اندوخته دانشی بیشتری گام به پیش بگذارد، بداند که چرا این گروه ها شکل می گیرد و در عین حال با مفاهیم مرتبط نیز آشنا باشد. امید است که این گفتار بتواند به افرادی که مایل هستند در سه نقش بیان شده به ایفای نقش بپردازند، کمک کند که با نگرش مثبتی قدم در این مسیر بگذارند. گفتارهای بعدی، به ترتیب گام های هشت گانه تشکیل گروه را توضیح می دهد.

در هر گام تلاش شده است که ضمن توضیح درباره مفاهیم مربوطه، ابزارها و مهارتهای لازم نیز توضیح داده شود. برای مثال وقتی که در گام اول درباره ایده پردازی توضیح داده شده است، علاوه بر اینکه مفاهیم مرتبط تشریح شده است تا کارشناس یا مددکار با یک روحیه تسهیل گرانه و دانش کافی بتواند مهارتهای لازمه را به کار گیرد.

نکته مهم این است که همواره آنچه که در واقعیت رخ می دهد با آنچه که در این کتاب آمده است تفاوت دارد. مهمترین علت این تفاوت آن است که ما در واقعیت، با انسان ها روبرو هستیم و تنوع انسانی همواره باعث می شود که الگوها و روش های دیگری نیز مطرح شود. آنچه

که در اینجا اهمیت بسیاری دارد، این است که پیوسته بازخورد را ببینیم. از آن درس گرفته و همچنان نتایج بازخوردها را در کارهایمان وارد کنیم.

تجربه ای که از حرکت در این چرخه به وجود می آید، بی نظیر و ارزشمند است. در واقع در این کتاب، مجموعه ای از اصول و روشها بیان شده است که لازم است کارشناس یا مددکار گروه های همیار با آن آشنا باشد، اما فقط صرف آشنایی کافی نیست، بلکه کارشناس یا مددکار باید پیوسته در جریان کار، تجربه بیاندوزد، الگوها و مدل های تازه ای را کشف کند، آنها را به کار گیرد، نتایج را بنویسد، ارزشیابی کند و با توجه به درس های تازه ای که گرفته است به پیش رود.

شایسته است از آقای دکتر انوشیروان محسنی بندپی، ریاست سازمان بهزیستی و دکتر حبیب الله مسعودی فرید، معاونت امور اجتماعی سازمان تشکر ویژه به عمل آید. همچنین لازم است از دفتر توانمندسازی خانواده و زنان سازمان بهزیستی کشور هم قدردانی کنیم که چنین فرصتی را در اختیارمان قرار دادند تا برای نخستین بار چنین راهنمایی منتشر شود؛ به ویژه از همکاری دکتر فریبا بریمانی مدیر کل دفتر توانمندسازی خانواده و زنان این معاونت، تهمینه ریحان صفت معاون ایشان، معصومه توکلی رئیس گروه توانمندسازی خانواده و زنان و بهاره روزیخواه، مسئول اجرای برنامه گروه های همیار زنان سرپرست خانوار دفتر توانمندسازی خانواده و زنان تشکر ویژه به عمل می آید. از کارشناسان محترم دفاتر توانمندسازی خانواده و زنان سازمان بهزیستی در استانها، خصوصا از خانم ها اکرم دامغانی (کرمان)، فاطمه معاصری (زنجان) و زهرا پیر جمالی (اصفهان) تشکر و قدردانی می کنیم که با پاسخ دادن به پرسش های مربوط به تشکیل گروه، به غنی شدن بیشتر محتوای کتاب حاضر مساعدت نمودند، لازم است که از همه دوستان عزیزی که ما را در نوشتن این کتاب کمک کرده اند، سپاسگزاری کنیم به ویژه از دوستانی که در موسسه خانه فرهنگ و توسعه پایدار، انجمن بوم پژوهان و موسسه تسهیل گران حرفه ای پیشرو همراه مان بودند.

مهمترین کلمات ما پیش از شروع

گروه چیست؟

همیاری چیست؟

چرا گروه همیار تشکیل می دهیم؟

تسهیلگر باشیم

تسهیلگری چیست؟

از کجا آغاز کنیم؟

خوب است وقتی مشغول شکل دادن گروه همیار هستیم، معنای کلماتی که پیوسته تکرار می شوند بدانیم. اصلاً متوجه شویم "گروه" یعنی چه؟ چرا به آن "گروه همیار" می گویند؟ و در برخی جلسات و خیلی از نوشته ها، می گویند که باید تسهیلگری کنیم. این "تسهیلگری" اصلاً چیست؟ اگر معنی این کلمات را بدانیم، آن وقت متوجه می شویم داریم به "فرهنگ همیاری" کمک می کنیم و برای این کار، نقش ما "تسهیلگری" است و نقش زنان سرپرست خانوار، عضویت در "گروه همیار" و نقش آفرینی به عنوان گروه همیار است.

گروه چیست؟

هر بار که از یک نفر پرسید گروه چیست، خیلی سریع پاسخ می دهد گروه عده ای از افراد هستند که دارای هدف مشترک هستند. در اینجا می خواهیم این تعریف را این طور بنویسیم که گروه عده ای از افراد هستند که بین آنها گفت و شنود در جریان است و هدف مشترکی دارند. برای ما بسیار اهمیت دارد که اعضای گروه با هم حرف بزنند. وقتی که این ارتباط دو طرفه بین اعضای گروه وجود دارد و بین آنها در باره مسائل مختلف گروه صحبت وجود دارد، آنگاه حتماً این افراد یک گروه شکل داده اند.

به نظر شما، کدامیک از دو نمونه گروه همیار بهتر است؟

۱) "همیاران سخت کوش" نام یک گروه همیار است که اعضای آن مانند نام شان سخت کار می کنند. اما بین اعضای گروه گفت و گویی وجود ندارد یا اگر این گفت و گو وجود دارد گاه و بیگاه هست و منظم و مرتب نیست. هر بار که مشکلی به وجود می آید، سرپرست گروه خودش مشکل را تنهایی حل می کند؛ بیشتر تصمیمات را سرپرست گروه می گیرد، و گاهی

هم به اعضای گروه در باره مشکلات چیزی نمی‌گوید. اعضای گروه فقط کار می‌کنند؛ آنها کمتر در باره مسائل گروه با هم صحبت می‌کنند.

۲) «همیاران اهل گفت و گو» نام گروه همیاری است که اعضای آن مانند نام شان هم سخت کار می‌کنند و هم در باره کار با هم صحبت می‌کنند. بین اعضای گروه گفت و گوی منظمی وجود دارد. آنان جلسات منظم دارند و هر بار مشکلی به وجود می‌آید، همه با هم به آن می‌پردازند و مشکل را حل می‌کنند. تصمیمات گروه را با مشارکت همگی گرفته می‌شود. اعضای گروه هم گروهی فکری می‌کنند و هم گروهی کار می‌کنند.

در گروه اول، سخت کوشی وجود دارد و یک سرپرست گروه جای همه فکر می‌کند و تصمیمات را می‌گیرد. در گروه دوم، همه اعضای گروه با هم همفکری می‌کنند. ممکن است که شما نمونه اول را انتخاب کرده باشید. دقت داشته باشید که اگر در نمونه اول، چند روزی این سرپرست گروه مریض شود یا تصمیماتی بگیرد که اعضای گروه از آن خوششان نیاد، یا اینکه در تصمیم‌گیری دچار اشتباه شود، ممکن است گروه را دچار مشکل کند.

در نمونه دوم، چون همه افراد گروه در تصمیمات مشارکت دارند، بهتر کار می‌کنند. آنها کار را از آن خود می‌دانند و برای همین تمام تلاش خود را می‌کنند. اعضای گروه در جریان کار گروهی، تواناتر می‌شوند، زیرا پیوسته تصمیم‌گیری را تمرین می‌کنند. یاد می‌گیرند که با هم بهتر گفت و شنود کنند، و به هم احترام بگذارند، و بتدریج با جنبه‌های مختلف کار گروهی آشنا می‌شوند. گفت و شنود پیوسته به تواناتر شدن اعضای گروه کمک می‌کند.

یک پرسش مهم:

عده‌ای از افراد در صف اتوبوس ایستاده‌اند. همگی منتظر اتوبوس هستند. آیا این عده یک گروه هستند؟

فراموش نکنیم قرار نیست گروهی شکل دهیم مانند صف اتوبوسی باشد که افراد مثل غریبه‌ها در آن قرار بگیرند. سوار اتوبوس شوند و بعد از آن پیاده شوند، بدون اینکه با هم صحبت کنند. البته صف هر روز شکل می‌گیرد، اتوبوس هر روز می‌آید. این راننده است که سروقت باید پیاد افراد را سوار کند، افراد را ببرد و افراد را پیاده کند.

گفت و گوی منظم و متمرکز

با این پرسش‌ها، متوجه می‌شویم که باید بین اعضای گروه ارتباط خوبی برقرار باشد، آنها

باید با هم گفت و گو کنند، و نقش ما این است که این گفت و گور تقویت کنیم. هر بار که چنین گفت و گویی ضعیف می شود، تلاش کنیم که این گفت و گو منظم و متمرکز صورت گیرد.

وقتی که می گوئیم **گفت و گوی منظم** یعنی یکی یکی صحبت می کنیم، و هر بار که یکی صحبت می کند، دیگران گوش می دهند.

و گفت و گوی متمرکز یعنی اینکه یعنی بدانیم پرسش مهم گفت و گو چیست؟ تلاش می کنیم از پراکنده گویی پرهیز کنیم و متمرکز روی همان پرسش اصلی باقی بمانیم.

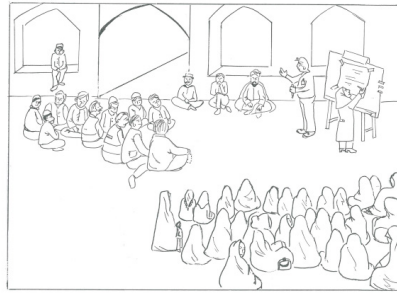
تعداد افراد در گروه مهم است

مددکار یک گروه همیار ممکن است در جریان کار تسهیلگری با سه نوع گروه که جمعیت و ترکیب آنها متفاوت است، روبرو شود؛ ممکن است خود این گروه ها را تشکیل دهد یا ممکن است به فراخور نیاز در جریان کار و به واسطه دیگران یا برای مثال اهالی روستا یا به خواست اعضای گروه همیار تشکیل شوند: گروه بزرگ، گروه کارگاهی، گروه کوچک.

نمونه یک **گروه بزرگ** زمانی است که تسهیلگر ممکن است تصمیم بگیرد جمع گسترده ای از زنان سرپرست خانوار را برای توضیح در باره گروه های همیار در مسجد محل یا سرای محله یا یک مدرسه گرد هم آورد. نمونه یک **گروه کارگاهی** زمانی است که تسهیلگر برای زنان سرپرست خانوار و اعضای خانواده های آنان يك کارگاه آموزشی می گذارد. نمونه یک **گروه کوچک** زمانی است که تسهیلگر به طور منظم برای اعضای گروه همیار نشست هایی را ترتیب دهد. در هر یک از این سه ترکیب متفاوت، تسهیلگر ممکن است برای افزایش گفت و شنود میان آنها، روش هایی را به کار گیرد. نکته مهم این است که در برخی از گروه ها، برخی از روش ها را نمی توان به سادگی به کار برد. برای همین شناخت این سه گروه ضروری است.

گروه بزرگ: گروه بزرگ جمع گسترده ای از مردم هستند. در مسیر تشکیل گروه همیار، ممکن است گروه زیادی از زنان سرپرست خانوار در یک جلسه گرد هم آیند و تسهیلگر در باره اینکه می توان به صورت گروهی یک فعالیت اقتصادی انجام داد، برای حاضران توضیح دهد. جمعیت این گروه ممکن است بیش از پنجاه نفر باشد و بالطبع، حوصله این گروه کمتر است، و از این رو میزان تعامل میان افراد کمتر یا در سطح پائین باقی بماند. کارشناس می تواند این گردهمایی را در مراحل اولیه کار خود تشکیل دهد (یا به صورت دوره ای - هر شش ماه یک بار - از میان مددجویان) تا در جریان آن، خود را معرفی کند و در باره اهداف گروه های همیار توضیحاتی را به زنان سرپرست خانوار ارائه دهد. طی این نشست، حاضران ممکن است بتدریج نسبت به

موضوع تشکیل گروه‌های همیار حساس شوند.



ترکیب این گروه بزرگ بسیار مهم است و ممکن است که کارشناس تشخیص دهد که تعدادی از اعضای گروه‌های موجود در جلسه حاضر شوند. وی می‌تواند از چند کارشناس کارآفرینی، آموزشگران گروه‌های همیار، آموزشگران مباحث مختلف شغلی و حتی کارشناسان سازمان‌های حمایت‌کننده دیگر نیز دعوت به عمل آورد. دقت کنید، ممکن است که برخی از روش‌های تسهیلگری در این گروه قابل استفاده نباشد، حال آنکه برگزاری این نشست احتمال دارد به ایجاد حساسیت و اعتمادسازی بیشتر میان زنان سرپرست خانوار کمک شایانی کند. در چنین گروه بزرگی گرفتن تصمیم کار دشواری است و طرح موضوعات اختلاف برانگیز ممکن است باعث اختلاف و تنش گردد.

گروه کارگاهی: ممکن است تسهیلگر آموزش خاصی را برای اعضای گروه‌های همیار ارائه دهد و مثلاً اعضای سه یا چهار گروه را (جمعیتی بین ۱۵ تا ۳۰ نفر) در یک محل گرد هم آورد، یعنی یک گروه کارگاهی تشکیل دهد. حوصله این گروه ممکن است بیشتر از یک نشست عمومی (گروه بزرگ) باشد و در این صورت می‌توان از تکنیک‌های مختلف تسهیلگری در آن استفاده کرد. گروه هدفمندتر است و براساس یک نیاز خاص گرد هم آمده‌اند. در این صورت پایداری آن بیشتر از یک نشست عمومی است. میزان گفت و گوی منظم و متمرکز در این گروه بیشتر از گروه بزرگ است. تسهیلگر می‌تواند به دفعات جلساتی از این دست را در طول سال برگزار کند.

گروه کوچک: گروه کوچک یا گروه کمیته‌ای، جمعیت کمتری از زنان با انگیزه بالاتر و تعامل بیشتر را در بر می‌گیرد. در واقع یک گروه همیار، یک گروه کوچک است. ممکن است در درون یک گروه همیار، یک گروه کوچک‌تر نیز شکل گیرد (مثلاً هیئت مدیره سه نفره‌ای که گروه را به پیش می‌برد). این گروه معمولاً پایدارتر است و حتی در صورت عدم تشکیل جلسه، ارتباطات میان

اعضاء و همبستگی آنها (تحت یک عنوان خاص) همچنان پابرجا می ماند. این گروه براحتی تصمیم می گیرد و تصمیمات خود را عملی می کند؛ توان دارد که اختلافات خود را حل کند و با اجماع هدف گذاری کند و به پیش رود. در واقع زمانی که یک گروه همیار تشکیل می شود، یکی از اهداف این است که یک گروه کوچک توانمند شکل گیرد.

همیاری چیست؟



از گذشته های دور در کشور ما همکاری، تعاون، مشارکت، همیاری، دگریاری وجود داشته است. در واقع انسان تنها، انسان ضعیفی است و گاه مشکلات آن قدر زیاد است که راهی نداریم که با هم باشیم. با هم بودن انسان ها باعث می شود که آنان بتوانند بهتر از عهده حل مشکلات برآیند و حتی در کنار هم بتوانند فعالیت های مختلف را سازمان دهی کنند. وقتی که صحبت از همیاری می شود، یعنی اینکه زنان به هم یاری می رسانند، اما برای اینکه این یاری ادامه دار باشد، نیاز دارد که افراد با هم ارتباط داشته باشند، مسائل مشترک داشته و بتوانند با هم گفت و گو کنند، توانایی های خود را کشف کنند و با هم فکر کرده و فعالیت هایی را برای یاری به همدیگر انجام دهند که در نتیجه آن، وضعیت همه اعضای همیاری کننده بهتر شود.

با این مقدمه می توانیم این تعریف ساده را از گروه همیار ارائه کنیم:

گروهی متشکل از تعدادی از (غالباً) زنان با مشکلات مشابه که گرد هم می آیند تا با تکیه بر توان کار گروهی، بر مشکلات مشترکشان غلبه کنند. این گروه با اندوختن سرمایه اندک خود، سرمایه ای اولیه برای کار مشترک را تهیه و یک فعالیت تولیدی یا خدماتی را آغاز می کنند. پس انداز کردن قاعده ای است که همیشه استمرار دارد و باید به طور منظم انجام شود.

چرا گروه همیار شکل دهیم؟

شاید بتوان اساس تشکیل گروه همیار را از دیدگاه اول بر حس همدردی استوار دانست. به هر حال درد مشترکی که اکثر گروه های همیار دارند این است که در اکثر آنها معمولاً زنان سرپرست خانوار هستند و بار زندگی بر دوش آنهاست. این "درد" مشترک موجب "درک" مشترک هم می شود. همچنین می توان گفت تشکیل گروه های همیار براساس توانایی مشترک زنان سرپرست خانوار برای توانمند شدن و تغییر زندگی صورت می گیرد. تغییر در خود و اینکه می توانند در کنار هم وضعیت معیشتی خود را تغییر دهند. در مصاحبه ای که با کارشناس گروه های

همیار استان زنجان انجام شده است، به خوبی حس همدردی به عنوان «یکی از انگیزه‌های تشکیل گروه» مشاهده می‌شود:

اعضای گروه پدیده سرنوشت یکسان را با هم تجربه می‌کردند. هنگامی که دیگر اعضای گروه به گونه‌ای این احساسات را بیان می‌کردند، دیگران احساسات برایشان هولناک نبود و از طریق کار گروهی و همیاری این دیدگاه را پیدا می‌کردند که خودپنداری منفی را از بین ببرند. با توسعه آگاهی در مورد مشکلات مشابه خود و دیگران، خودپنداری منفی تبدیل به خودپنداری مثبت گردید. دیگر مشکلات را به خود نسبت نمی‌دادند بلکه به مسائل بیرونی مرتبط می‌کردند و از فشار روانی و مسئولیت اضافی که ناشی از گردن گرفتن همه تقصیرها بود کاسته می‌شد. محرومیت و خشمی که در زیر علائم بیرونی افسردگی و تسلیم و بی‌تعدالی پنهان شده بود، آزاد شده و تبدیل به انرژی مثبتی برای برخورد و اقدام در خصوص مسائل اجتماعی و فردی می‌شد. حتی می‌توان گفت این موضوع باعث شده بود افراد بتوانند به درمان گرفتاری‌های روحی خود کمک کنند. رابطه دوستی که بین اعضای گروه برقرار شده بود، بسیار کمک کننده بود. هم گرفتاری‌های روحی خود را درمان می‌کردند و هم موفقیت آنها بیشتر می‌شد. در نهایت به اعتقاد من اگر مشکلات مالی و اقتصادی گروه‌های همیار تاحدودی به دلیل وضعیت بحران‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه و عدم وجود بازاریابی مناسب برای تولیدات آنان حل نشود، سازمان چیزی را از دست نداده و در مهمترین فاکتور یعنی توانمندسازی روانشناختی موفقیت زیادی کسب کرده است.

تجربه تشکیل گروه‌های همیار در کشورهای مختلف با نام‌های متفاوت نشانگر آن است که هر جا زنان خودشان را باور کرده‌اند، توانایی‌های مشترک خود را تقویت کرده‌اند و با هم هم‌داستان شده‌اند، منشأ بروز تغییرات مثبت و عمیقی در زندگی خانوادگی و اجتماع پیرامون خود شده‌اند.

تسهیلگر باشیم

برای اینکه بتوان یک گروه همیار تشکیل داد یا به عبارت دیگر تشکیل یک گروه همیار از زنان سرپرست خانوار را آسان‌تر کرد، باید تسهیلگر بود. تسهیلگر بودن به این معنی است که قرار نیست شما به عنوان کارشناس به جای گروه همیار تصمیم بگیرید یا کارها را انجام دهید بلکه این اعضای گروه هستند که خود باید تصمیم بگیرند، و خود باید اجرا کنند. در واقع، نقش اصلی یک کارشناس یا مددکار در فرآیند شکل‌گیری و فعالیت یک گروه همیار تسهیلگری یا آسان‌تر کردن کار گروهی است.



کتاب هایی در باره تسهیلگری در بازار کتاب موجود است یا جستجو در اینترنت مطالبی را می توان در این خصوص یافت یا حتی ممکن است با شرکت در یک کارگاه آموزشی تسهیلگری با فنون آن آشنا شوید.

البته آشنایی با تسهیلگری کافی نیست، لازم است تسهیلگری را تمرین کنید. علاوه بر این لازم است با تکنیک های تسهیلگری نیز آشنا شوید. برخی از این تکنیک ها با هدف ساده کردن شکل گیری یک گروه همیار در متن این کتاب توضیح داده شده است اما لازم است که روش ها و تکنیک های بیشتری را یاد بگیرید تا همیشه بهترین روش ها را برای تفکر گروهی اعضا پیشنهاد دهید. حتی می توانید خودتان روش هایی را به وجود آورید.

تسهیلگری چیست؟

تسهیلگری کلمه ای است که در کسب و کار، آموزش و حتی توسعه محلی رایج شده است. در واقع، رشد تسهیلگری بیشتر مدیون این نگاه است که می توان از طریق به کارگیری مجموعه ای از روش ها و مهارت های گروهی به انسان ها کمک کرد که بهتر با هم ارتباط بگیرند و درک بهتری از جهان داشته باشند. می توان گفت که اگر هر کس اندکی از مهارت های تسهیلگری می دانست، آن وقت حتماً دنیای صلح آمیزتری داشتیم.

در تمام تاریخ و در اکثر فرهنگ ها، شاهد آن بوده ایم که افراد اهل تفکر که دارای توانایی های ارتباطی خوبی بوده اند، به گونه ای مشوق تسهیلگری بوده اند و در اکثر امور نظیر فعالیت های آموزشی، مشاوره، مددکاری اجتماعی، فعالیت های توسعه ای و حتی در فعالیت های مذهبی شاهد آن بوده ایم که افراد از این روش ها و مهارت ها استفاده کرده اند. سقراط مردم را تشویق می کرد که پرسش گر باشند، افرادی چون گاندی یا تاگور از تکنیک هایی نظیر داستان سرایی یا بسیاری از روش های دیگر استفاده کرده اند تا به مردم کمک کنند که چارچوب ذهنی شان عوض شود و روش های تفکری خود را بهبود بخشند.

اگر قرار باشد که تعریفی کلی از تسهیلگری ارائه دهیم، می توان آن را مجموعه روش ها و مهارت هایی دانست که به آسان تر کردن امور کمک می کنند و تسهیلگر کسی است که کارها را ساده تر می کند. با این تعریف، تسهیلگران همه جا هستند. اما تعریفی که ما در اینجا به دنبال آن

هستیم، این است که تسهیلگر به موفقیت یک گروه کمک می‌کند. در واقع تسهیلگر همواره در گروه‌ها فعالیت می‌کند. تفاوت این تعریف با تعریف فوق در این است که تأکید خاصی بر «گروه» دارد.

تسهیلگر آسان‌تر کردن کارها و کمک به موفقیت گروه را از طریق افزایش تعامل گروهی، مشارکت بیشتر و طراحی یک مسیر مؤثر انجام می‌دهد. در واقع وقتی از بیرون به تسهیلگر و گروهش می‌نگریم، در پایان جلسه می‌توانیم بگوییم که جلسه موفقیت‌آمیزی برگزار شده است و تسهیلگر فعالیت مؤثری انجام داده و خود در تمام طول مسیر، بی‌نظر باقی مانده است. در طی این جلسه ممکن است گروه مشغول تبادل تجربه باشد یا در مورد موضوعی خاص به بارش افکار مشغول بوده یا به حل مسئله پرداخته است. تسهیلگری این جلسه گروه را رهبری نمی‌کند و به دنبال سرگرم کردن آنها نیست یا تلاش نمی‌کند که گروه به سمت خاصی هدایت شود. اما به گروه کمک می‌کند که با انتخاب بهترین راه در کمترین زمان بیشترین مشارکت ممکن را به وجود آورد.

با این نگاه تسهیلگری یک خدمت است و مهم‌ترین وظیفه یک تسهیلگر این است که مراقب فرآیند باشد تا گروه کار خود را به پایان برساند. در واقع موضوع یا مسئله بخشی از محتوایی است که اعضای گروه روی آن کار می‌کنند.

اینک با این تعریف متوجه می‌شویم که چرا از تسهیلگری در فرآیند تشکیل گروه همیار استفاده می‌شود، زیرا تسهیلگر کمک می‌کند که مشارکت اعضای گروه جلب شود؛ در یک زمان کوتاه، بیشترین نظرات ارائه شود و در عین حال، انتظار این است که خود تسهیلگر بی‌نظر باقی بماند. به این ترتیب، هر جلسه‌ای که با اعضای گروه همیار برگزار می‌شود، می‌تواند اثربخش‌تر برگزار شود. **جلسه اثربخش یعنی:**

- جلسه‌ای که در آن بحث‌های دو نفره در کمترین حد خود باشد، زیرا با وجود بحث‌های دو نفره دیگران مشارکتی نخواهند داشت، یا فضای جلسه مملو از جدل‌های بی‌فایده می‌شود.
- جلسه‌ای که در آن همه اعضا مشارکت داشته باشند و نظرات خود را بیان کنند، نه اینکه فقط یک فرد یا یک گروه خاص در میان گروه همیار نظرات خود را بیان کند.
- اعضای گروه به موضوع مطرح شده سطحی ننگرند و در طی جلسه بتدریج به عمق موضوع بهتری ببرند.
- شرکت‌کنندگان موضوعات مطرح شده را پیوسته تکرار نکنند.

- در جلسه، اعضای گروه هم به وضع موجود بپردازند و هم به راهکارها.

اگر بخواهیم اتفاقات فوق رخ دهد، نیاز به تسهیلگری خواهیم داشت که تضمین کننده مشارکت همه شرکت کنندگان باشد، در عین حال، برای جلسه یک مسیر درست طراحی شده باشد که در آن هم بررسی وضع موجود، پیش بینی شده باشد و هم ارائه راهکارها. در این جلسه، از تکنیک هایی استفاده شود که اعضای گروه کمتر به موضوعات تکراری بپردازند و جلسه با تنش کمتری برگزار شود.

از کجا آغاز کنیم؟

همه ماجرای تشکیل یک گروه همیار می تواند از یک اتفاق ساده آغاز شود. در یکی از جلسات شما، ممکن است چند زن سرپرست خانوار که از بهزیستی مستمری دریافت می کنند، همدیگر را ملاقات کنند و شما ممکن است به عنوان کارشناس یا مددکار گروه پیشنهاد دهید که خوب است با هم یک گروه تشکیل دهید و یک پیشه درآمدزا را برای تأمین مالی انتخاب کنید. ممکن است گروهی از زنان با دیدن تجربه های دیگران، علاقه مند شوند که یک گروه تشکیل دهند.

در این کتاب قصد نداریم که از اتفاق صحبت کنیم یا از تمایل زنان سرپرست خانوار. تلاش داریم نشان دهیم که وقتی کارشناس یا مددکار تصمیم می گیرد که یک گروه همیار زنان سرپرست خانوار تشکیل شود چه کارهایی باید انجام دهد. گام هایی که در اینجا آمده است ممکن است به ایشان کمک کند که با تکیه بر یک روش به پیش برود. هر چند که ممکن است همواره مسائلی پیش آید که کارشناس مجبور شود فعالیت هایی به غیر از آنچه که در اینجا پیشنهاد شده (و با اختیار خودش) انجام دهد. در واقع این گام ها فقط یک الگو است که می توان با توجه به شرایط آنها را تغییر داد.

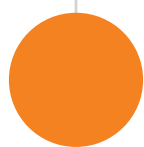
تجربه های صورت گرفته از تشکیل گروه همیار نشان داده است که وجود تعدادی زن باسواد در یک گروه همیار می تواند برخی از مشکلات احتمالی گروه را کاهش دهد. گفته می شود که بهتر است حداقل یک سوم اعضای گروه باسواد باشند. البته این بدان معنی نیست که اگر گروه پانزده نفر عضو داشت حتما باید پنج نفر آنها باسواد باشد. اگر چهار نفر باسواد در روستا بود و فرد دیگری نبود، نباید کار را متوقف کرد. وجود این زنان باسواد می تواند کمک کند که برخی از فرآیندهای اداری و مکتوب گروه با سهولت بیشتری انجام شود.

همچنین برخی از تجربه ها نشان داده است که گروه هایی که اعضای آن با هم وابستگی خانوادگی دارند موفق تر عمل می کنند. در این صورت اگر مواردی پیش آمد که در یک گروه،

تعدادی از اعضا، از یک خانواده بودند، می‌توان این نکته را در نظر داشت که ممکن است گروه موفق‌تر عمل کند. البته این موضوع همه جا صادق نیست ولی اعضای یک خانواده اعتماد بیشتری به هم دارند، دسترسی‌ها نزدیک‌تر است و ممکن است با اخلاقیات هم بیشتر آشنا باشند و در کار گروهی موفق عمل کنند.

گروه‌هایی که درد مشترک دارند ممکن است بهتر با هم کار کنند. مثلاً اگر زنان سرپرست خانوار عضو یک گروه به واسطه یک علت مشابه سرپرستی را به عهده داشته باشند یا همه اعضای گروه دارای دردهای مشترک باشند، ممکن است که بهتر همدیگر را درک کنند، لذا احتمال همکاری آنها بیشتر خواهد بود.

نقطه شروع ممکن است تشکیل یک گروه بزرگ از زنان سرپرست خانوار باشد که در طی آن موضوع تشکیل گروه‌های همیار مورد بحث قرار گیرد (در باره گروه بزرگ، کارگاهی و کوچک در ابتدای همین گفتار توضیح داده شده است). در این جلسه ممکن است شما توضیحاتی در باره اهداف، نحوه عملکرد و نتایج تشکیل این گروه‌ها ارائه دهید یا تجربه‌های موفق در خصوص تشکیل گروه‌های همیار را ارائه کنید. ممکن است در همین جلسه کسانی باشند که به این موضوع علاقه‌مند شوند. جلسه علاقه‌مندان می‌تواند در یک زمان دیگر باشد که طی آن گام‌های تشکیل گروه را با آنها در میان خواهید گذاشت.



گام اول

ایده پردازی برای ایجاد یک
اشتغال گروهی درآمدزا

مقدمه

ایده پردازی و یافتن یک موضوع کار از مهمترین گام هایی است که در ابتدای تشکیل گروه باید برداشت. البته تجربه عملی گروه هایی که موفق بوده اند نشان داده است که روش های مختلفی برای یافتن یک موضوع کار وجود دارد:

پیشنهاد از بیرون گروه: کارشناس به اعضای گروه پیشنهادی برای یک کار گروهی داده است و اعضای گروه از آن پیشنهاد استقبال کرده اند. ممکن است که اعضای گروه توانایی انجام آن را نداشته باشند ولی از این کار خوششان بیاید و بخواهند که انجام دهند.

یافتن توانایی های مشترک: اعضای گروه قابلیت های مشترکی دارند و همه پس از یک گفتگوی طولانی به این نتیجه رسیده اند که کاری را پیگیری کنند که از عهده همه آنها برمی آید.

آموزش: اعضای گروه در جریان یک آموزش، به انجام کاری که آموزش دیده اند (مثلا پرورش قارچ یا ورمی کمپوست) علاقه مند شده اند و فکر می کنند که از عهده شان برمی آید.

یک نیاز تازه در میان مردم محل: به تازگی نیاز تازه ای در میان مردم پیدا شده است که پیش از این وجود نداشته است مانند گردشگری اکوتوریستی. اعضای گروه متوجه این نیاز شده اند و پس از یک گفتگو، دلشان می خواهد که پیگیر این موضوع باشند.

برای اینکه هریک از این موارد رخ دهد، لازم است اعضای گروه با هم گفت و گو کنند. اینکه کارشناس، پیشنهادی به اعضای گروه بدهد یا اعضای گروه متوجه قابلیت های خود یا حتی نیاز بازار شوند، یا اینکه اعضای گروه در یک آموزش شرکت کنند یا اینکه حتی متوجه شوند که می توانند چنین کنند، همه در جریان گفت و گو میان اعضای گروه خواهد بود. بنابراین برگزاری یک نشست برای موضوع یابی یا ایده پردازی اهمیت دارد.

برای اینکه این گفت و گو به خوبی به پیش رود، لازم است از روش "بارش افکار" استفاده

شود :

آشنایی بیشتر با روش بارش افکار

بیشتر کارشناسان، مددکاران اجتماعی و تسهیلگران با روش بارش افکار آشنا هستند. آشنایی با این روش به این معنی نیست که بتوان آن را در عمل به صورت حرفه‌ای اجرا کرد. تنها پس از تمرین زیاد است که مطمئن می‌شویم می‌توانیم این روش را به خوبی اجرا کنیم.

پرسش‌هایی که در این جلسه می‌تواند مطرح شود این‌ها هستند:

- پیشنهاد شما برای موضوع کار چیست؟
- توانایی‌های شما چیست؟
- آیا آموزش‌های خاصی دیده‌اید؟
- آیا میان توانایی‌های اعضای گروه موردی هست که مشترک باشد؟
- آیا نیاز تازه‌ای در میان مردم اطراف شما یا مردم شهر یا شهرهای دیگر به وجود آمده است؟



بارش افکار معمولاً در جمع همه اعضای گروه انجام می‌شود؛ در استفاده از این روش باید دقت کنید که برای جلوگیری از تنش و اختلاف میان اعضا می‌توانید روش کتبی یعنی استفاده از کارت را امتحان کنید. در این حالت به هر فرد يك کارت و يك مائیک داده می‌شود و از آنها درخواست می‌شود نظر خود را به صورت يك جمله یا تیتربروی کارت‌ها بنویسند. گاهی هم که تعداد زیادی در یک جلسه بارش افکار حضور دارند، تسهیلگر ممکن است ابتدا آنها را به گروه‌های دو نفره یا سه نفره تقسیم کند و هر گروه در داخل ابتدا با هم مشورت کنند و بعد ایده‌های خود را بروی کارت‌ها نوشته و ارائه دهند.

اگر افراد حاضر در جلسه سواد خواندن و نوشتن ندارند، می‌توان از یک کاغذ بزرگ ۷۰ در ۱۰۰ سانتی متر که بر روی دیوار یا یک وایت‌برد نصب شده استفاده کرد به این ترتیب که از همه به نوبت بخواهید نظرات خود را بیان کنند و در همان حال نظرات را روی کاغذ یادداشت کنید. وقتی از این روش استفاده می‌کنید باید به خاطر داشته باشید که قوانین بارش افکار را قبل از

شروع، به جمع توضیح دهید.

باید اجازه دهید که بارش افکار حداقل چند دور صورت گیرد. زیرا هر پاسخی از یک شرکت کننده، ممکن است دیگری را تحریک کند که ایده ای به ذهنش برسد. بارش افکار ممکن است بسیار تکنیکی صورت گیرد و مسیر خاصی را برای کنار هم نشان دادن افراد مختلف طی کند تا همه در معرض این باریدن قرار گیرند و محرک های بیشتری برای ابراز پاسخ های تازه تر به وجود آید.

بارش افکار ممکن است در طی ۱۰ الی ۲۰ دقیقه انجام شود. خلاصه نویسی ایده های مطرح شده نیاز به مهارت خاصی دارد.

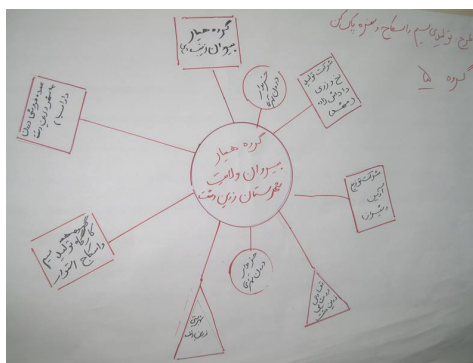
گفتیم بارش افکار قوانین خاص خود را دارد. دقت کنید که این قوانین را قبل از شروع یک جلسه بارش افکار با حاضرین در میان بگذارید و در طول جلسه بارش افکار بر رعایت این قوانین توسط اعضای گروه تأکید کنید. این قوانین طلایی عبارتند از:

- هیچ انتقادی در حین بارش افکار صورت نمی گیرد. همه نظرات محترم هستند. وقتی کسی نظر می دهد، نفر دوم در پی پاسخ دادن بر نمی آید، فقط نظر خود را می دهد. این به این دلیل است که اگر شخصی در همان مراحل اولیه بارش افکار مورد انتقاد قرار گیرد، ذهن او دیگر توان تولید ایده های جدید را ندارد. حال آنکه شما به ذهن های رها و خلاق نیاز دارید. تسهیلگر تشویق می کند که همه ایده ها محترم است و دنبال این نیستند که در مورد ایده های هم حرف بزنیم. فقط باید یک فهرست بزرگ از ایده هایمان جمع کنیم.
- از ایده های غیر معمول استقبال کنید. شرکت کنندگان یا اعضای گروه را تشویق کنید که ایده های جدید و بدیع ارائه بدهند.
- ایده ها را ترکیب کنید و بهبود ببخشید. گاهی از ترکیب دو یا چند ایده، ایده بهتری تولید می شود. البته این کار بهتر است که بعد از جلسه بارش افکار و بلافاصله بعد از آن انجام شود. اما در جریان جلسه بارش افکار هم می توانید به طور ضمنی به آن اشاره کنید که ذهن حاضرین فعال شوند و بتوانند از ترکیب ایده های قبلی ایده های جدید بسازند.
- ایده ها را کتبی کنید. اگر ایده هایی که اشخاص هنگام بارش افکار ارائه می دهند، کتبی نشود، چند اتفاق بد می افتد:
- ممکن است ایده ها فراموش شود
- تا زمانی که یک ایده نوشته نشده، ذهن نمی تواند به دنبال ایده بعدی باشد. نوشتن

- ایده‌ها کمک می‌کند که ذهن تخلیه شده و برای ایده‌های بعدی آماده باشد.
- اصل ساده‌نویسی یا ساده‌گویی را رعایت کنید. به اعضای گروه بگویید که نیازی نیست عبارات پیچیده و سخت به کار ببرند. هر چه به ذهنشان می‌رسد بگویند حتی اگر به نظرشان ساده باشد. شما نیز به عنوان تسهیلگر یا کمک تسهیلگر در خلاصه کردن ایده‌ها، رعایت اصل ساده‌نویسی را بکنید. اگر بارش افکار شفاهی است، لازم است که یک نفر ایده‌ها را ثبت کند. معمولاً کمک تسهیلگر این کار را انجام می‌دهد. در ثبت ایده‌ها باید دقت شود که ضمن رعایت امانتداری در کلمات گوینده، عمل خلاصه کردن صورت گیرد.
- این ها قوانین طلایی بارش افکار هستند که باید حتما رعایت شوند و گرنه جلسه بارش افکار تبدیل به جلسه تضارب آرا خواهد شد.
- در جلسه بارش افکار، تمرکز باید بر تعداد ایده‌ها باشد. فرض بر این است که هر چه تعداد ایده‌های تولید شده بیشتر باشد، شانس ایجاد راه حل اثربخش برای مسئله نیز بیشتر است.
- وقتی که بارش افکار تمام شد و فهرستی از کارهای پیشنهادی تهیه شد، باید ببینیم که کدامیک از آنها با فهرست شاخص‌های زیر تطابق دارد:
- **شدنی باشد.** یعنی فرضی نداشته باشد که آن کار از ابتداء غیرممکن باشد. مثلاً برای اجرای آن نیاز به پانصد میلیون تومان باشد که هیچ‌گاه تأمین نشود، یا مستلزم یک مجوز که زمان زیادی صدور آن طول بکشد نباشد، یا مستلزم به مهارت‌هایی نباشد که کسب آنها نیاز به زمان طولانی برای یادگیری یا تجربه و کسب مهارت داشته باشد.
- **گروهی باشد.** قرار است که یک گروه همیار از زنان سرپرست خانوار شکل گیرد که با هم در انجام کار مشارکت داشته باشند؛ به الطبع افراد سلیق و توانایی‌های متفاوتی دارند و ممکن است همه نتوانند یک کار را انجام دهند، ولی ممکن است هر یک به فراخور توانایی که دارند بخشی از کار را به عهده بگیرند. کاری که اینک باید در باره آن ایده‌پردازی شود، باید ویژگی گروهی داشته باشد.
- **درآمدزا باشد.** این کار باید بتواند درآمد رضایت‌بخش و انگیزه‌دهنده ایجاد کند. این درآمد باید به توانمندسازی اقتصادی زنان مشارکت‌کننده بیانجامد. پیش از آنکه تعریفی از "درآمدزا" ارائه دهیم ابتدا ببینیم که درآمد یعنی چه. به ساده‌ترین عبارت درآمد یعنی هر آنچه که انسان از راه تلاش و کار (مانند کار تولید یا انجام یک خدمت یا کشاورزی) یا بدون تلاش (مانند ارث) به دست می‌آورد. اما در اینجا وقتی که از کلمه درآمد صحبت می‌کنیم منظورمان جریان پول یا کالا است که در یک دوره زمانی معین به یک فرد یا یک

ممکن است با توجه به سه معیار بالا، برخی از گزینه‌ها را حذف کنید و یا ممکن است شروع به اولویت‌بندی کرده و در آن مرحله از معیارها استفاده کنید

ممکن است به هنگام بارش افکار تصمیم بگیرید که به جای اینکه یک فهرست عمودی از ایده های مطرح شده در آورید، یک نقشه ذهنی درست کنید. در واقع نقشه ذهنی یعنی اینکه هر چه که پیشنهاد می شود، به صورت دسته بندی شده نمایش داده شود. ممکن است که عبارت «ایده پردازی برای یک اشتغال درآمدزا» را در یک دایره در وسط یک کاغذ ۱۰۰ در ۷۰ سانتی متر بنویسید، و بعد با یک سری فلش پیشنهادها را متصل به این دایره میانی کنید. در عین حال پیشنهادهایی که شبیه به هم هستند (مانند کارهای تولید، کارهای خانگی، کارهای خدماتی، یا امور بسته بندی یا هر گونه طبقه بندی دیگری که اعضای گروه ممکن است پیشنهاد دهند)، دسته بندی کنید. این نقشه کمک می کند که اعضای گروه نگاه دقیق تری به موضوعات پیشنهاد شده داشته باشند.



۱. نمودارون نیزیک نقشه ذهن گروه است. ترسیم شده در یکی از کارگاه‌های آموزشی گروه‌های همیار

اولویت بندی

روش‌های متفاوتی برای اولویت بندی وجود دارد. ممکن است که از روش امتیازدهی ساده استفاده کنیم. در این روش از شرکت‌کنندگان درخواست می‌شود که به گزینه اول مد نظرشان عدد ۵ را بدهند و به گزینه بعدی عدد ۴ و به همین ترتیب تا گزینه پنجم که عدد یک را می‌دهند. ممکن است این کار همزمان صورت گیرد یا یکی یکی. ممکن است به افراد برچسب داده شود که این اعداد روی آنها درج شده باشد و افراد برچسب‌های امتیاز خود را کنار گزینه مربوطه روی کاغذ یا روی دیوار یا روی وایت برد بچسبانند.

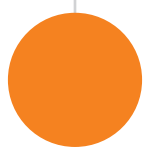


روش‌های دیگری برای اولویت بندی مانند مقایسه دو زوجی یا اولویت بندی بر حسب وزن دهی به شاخصه‌ها وجود دارد. اما در اینجا به همین روش ساده اولویت بندی از طریق دادن امتیاز کفایت می‌کنیم. در صورتی که نیاز دارید در باره اولویت بندی بیشتر بدانید به کتاب‌های آموزشی تسهیلگری مراجعه کنید.

وقتی که اولویت بندی انجام می‌شود باید چند گزینه به دست آید. بعد ممکن است گروه تصمیم بگیرد که یک گزینه را انتخاب کند یا دو یا سه گزینه را به طور همزمان در دستور کار قرار

دهد. **چند محصولی بودن** به گروه قدرت بیشتری می دهد ولی باید گروه بتواند از همان ابتدا برنامه ریزی درستی داشته باشد که با موانع یا مشکلات خاص گروه های چند محصولی روبرو نشود.

فراموش نکنید که این گام ارتباط نزدیکی با گام سوم یعنی سنجش بازار دارد. در واقع، ممکن است در این مرحله سه یا چهار ایده به وجود آید ولی بعداً در سنجش بازار یکی از آنها انتخاب شود.



گام دوم

به هم اعتماد کنیم



بدون اعتماد به قول معروف «سنگ روی سنگ نمی‌ماند». این موضوع آنقدر مهم است که می‌توان گفت تسهیلگری در گروه‌های همیار از اعتماد شروع می‌شود و به اعتماد هم ختم می‌شود. مهمترین کار کارشناسی که نقش تسهیلگری را در این گروه‌ها به عهده دارد، **اعتمادسازی** است: اعتماد اعضای گروه به خود (اعتماد به نفس) و به هم، اعتماد اعضای گروه به سازمان بهزیستی و اعتماد سازمان بهزیستی به گروه‌ها. این اشکال مختلف اعتماد همه با هم باید افزایش یابد و مورد توجه قرار گیرد. هر یک کارکرد خاص خود را دارد که در این گام به آن خواهیم پرداخت.



تسهیلگران گروه‌های همیار (چه کارشناسان بخش دولتی به عنوان تسهیلگران اجرای طرح‌ها و آموزش و ظرفیت‌سازی و تأمین منابع اولیه، چه مشاوران طرح گروه‌های همیار به عنوان کسانی که به ویژه در ظرفیت‌سازی گروه‌های همیار نقش دارند و چه تسهیلگران محلی داخل گروه‌های همیار) باید به این باور برسند که اعتماد لازمه کار آنهاست. در هر جایگاه و در هر موقعیتی که هستند باید مقوم اعتماد باشند و آن را به عنوان یک سرمایه به موقع استفاده کرده و بر آن بیفزایند. برای همین هم اعتمادبخشی و اعتمادسازی در گام‌های اولیه آورده شده است. اولین نکته‌ای که در این بخش مطرح است این است که رفتار خود کارشناس یا مددکار حاکی

از اعتماد باشد. یعنی یک مددکار یا یک کارشناس نمی‌تواند خود به همکاری یا به گروه همیار بی‌اعتماد باشد، و بعد درس اعتماد به اعضای گروه بدهد. اعتماد باید از رفتار کارشناس و مددکار به اعضای گروه همیار منتقل شود.



انتظارات از کارشناس / مددکار برای افزایش اعتماد

از این رواز کارشناس یا مددکار انتظار می‌رود:

- به وعده‌های خود عمل کنید، حتی به کوچکترین وعده‌های خود عمل کرده و آنها را کم اهمیت نپندارید. حتی اگر قولی دادید که شفاهی بوده و نوشته نشده است، باز آن را عملی کنید. در ضمن از تعارفات بی‌جا پرهیزید و همانی باشید که هستید. این یکپارچگی در حرف و عمل کمک شایانی به اعتمادبخشی می‌کند.
- صادق باشید و همواره راست بگویید.
- به ارزش‌های گروه بیافزایید. مفهوم عبارت این است که گروه حس کند که کارشناس یا مددکار کسی است که برای او گروه اهمیت دارد و بودنش به ارزش‌های گروه می‌افزاید. البته این نباید به وابستگی گروه به مددکار یا کارشناس منجر شود. همواره، کمتر قول دهید و بیشتر از آنچه که انتظار می‌رود (در چارچوب وظایف خودتان)، خدمت کنید. این اعتماد را دوچندان می‌کند. البته این کار را با دقت بسیار انجام دهید.
- حضور داشته باشید. حضور دو مفهوم مهم دارد: یکی اینکه غیبت نداشته باشید. دوم اینکه وقتی که در جلسه هستید، گوش دهید به گونه‌ای که دیگران متوجه شوند که شما در حال گوش دادن به ایشان هستید. آنان باید حس کنند که در اولویت توجه شما هستند. فراموش نکنید که اگر حتی ده دقیقه با کسی هستید، نشان دهید که در آن ده دقیقه حواستان کاملاً به طرف مقابل هست. این باعث افزایش اعتماد می‌شود.
- همواره وقت‌شناس باشید. وقت‌شناس بودن به مفهوم این است که قبل از دیگران در جلسه حاضر شوید. اگر قرار است که جلسه‌ای را تسهیل کنید همواره نیاز به کمی آماده سازی دارید و این را همیشه در نظر داشته باشید. در ضمن، وقتی که نمی‌توانید به جلسه‌ای بروید (که البته تلاش کنید که چنین موقعیتی پیش نیاید) حتماً از قبل اطلاع دهید.
- از دل سخن بگویید. احساسات خود را بیان کنید.

- رک باشید و واضح سخن بگویید. در لفافه سخن گفتن باعث ، سوء تعبیر می شود.
- به گروه وفادار باقی بمانید.
- وقتی که اتفاقی می افتد، داوطلبانه اطلاعات دهید.
- اطلاعات مهم را هیچ گاه از قلم نیاندازید. در واقع این نوعی تمرین شفافیت است. نبایستی مسائلی را از گروه پنهان دارید که آنها حتما باید بدانند. اگر اعضای گروه حس کنند که شما در حال پنهان کردن چیزی هستید، در این صورت بتدریج اعتمادشان را به شما از دست خواهند داد. در واقع با این شفافیت، شما اعتماد خود را به گروه نشان داده اید.
- به گروه نشان دهید که شما هم از اعتماد متقابل لذت می برید.
- اگر یکی از اعضای گروه نکته ای را به شما می گوید که باید پنهان بماند، آن را نزد خود نگه دارید (راز داری).
- اعضای گروه باید حس کنند که شما فرد قابلی هستید برای همین نشان دهید که شایستگی این کار را دارید.
- نشان دهید که به اخلاقیات احترام می گذارید و واقعا در عمل چنین باشید.
- رفتاری از روی احترام با اعضای گروه همیار داشته باشید. آنان نباید احساس کنند که یک مدیر یا مسئول دولتی بر آنها حکمفرماست و آنها مجبورند که به این علت که به شما نیاز دارند از شما اطاعت کنند. در مشاجراتی که در گروه پیش می آید، همواره با ادب و احترام سخن بگویید. فراموش نکنید که رفتارها قابل نقد هستند ولی شخصیت افراد هرگز قابل نقد نیستند. در این صورت از قضاوت و موضع گیری و هر گونه رفتاری که منجر به تخطئه شخصیت یکی از اعضای گروه همیار شود پرهیز کنید. در عین حال، از غیبت کردن همواره دوری کنید. کسی را به خاطر یک اتفاق مورد سرزنش قرار ندهید. همواره به دنبال راه حل باشید.
- وقتی که در شرایط سخت قرار می گیرید که باید موضع گیری کنید، تلاش کنید که بی طرف باقی بمانید.
- واقع گرا باشید و جانب انصاف را نگه دارید.
- دوگانه عمل نکنید. دوگانه عمل کردن ممکن است شکل های متفاوتی به خود بگیرد، مثلا

با یک گروه همیار نزدیک‌تر باشید و با گروه دیگر سختگیرتر. یا در داخل گروه، با یک عضو مهربان‌تر باشید و با عضو دیگر سختگیرتر. یا اینکه یک بار از روشی استفاده کنید که این روش ممکن است با روحیه کارهای مشارکتی سازگار نباشد. در واقع همواره از یک الگو و روش استاندارد استفاده کنید.

- وقتی که اشتباهی رخ می‌دهد که به واسطه شما بوده است، مسئولیت آن کار را بپذیرید. از توجیه کردن یا بهانه آوردن خودداری کنید. ممکن است که بهانه آوردن در کوتاه مدت به شما کمک کند ولی مطمئن باشید که در طولانی مدت بر روابط شما با گروه همیار اثر خود را خواهد گذاشت. ممکن است که پذیرش مسئولیت برای شما پیامدهای منفی داشته باشد، ولی به این ترتیب شما از این کار درس می‌گیرید و همین بر توانایی‌های شما می‌افزاید. در عین حال، اعضای گروه یک فرد مسئول را بهتری می‌پذیرند.

- بر بازخورد تکیه داشته باشید. فقط کسانی که می‌توانند ذهن و فکر افراد را بخوانند به بازخورد نیازی ندارند. در این صورت پیوسته باید بازخوردها را بگیرید (یا پرسید یا خوب ببینید). همواره نسبت به شنیدن بازخورد با روحیه باز عمل کنید و از آن استقبال کنید. همین روحیه باید در اعضای گروه همیار تقویت گردد.

- اگر از کارتان انتقادی شد، آن را جدی بگیرید و سعی کنید که با مهربانی گوش دهید و تلاش کنید که هر بخشی از آن که برایتان مقدور است مورد ملاحظه قرار دهید. جبهه نگیرید. البته ممکن است انتقادی شود که واقعیت نداشته باشد، در اینصورت باز هم زود قضاوت نکنید. شاید لازم باشد که باز هم رفتارشان را مورد بررسی قرار دهید.

- در کار گروهی، همواره مرزهایتان مشخص باشد. در واقع گروه باید بداند که شما یک مربی خوب، یک کارشناس خوب، یا یک تسهیلگر خوب هستید ولی قرار نیست که به شما وابسته شوند. برای همین جایی هست که گروه باید روی پای خودش به پیش رود. اگر مرزهایتان مشخص باشد، آنان می‌دانند که تا کجا می‌توانند به شما اعتماد کنند و از کجا باید روی پای خودشان بایستند.

البته این فهرست بزرگی است ولی چنان که مشاهده می‌کنید نوعی اخلاق کاری در آن نهفته است که رعایت آن باعث می‌شود اعضای گروه به شما اعتماد کنند. در عین حال همین امر باعث می‌شود که بین اعضای گروه هم اعتماد ایجاد شود.

در واقع، در یک گروه همیار، اعتماد در دو سطح مطرح است: اعتماد فردی یا اعتماد به خود

یا به عبارتی اعتماد به نفس. این که من می توانم و اگر مشکلات یا موانعی وجود دارد، این ها همه طبیعی است و می توانم از عهده اش برآیم، از مظاهر اعتماد به نفس است.

سطح دوم، اعتماد میان اعضای گروه است. اگر اعضای گروه به هم اعتماد داشته باشند، این اعتماد مانند چسبی اعضای گروه را به هم پیوسته نگه می دارد.

البته بعدها گروه همیار باید یاد بگیرد که چگونه اعتماد را در میان مشتریان افزایش دهد، یا در هنگام مذاکره چگونه اعتمادسازی کند و میزان روحیه همکاری طرف مقابل (طرف مذاکره) را افزایش دهد. در واقع اعضای گروه همیار نیز به اطلاعات بیشتر از روش های "اعتماد" سازی نیاز دارند.

اینک دو پرسش مهم این گام این است: چگونه اعتماد به نفس تک تک اعضای گروه را افزایش دهیم؟ چگونه اعتماد میان اعضای گروه را برقرار سازیم و آن را پیوسته افزایش دهیم؟

اعتماد به نفس

در باره اعتماد به نفس تلاش کنید که موارد زیر را در میان اعضای گروه ترویج دهید:

- تلاش کنید که آگاهی های اعضای گروه نسبت به خودشان و توانایی هایشان و محیطی که در آن کار می کنند افزایش یابد. هر چه بیشتر بدانند، اعتماد به نفس آنها بیشتر می شود.
- موفقیت های کوچک را جشن بگیرید. هر یک اعضای گروه باید بدانند که حتی یک موفقیت کوچک به آسانی به وجود نیامده است. اعتماد به نفس ما از موفقیت های کوچکی سرچشمه می گیرد که روزانه به دست می آوریم و پلی می شود برای اینکه دانش ما را به مرحله عمل برساند.
- برای اینکه به کاری که می کنید ایمان داشته باشید، باید پیوسته تمرین کنید. تمرین کردن شما را حرفه ای می کند و باعث افزایش اعتماد به نفس در افراد می شود.
- تصمیم گیری را در میان اعضای گروه ترویج دهید. آنها هر باری که تصمیم می گیرند، باید بدانند که در حال تصمیم گیری هستند. بنابراین به آنها یادآوری کنید که در آن لحظه، داخل چه فرایندی (در اینجا تصمیم گیری) هستند. تصمیم گیری قاطعانه اعتماد به نفس را افزایش می دهد. اگر در دشواری های شکل گیری گروه همیار، به جای رها کردن، همواره مصمم و هدفمند باشند، به خوبی می توانند با چالش ها روبرو شوند.
- اعضای گروه همیار باید خودشان را قوی و توانمند فرض کنند، در عین حال که واقف به

ناتوانی‌های خود هستند. باید حس کنند که به اندازه توانایی‌هایشان توانایی پیشروی دارند. در عین حال لازم است که خودشان را دوست داشته باشند و تصویر ذهنی زیبایی از خودشان داشته باشند. این به معنای خودخواهی نیست بلکه کمک می‌کند که بهتر بتوانند به خود تکیه کنند.

- هیچ چیزی مانند صحبت کردن به افزایش اعتماد به نفس کمک نمی‌کند. جلسات گفت و گوی گروهی می‌تواند مؤثر باشد. در ضمن اعضای گروه باید بتوانند هر بار که جلسه برگزار می‌شود، در باره نکات مثبت کارهایی که انجام می‌دهند در گروه صحبت کنند. این کار در کسب اعتماد به نفس، بسیار مؤثر است.

روش‌هایی برای افزایش اعتماد میان اعضای گروه

- ممکن است روش‌های زیر به افزایش اعتماد میان اعضای گروه همیار کمک کند. البته این موضوعی است که کارشناس یا مددکار باید با گروه در میان بگذارد و از آنها بخواهد که خودشان نیز راه‌هایی برای افزایش اعتماد پیشنهاد دهند.
- **گفت و گو.** در تعریف گروه، تأکید کردیم که مهمترین شاخصه، میزان تعامل میان اعضای گروه است. توضیح داده شد که این تعامل، میزان بستگی یا پیوند میان آنها را بیشتر می‌کند. این گفت و شنود و البته دیدن باعث می‌شود که اعضای گروه نسبت به هم شناخت پیدا کنند، با ایده‌ها و توانایی‌های هریک از اعضای گروه بیشتر آشنا شوند، و بدانند که هر کس از عهده چه کاری برمی‌آید.
- **همکاری‌های کوچک.** از همکاری کوچک میان اعضای گروه آغاز کنید. همکاری یعنی انجام یک کار با همکاری هم. وقتی که این اتفاق چندین بار بیفتد، اعضا به «گروه» و «فعالیت گروه» اعتماد بیشتری می‌کنند و در عین حال میزان اعتماد نیز افزایش می‌یابد.
- **دوستی‌ها.** ایجاد دوستی‌های بیشتر میان اعضای گروه می‌تواند به افزایش اعتماد کمک کند. ممکن است اعضای گروه از روز اول همدیگر را نشناسند و لازم است کاری کرد که اعضای گروه بتدریج با هم دوست شوند. البته گاه اعضای گروه همدیگر را می‌شناسند یا حتی دوستان قدیمی هستند. به هر حال، اگر دوستی‌ها ضعیف بود، این کار می‌تواند از طریق برگزاری برنامه‌های فوق برنامه (مانند گردش گروهی در طبیعت یا رفتن به کوه‌پیمایی یا طراحی سفرهای زیارتی) یا حتی میهمانی در خانه‌های همدیگر به وجود آید.

• **شفافیت مالی.** اینکه مشخص باشد که گروه چقدر درآمد داشته است و اینکه چگونه هزینه ها صورت می گیرد یا مثلاً بهزیستی چقدر به گروه پرداخت کرده است و این مبلغ چگونه هزینه شده است، بخشی از شفافیت مالی است که به افزایش اعتماد به گروه و اعضای آن کمک می کند.

• **گزارش دهی منظم.** لازم است که اعضای گروه پیوسته گزارش دهند. این گزارش دهی منظم اعضای گروه به همدیگر کمک می کند که هر کس در جریان باشد که کار به چه صورتی در جریان است و باعث می شود که افراد شناخت بهتری نسبت به هم پیدا کنند و در این صورت اعتماد بیشتری به هم داشته باشند.

• **کتابی باشید.** وقتی که هر بار جلسه ای با اعضای گروه همیار گذاشته می شود، از آنها بخواهید که حتماً صورت جلسه ای نوشته شود. وجود چند عضو باسواد در گروه این امر را تسهیل می کند. تصمیمات گروه باید پیوسته نوشته شود زیرا مراجعه به آن را تسهیل می کند و در عین حال از اختلافات ناشی از سوء تفاهم هم جلوگیری می کند.

• **از هر اقدامی که باعث کاهش اعتماد می شود پرهیز کنید.** این نکته ای است که کارشناس یا مددکار باید پیوسته به گروه یادآوری کند که از هر اقدامی که اعتماد را کاهش می دهد پرهیز کنند.



بنابراین توصیه می کنیم:

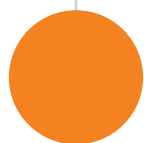
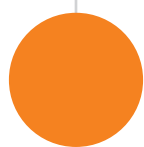
همیشه به همدیگر اعتماد کنید.

برای اعتماد سازی برنامه داشته باشید.

اعتماد را از خودتان شروع کنید. اول به خودتان اعتماد داشته باشید.

گفتگو، همکاری های کوچک، شفافیت و گزارش دهی منظم را در دستور کار خود قرار بدهید.

در پایان یک بار دیگر تأکید می کنیم بدون **اعتماد** کاری به پیش نمی رود.



گام سوم

بازار را بسنجیم



فروش کالا، اصلی است که از تولید آن مهمتر است. بنابراین بدون سنجش بازار، تولید کردن غیرمنطقی است. بازار و دسترسی به آن یا ایجاد بازار معمولاً مهمترین مانع در موفقیت گروه های همیار یا هر گروه تازه کار است که اقدام به تولید محصول می کند. فروش کالا در گروه هایی که در روستاها تشکیل می شوند بسیار جدی تر است.

معمولاً اولین پرسشی که گروه ها از کارشناس انتظار پاسخگویی دارند این است که به فرض اینکه ما اقدام به تولید کردیم، چگونه آن را بفروشیم؟ در کجا بفروشیم؟ محصولات ما چه ویژگی هایی باید داشته باشند تا به آسانی خریداری شوند؟ چگونه فاصله بین تولید و فروش را کم کنیم؟ این ها پرسش هایی است که اگر کارشناسان طرح پاسخی برای آنها نداشته باشند، انگیزه فعالیت گروه را بسیار کاهش می دهند.

تجربه نشان می دهد که اکثر اعضای گروه های همیار از آنجایی که اطمینانی به فروش محصولات خود و درآمدزایی ندارند، تمایلی به قطع مستمری های ماهانه ندارند و دوست دارند همچنان تحت پوشش بهزیستی باقی بمانند.



یک گروه همیار در همان مراحل اولیه شکل‌گیری لازم است که به مراحل زیر که همه مرتبط با موضوع "بازار" هستند، توجه داشته باشد:

- **بازارسنجی:** به این معنی که نمونه محصول یا خدمت ارائه شده لازم است که در بازار سنجیده شود. در این مرحله ممکن است که محصول تغییراتی یابد. قیمت‌گذاری باید در این مرحله انجام شود.

- **بازاریابی:** به این معنی که محصول تولید شده اینک باید در بازار به فروش رسد و برای همین لازم است که بازار خود را پیدا کند و به اندازه کافی توزیع گردد که بتدریج به فروش رسد. در این مرحله تبلیغات ارزش مهمی دارد. فروش محصول در این مرحله آغاز شده است. این مرحله همزمان با تولید محصول و گاهی حتی پیش از آن آغاز شده است. ممکن است که گروه بتواند از شبکه‌های اجتماعی برای بازاریابی استفاده کند.

- **عمومی‌سازی محصول:** اگر محصول شناخته شده نیست لازم است که عموم مردم از آن مطلع شوند و در واقع بازار برای آن باید ساخته شود و نیاز تازه‌ای نسبت به این محصول تازه به وجود آید.

- **افزایش کیفیت محصول همگام با نیازهای بازار:** کیفیت محصول پیوسته باید افزایش یابد تا این محصول بتواند در رقابت با کالاهای موجود در بازار رقابت کند. گروه در این مرحله پیوسته باید از خود بپرسد که: **مزیت رقابتی محصول تولیدی در مقایسه با محصولات مشابه چیست؟**

گام به گام با سنجش بازار

از گروه بخواهید که نمونه محصول خود را به میان مردم ببرند و به دوست و آشنا یا مردم محله یا همسایگان نشان دهند و از آنها بخواهند در باره محصول آنها نظر دهند. برای مثال اگر یک گروه همیار کیف‌های چرمی خاص بانوان تولید می‌کند، لازم است که حتماً نمونه این کیف‌ها را تولید کند و آن را به دوستان یا آشنایان نشان دهد. همچنین اگر گروه همیار خدمات ارائه می‌دهد، از دوستان یا آشنایان در درجه اول بخواهند که در باره نحوه ارائه خدمات نظر دهند. مثلاً اگر گروه همیار می‌خواهد یک آژانس زنان راه‌اندازی کند، در درجه اول از مشتریان احتمالی بپرسند که دلشان می‌خواهد که یک تاکسی خاص بانوان از نظر یک مشتری چگونه باشد. بدین صورت گروه همیار متوجه می‌شود که ذائقه مشتری چگونه است. لازم است هر کاری در این مرحله صورت می‌گیرد مکتوب شود. قیمت‌گذاری محصول در همین مرحله صورت

می گیرد.

چند نکته مهم:

۱. کالا یا محصول گروه همیار باید مطابق با استانداردها باشد. این طور می تواند بهتر وارد بازار شود. اعضای گروه به مرور درک خواهند کرد که درست است که آنها محصولات محلی تولید می کنند، اما لازم است محصول خود را به شکلی ارائه کنند که در مشتریان رغبت یا حتی نیاز شدید به خرید ایجاد کنند و به سمت کالای آنها بیایند. رعایت استانداردها باعث کیفیت بهتر محصول هم خواهد شد. گروه باید استانداردهای لازمه تولید کالا یا ارائه خدمات خود را حتما به دست آورد و از آنها مطلع باشد. فراموش نکنیم کیفیت محصول از جمله مواردی است که در جلب مشتری اهمیت فراوانی دارد.

۲. بسته بندی محصول: محصول کیفی در بسته بندی سالم، خلاقانه، جذاب و مشتری پسند تولید شود. مشتری باید به واسطه بسته بندی نسبت به سلامت و کیفیت محصول اطمینان حاصل کند.

۳. خوب است که هم در تبلیغات و هم در نمایشگاه ها و هم در پرچسب محصول به هر صورتی که می توانیم فرایند تولید محصول و حتی گاهی قصه آن را بگوییم. به این ترتیب آنان را از ابتدا به مصرف این محصول علاقه مند می کنیم.

۴. شناسنامه محصول: محصولی که توسط یک گروه همیار به فروش می رسد حتما باید شناسنامه داشته باشد. یعنی مشتری بداند که محصولی که در حال خریدن آن است، توسط کدام گروه تولید شده است. گاهی برخی از گروه ها، یک برند خاص برای محصول خود به وجود می آورند تا بتدریج آن برند جایگاه خود را در بازار به دست آورد. نام گروه تولیدی و نیز برند محصول، نوع محصول، مواد اولیه، و تاریخ تولید بخشی از مواردی است که می تواند در شناسنامه محصول بیان شود. ممکن است که در کنار شناسنامه محصول، یک شعار تبلیغاتی نیز وارد کنیم.

پس از یک بازارسنجی، اینک می دانیم که محصول چگونه باید باشد که مشتری پسند شود، در باره نحوه بسته بندی بیشتر می دانیم، همچنین می دانیم که در شناسنامه چه چیزهایی باید ذکر شود، ممکن است که فرایند تولید را روی بسته بندی نشان دهیم، استانداردها و کیفیت را رعایت خواهیم کرد، و در ضمن با توجه به بازخوردها ممکن است که تغییرات در محصول یا تنوع آن بدهیم.

در این بخش گاهی لازم است که اعضای گروه آموزش ببینند. شاید لازم باشد تحت نظریک

مربی حرفه‌ای این آموزش را دریافت کنند و حتی ممکن است نیاز داشته باشند که برای کارورزی مدتی را در یک کارگاه تولیدی مشابه سپری کنند تا تمامی فنون کار یاد بگیرند.

اینک که در باره سنجش بازار گفتیم، خوب است که کمی هم در باره بازاریابی و نیز عمومی کردن کالا و همچنین افزایش کیفیت محصول بیشتر بگوییم.

بازاریابی به این معنی که محصول تولید شده اینک باید در بازار به فروش رسد و برای همین لازم است که بازار خود را پیدا کند یا بازار خود را بیابد و به اندازه کافی توزیع گردد که بتدریج به فروش رسد. در این مرحله تبلیغات ارزش مهمی دارد زیرا تبلیغ باعث می شود که محصول به بازار متصل شود (یعنی تبلیغ نام محصول و مشخصات آن را به بازار می برد) و هم بازار به محصول متصل گردد (یعنی بازار به دنبال محصول می گردد و آن را درخواست می کند). فروش محصول در این مرحله آغاز شده است. این مرحله همزمان با تولید محصول و گاهی حتی پیش از آن آغاز شده است. ممکن است که گروه بتواند از شبکه‌های اجتماعی برای بازاریابی استفاده کند. همه این اتفاقات بازار در خارج از گروه جریان دارد و برای همین گروه باید تمام توان خود را به کار گیرد تا در بخشی از آن وارد شده و کنترل آن را به دست گیرد. گاهی لازم است که کارشناسان به گروه کمک کنند تا بتوانند در نمایشگاه‌هایی که در شهرها دایر هستند، شرکت کنند و محصولات خود را به معرض فروش بگذارند. گاهی هم اگر گروه‌ها توانسته باشند محصولی بسیار کیفی تولید کنند، کارشناسان می‌توانند با همکاری ارگان‌های ذیربط و با مشارکت گروه‌های همیار نمایشگاهی مخصوص عرضه محصولات همین گروه‌ها برپا کنند.

عمومی کردن کالایی که گروه قصد تولید آن را دارد و ایجاد این حس که کالای تولید شده یک نیاز ضروری در زندگی انسان‌هاست در این بخش قرار دارد. به طور مثال کالایی که در یک گروه همیار قرار است تولید شود، ممکن است اصلاً توسط بازار شناخته شده نباشد (محصول خلاقانه در این بخش قرار دارد) به ویژه اگر گروه همیار در روستا باشد و مشتریان در شهر زندگی کنند. مثلاً گروه همیاری که با استفاده از منابع محلی و طبیعی اقدام به بافتن سبدهای حصیری یا زیراندازهای حصیری می‌کند، اگر نتوانند استفاده از این محصولات را برای مشتریان شهری تبدیل به یک نیاز کنند، در کار خود قطعاً شکست می‌خورند. برای این کار ممکن است به دنبال مشتریان بالقوه باشیم. مشتریانی که ممکن است که مشتری نباشند اما اگر محصول ما را مصرف کنند و از آن خوششان بیایند نه تنها خودشان مشتری می‌شوند بلکه ممکن است که به تبلیغ محصول ما کمک کنند و با بیان تجربه خودشان از خرید محصول به عمومی کردن کالای ما کمک کنند. برای همین باید بتوانیم افرادی را پیدا کنیم که نه تنها به ما اعتماد می‌کنند بلکه

ارتباطات گسترده ای دارند و می توانند در بازاریابی به ما کمک کنند. گروه در این مرحله باید تلاش کند که روش های ابتکاری برای عمومی کردن کالای خود بیابد (لازم است که جلسات بارش افکار توسط تسهیلگر گروه برگزار شود).

افزایش کیفیت محصول همگام با نیازهای بازار: لازم است که افزایش کیفیت محصول (یا بهبود مستمر) پیوسته انجام شود. زیرا بازار پیوسته در حال تغییر است و لذا لازم است که گروه بتواند این موضوع را به طور جدی در برنامه خود داشته باشد. گروه در این مرحله پیوسته باید از خود بپرسد که: مزیت رقابتی محصول تولیدی در مقایسه با محصولات مشابه چیست؟ و با یافتن پاسخ های آن، پیوسته محصول خود را بهبود بخشد.

بنابراین توصیه می کنیم:

قبل از تولید محصول، باید به بازار فروش آن فکر کنید.

آیا خودتان آن را خواهید خرید؟!

از همان ابتدای کار، به تولید محصول قابل رقابت در بازار فکر کنید.

بازاریابی به اندازه بازاریابی مهم است.



گام چهارم

به گروه رسمیت بخشیم



رسمیت بخشیدن به گروه یکی از مسائلی است که اعضای گروه نسبت به نحوه رسمیت بخشی و میزان آن باید تصمیم بگیرند. ممکن است اعضای گروه در مراحل اولیه شکل دهی گروه تصویری از رسمیت بخشیدن به گروه نداشته باشند یا بر مزایای آن واقف نباشند. ممکن است از تصور اینکه رسمیت بخشی به گروه موجب بروز اختلاف بین آنها می شود، نگران شده و از آن صرف نظر کنند. ممکن است فکر کنند که رسمیت بخشی یعنی عده ای از آنها مدیر شوند و عده ای دیگر زیردست. بنابراین لازم است که کارشناس این تصورات نادرست را در اعضای گروه های همیار خوب متوجه شود و آنها را راهنمایی کند. معمولاً رسمیت بخشی به گروه در همان اوایل کار که اعضا هنوز بر نقش های خود واقف نبوده و مفهوم کار تیمی را در عمل به خوبی تجربه نکرده اند، ممکن است موجودیت گروه را به خطر بیندازد. تجربه نشان داده است که وقتی گروه در همان اوایل شکل گیری تصمیم به رسمیت بخشی می گیرد، کسانی که در هیئت مدیره قرار می گیرند، جایگاه خود را درست درک نمی کنند و اختلافات از همان جا شروع می شود. رسمیت بخشی باید زمانی صورت گیرد که گروه نسبت به آن احساس نیاز کند هر چند يك کارشناس نباید بگذارد گروه رسمیت بخشی را به فراموشی بسپارد. وقتی گروه احساس کرد که در فروش محصول یا گسترش کار خود نیاز به ثبت شدن، طراحی لوگو، برند سازی یا طراحی يك شعار دارد، آنگاه می توان موضوع رسمیت بخشی را به طور جدی پیگیری کرد.

ممکن است گروه احساس کند که نیاز دارد رسمیت بیشتری داشته باشد اما نحوه آن را نداند. کارشناس باید به گروه کمک کند که فرایند رسمیت بخشی و مزایای آن را درک کرده (با به کارگیری روش بارش افکار و نقشه ذهنی گروه) و شیوه های مختلف رسمیت بخشی را بداند (ارائه مثال از روش های ثبت گروه) و نسبت به نوع آن تصمیم گیری کرده و اقدام کند.

به هر حال با فرض اینکه یکی از مهمترین اهداف هر گروه همیاری که تشکیل می شود، ایجاد درآمد برای اعضا و گام نهادن به دنیای اقتصاد خرد است، رسمیت داشتن، يك اصل ضروری

است. در بخش خصوصی تمایل بر عقد قرارداد با يك گروه رسمی است، در بازار نیز تمایل به خرید کالا از يك مؤسسه معتبر است تا يك فرد بی نام و نشان. در واقع رسمیت بخشی به گروه بخشی از فرایند اعتماد بخشی به دیگران نسبت به گروه است.

از اولین گام های رسمیت بخشی، انتخاب يك اسم برای گروه است. صرف نظر از شکل رسمیت و میزان آن، گروه باید هویت خود را با يك اسم قابل فهم برای مشتریان خود تعیین کرده و به معرض بگذارد.

تعیین اسم گروه

هر موجود زنده ای اسمی دارد که هویت او را نشان می دهد. اسم هر انسان نیز بخشی از هویت او را تشکیل می دهد. گروه نیز نیازمند يك اسم است. انتخاب اسم برای گروه یکی از مهمترین کارها و در عین حال شیرین ترین قسمت های کار گروهی است. خوب است که اعضای گروه مراسم اسم گذاری برای گروه را به صورت يك جشن برگزار کند. انتخاب اسم برای گروه، انرژی فوق العاده ای به اعضای گروه می دهد، درست مثل زمانی که برای يك نوزاد تازه متولد شده اسم می گذاریم، خوشحالی می کنیم، جشن می گیریم، برای يك گروه تازه متولد شده هم باید اسم بگذاریم. اسم گروه، همچون چتری محسوب می شود که همه گروه و فعالیت های آن را در برمی گیرد. اسم، همچنین گروه را به دیگران معرفی می کند. این دیگران می توانند مشتریان شما باشند، یا رقبایتان و یا کسی که به خدمات شما نیازمند است.

در انتخاب اسم گروه موارد زیر را در نظر داشته باشید:

- اسم باید نشان دهنده ماهیت گروه باشد.
- خوش صدا باشد، گوش نواز باشد.
- گاهی اوقات اگر اسم، چند کلمه ای است، حروف اول این چند کلمه می تواند مفهوم جدیدی را بسازد.
- ابتدا کلیدواژه ها را بنویسید. تا بتوانید از ترکیب آنها اسمی جدید بسازید.
- دورنمای کار را در نظر داشته باشید.
- امکان دارد اسم با مکانی که گروه در آنجا متولد شده، مرتبط باشد.
- یادتان باشد برای انتخاب اسم گروه باید از روش بارش افکار استفاده کنید. در این روش اجازه

می‌دهید همه اعضا، اسم‌های مورد نظر خود را بگویند. یک نفر هر اسمی را که افراد گفتند بر روی یک کاغذ بزرگ با ماژیک می‌نویسد. در این مرحله نظر کسی را نقد نکنید و اجازه دهید در فضایی آزاد ذهن افراد تخلیه شود. در مرحله بعد می‌توانید اسامی نوشته شده را با هم بررسی کنید و اسمی جدید و مورد توافق همه را خلق کنید.

- رفتار هر یک از اعضای گروه در هنگام اسم‌گذاری: هر یک از اعضای گروه بیشتر باید به دنبال اسمی باشد که همه اعضای گروه می‌پسندند، چون گاهی اوقات یک اسم توسط یک عضو پیشنهاد می‌شود و بعد بیش از اندازه روی آن پافشاری می‌شود که ممکن است به تنش منجر شود. بهتر آن است که هر عضو به دنبال اسمی باشد که همه بپسندند. یادتان باشد این نوزاد روزی بزرگ خواهد شد، بنابراین باید بعدها خودش هم به اسمش بیالد.

- به خاطر داشته باشید که اسمی که پیشنهاد می‌کنند باید مثبت بوده و با روحیه‌ای توأم با مثبت‌اندیشی پیشنهاد شود. هیچ موجودی دوست ندارد نامش منفی باشد.

- به خاطر داشته باشید که اسم‌گذاری برای گروه با هدف هویت‌بخشی به گروه و تمرکز بر هدف یا اهداف مشترک گروه و به ویژه چشم‌انداز مشترک گروه انجام می‌شود. بنابراین آنچه اهمیت دارد این است که این اسم با مشارکت همه اعضا برای گروه انتخاب شود.

- باید دقت داشته باشید که اسمی که برای گروه می‌گذارید، تکراری نباشد یعنی گروه دیگری با این اسم، وجود نداشته باشد. اگر می‌خواهید گروه خود را رسماً ثبت کنید، باید به اداره ثبت شرکت‌ها مراجعه کنید.

- همواره اسم گروه همراه با کلمات آغازینی چون مؤسسه، کانون، خانه، مرکز، شرکت تعاونی، و ... می‌باشد که براساس نوع فعالیت گروه متفاوت خواهد بود

در زیر فهرستی از برخی از گروه‌های همیار را مشاهده می‌کنید. نگاهی به این گروه‌ها و نوع فعالیت آنها به شما کمک خواهد کرد که چگونه گروه‌ها خود را نام‌گذاری کرده‌اند.

نام گروه همیار	شهر	نوع فعالیت
شرکت تعاونی شیرین گهر مهراندیش	تبریز	مهدکودک
شرکت آذربدیع بهداد	تبریز	تولید دستکش
شرکت تعاونی بهر بانوان رامسر	رامسر	تولید محصولات خانگی
شرکت تعاونی همیاران نسیم محمودآباد	محمودآباد	تولید پوشاک

نام گروه همیار	شهر	نوع فعالیت
نگین صدف مامطیر	بابل	آشپزخانه
گروه همیار طلوع	بابل	آشپزخانه
گروه همیار گیل	رشت	خدمات رایانه
گروه همیار سماء	تالش	دورزندگی
گروه همیار یاوران آشپزخانه	رشت	آشپزخانه
آشیانه مهرورزان فهیم - مهد کودک شاداب	شهر بابک	مهد کودک
گروه همیار کیمیاگران	سیرجان	قالی بافی
شرکت تعاونی نان برگ دامغان	دامغان	تولید نان سنتی
گروه همیار نان سنتی گلچین	مهدیشهر	تولید نان سنتی
شرکت پوشین کار	دامغان	تولید لباس کار مردانه

اسم گروه، در واقع نام تجاری گروه شما است. اینک شما می‌توانید برای هریک از محصولات خود، یا برای گروهی از محصولات خود، یک "برند" داشته باشید. "برند" نام محصول در بازار است که بتدریج جای خود را پیدا خواهد کرد. ممکن است اسم گروه شما را کسی نشناسد ولی برندهای شما در اذهان مردم باقی بماند. گاهی همان اسم گروه تبدیل به برند می‌شود ولی یک گروه تجاری ممکن است ده‌ها برند را برای خود داشته باشد و آنها را حتی ثبت نماید.

ثبت رسمی

پله بعدی رسمیت بخشیدن به گروه، ثبت رسمی در مراجع ذی‌صلاح است. شکل‌های مختلفی برای ثبت گروه وجود دارد:

- ثبت در قالب يك كانون محلی
- شرکت تعاونی
- مؤسسه
- انجمن غیردولتی
- شرکت خصوصی

هر يك از این اشكال ثبت گروه، ویژگی های متفاوتی دارد که گروه باید نسبت به آنها تصمیم بگیرد. در عین حال مراحل ثبت هر يك از این شکل های رسمیت بخشی به گروه متفاوت است و ممکن است رویه های گوناگونی را نیاز داشته باشد.

در مراحل بعدی، وقتی که گروه توانا شد، ممکن است برای اینکه رسمیت بیشتری به کار خود دهد نسبت به اخذ استانداردها و گواهینامه های معتبر داخلی یا بین المللی نیز اقدام کند. لازم است که گروه بتدریج این موضوع را به عنوان یک نیاز درک کند و خود برای کسب این استانداردها و گواهینامه ها اقدام کند. هر چند باید دقت داشت که برخی از گواهینامه ها بخش ضروری از فرآیند رسمیت است و گروه با توجه به محصولی که تولید می کند یا خدمتی که ارائه می کند، لازم است که در پی کسب آن باشد.

بنابراین به خاطر داشته باشید که:

رسمیت بخشی به گروه بخشی از پایداری حقوقی آن است.

نام گروه باید نشان دهنده ی اهداف و فعالیت های آن باشد.

گروه شما می تواند تحت یک نام، محصولاتی با برندهای متفاوت داشته باشد.



گام پنجم

آموزش گروه



آموزش گروه همواره یکی از کارهای مهم کارشناس است. اما پیش از آن که وارد آموزش شویم، این نکته را باید یادآوری کنیم که ایجاد يك فضای یادگیرنده می تواند حتی از آموزش هم مؤثرتر باشد. کارشناس می تواند این دسته از موضوعات را به تدریج در گروه مطرح کند:

- اعضای گروه یاد بگیرند که چگونه از تجربه هایشان درس بگیرند؛
- چگونه از تجربیات دیگران استفاده کنند؛
- در پایان هر جلسه چگونه درس های آموخته خود را مرور کنند.



چگونه گروهی کار کنیم؟ تقسیم کار (مسئولیت پذیری)

برای اینکه اعضای گروه در يك محیط پویا، رو به تکامل و به دور از موازی کاری یا کم کاری بتوانند کارکرد مناسبی را نشان دهند باید بدانند که در گروه چه کارها و مسئولیت هایی لازم است انجام شود، نقش هر عضو گروه نسبت به کارها و گروه چیست، و اساسا يك گروه به ایفای چه نقش هایی نیاز دارد. فورسایت (۱۳۸۶) فصل کاملی از کتاب خود را در باب پویایی گروه به نقش های مورد نیاز در گروه و نقش هایی که عموماً ممکن است اعضای يك گروه ایفا کنند، اختصاص داده است. از نگاه وی اعضای گروه معمولاً سه نقش را ممکن است در گروه ایفا کنند: نقش های تکلیفی، نقش های اجتماعی- هیجانی و نقش های بازدارنده. وی تأکید می کند که گروه باید بدانند هر يك از اعضایش چه نقشی را ایفا می کند. در عین حال بیلین در سال ۱۹۹۶ پرسشنامه ای در خصوص نقش های لازم در گروه ارائه می کند و هشت نقش را برای يك گروه مفروض می داند. وی در اصلاحیه این پرسشنامه در سال ۲۰۱۰ يك نقش دیگر به نقش های قبلی

اضافه کرده و معتقد است که اعضای يك گروه باید تمامی این نه نقش را داشته باشند تا گروه بتواند با توان فزاینده به پیش برود. این نقش‌های نه گانه عبارتند از:

ایده‌پرداز، جستجوگر منابع، هماهنگ‌کننده، شکل‌دهنده، ارزیاب، همکار گروه، مجری، تمام‌کننده و متخصص.



مهارت‌های مدیریتی در گروه‌های همیار

امروزه در دورانی بسر می‌بریم که به آن عصر دانش گفته می‌شود، و ویژگی‌های مهم آن تغییرات پیوسته، به هم‌ریختگی و ناامنی (و نامطمئنی از آینده) است. در چنین وضعیتی، مسئله مدیریت يك گروه كوچك آن هم در سطح محلی، از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. زیرا گروه باید بتواند از عهده سازگاری با تحولات سریع جهان برآید. در چنین دنیایی، اقتصاد دیگر کمتر به زمین، پول یا مواد خام موجود وابسته است و بیشتر به دانش و سرمایه فکری يك گروه وابسته است. در عین حال ویژگی دیگر، وجود رقبا و مشتریانی است که هر دو دسته، همزمان به محصولات، خدمات و اطلاعات بسیاری دسترسی دارند. دیگر امتیاز يك گروه برتر این نیست که کارها را خوب انجام داده باشد بلکه گروه برتر، گروهی است که قبل از سایرین کاری را انجام داده باشد و در ضمن بهتر از هر شخص دیگری آن را انجام داده باشد و خلاقیت و ابتکار بیشتری در آن به کار برده باشد.

به نظر می‌آید که در چنین جهانی، ارتباطات حرف اول را می‌زند و در عین حال برای آن بتوانیم سرپا بایستیم لازم است که همه توان و انرژی خود را به کار بگیریم. لازم است که يك بار دیگر به آینده خود بیندیشیم و بار دیگر برای اهداف گروه خود برنامه‌ریزی کنیم. به هر حال باید بپذیریم که آینده حتماً با گذشته متفاوت خواهد بود و مهم تر اینکه سفری که در پیش روی ما قرار دارد، سفر در جاده‌ای است که در آن علائم راهنمایی وجود ندارد تا ما را راهنمایی کند. به هر حال لازم است که ما خود را با چنین تحولاتی هماهنگ کنیم تا بهتر بتوانیم نسبت به این سرعت تغییر سازگاری داشته باشیم.

يك نکته قطعی است: آینده تنها در ادامه همان اتفاقات گذشته نیست، بلکه ممکن است با گذشته تفاوت داشته و در عین حال فرصت‌های تازه‌ای را برای ما به ارمغان آورد. به نظر می‌آید که این عصر جدید نیازمند يك مدل سازمانی تازه باشد که منعکس‌کننده عصر دانش و اطلاعات است تا اینکه بخواهد متکی بر اصول عصر صنعتی باشد.



ملزومات مدیریتی در عصر حاضر

الگوی تازه در مدیریت گروه های همیار، باید متکی بر اصول و ارزش های سازمان، چشم انداز مشترك، بیانیه مشترك، اهداف اختصاصی، هویت اجتماعی و دورنمایی از اهدافی که طراحی شده و چگونگی دسترسی به این اهداف باشد، همراه با مدیریتی که بداند چگونه همه اعضای گروه را به يك جهت هدایت کند، با درك درستی از بازار و کارکرد آن و نیز توانایی تصمیم گیری صحیح در لحظات مناسب و انگیزه کافی برای تغییر در درون گروهی که تمام انرژی و توان خود را از فرهنگ اعتماد کامل و تعهد می گیرد.

علت وجودی هر گروه فعال و موفق باید جلب رضایت کامل مشتریان خود و هر کسی باشد که در درون گروه مشغول به فعالیت است (اعضای گروه، تأمین کنندگان مواد لازم برای گروه یا سایر ذی ربط ها).

هر گروه اقتصادی باید ویژگی های زیر را دارا باشد تا بتواند در یک فضای مشارکتی از عهده انجام فعالیت هایش برآید:

- باید به لحاظ اجتماعی خود را مسئول بداند و در عین حال از نقش خود نسبت به توسعه پایدار مطلع باشد.
- باید در درون خود پیوسته يك سازمان یادگیرنده باشد، به گونه ای که هر يك از اعضای گروه پیوسته یاد بگیرند که بهتر کار کنند، و در این صورت بتدریج تبدیل به گنجینه ای از سرمایه فکری شوند و هوش اجتماعی (و ارتباطی) خود را افزایش دهند.
- اعضای گروه باید منعطف باشند و نسبت به اتفاقاتی که در اطراف آنها می افتد بی تفاوت نباشند.
- باید بتواند سرعت نسبت به محیط پرتغییر و پیچیده پیرامون خود سازگار شود. این تغییرات ممکن است خطی نباشد، به طوری که اعضای گروه نتوانند آن را پیش بینی کنند و حتی ممکن است این تغییرات به گروه لطمه وارد سازند. برای همین گروه باید به اندازه کافی نسبت به این تغییرات احساس آمادگی کند.

- هر گروه باید مجموعه‌ای نظام مند از قلب‌ها و مغزها باشد که همه با هم در جهت يك هدف مشترك فعالیت می‌کنند.
 - گروه باید بتواند فضایی را فراهم سازد که همه با هم کار کنند و از هم یاد بگیرند و هم‌افزایی زیادی را در داخل و بیرون گروه ایجاد نماید.
- فراموش نکنید که برای مدیریت چنین گروهی، لازم است که موارد زیر فراهم باشند:
- يك الگوی تازه که در آن مشتری محوری اساس فعالیت‌ها باشد. در واقع بر اساس تأمین نیازهای مشتریان است که گروه باید تمامی فعالیت تولیدی یا خدماتی خود را طوری سازمان دهد که منجر به رضایت مشتریان شود. در چنین وضعیتی گروه باید تمام تلاش خود را برای کسب نتایج موفقیت‌آمیز به کار ببندد و در این مسیر باید بتواند خلاقانه برنامه‌ریزی کند، به طور مؤثر اجرا کند و هر چند مدت یکبار، ارزشیابی کند.
 - در این گروه، رهبری بسیار مهم است زیرا باید بتواند با تکیه بر ارزش‌های گروه، خلاقیت و توان تصمیم‌گیری، به افزایش سرمایه فکری در سازمان کمک کند.
 - راه حل احتمالی برای برآوردن نیازهای بالا و البته بسیاری از نیازهای دیگر این است که گروه بتواند بتدریج فرآیندهای سنتی خود را با فعالیت‌هایی جایگزین کند که بر مشتریان متمرکز است. اما برای اجرای این کار نیاز است که کارآفرینی در گروه بیشتر تقویت شود و گروه از انعطاف دو چندانی بهره‌مند شود. شاید لازم باشد که لایه‌های تصمیم‌گیری بیشتر شود تا کسانی که درگیر فعالیت‌های مرتبط هستند بتوانند در زمان مناسب قدرت و اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند.
 - به هر حال لازم است که تحولی در مدیریت این گروه‌ها به وجود آید به این صورت که در گروه همه در قدرت به صورتی سهیم شوند که هر يك فرصت مشارکت داشته باشند و کار با اجماع و هم‌نظری به پیش رود و گاه لازم می‌شود که تیم‌هایی چند کاره برای اجرای فعالیت‌ها تشکیل شوند (مثلاً سه تیم دو یا سه نفره برای اجرای کارهای يك گروه مانند تیم بازاریابی یا تیم تولید).
 - همه این‌ها مستلزم تغییر در فرهنگ کار گروهی است به گونه‌ای که همه، از مدیر گروه تا اعضای آن، بتوانند با این ارزش‌ها هماهنگ شوند. متأسفانه اگر مدیر گروه نخواهد که از مدیریت مشارکتی استقبال کند در این صورت اصلاً چنین شیوه‌ای در گروه به وجود

نخواهد آمد. در این صورت ضرورت دارد که مدیر گروه به ضرورت چنین شیوه ای در مدیریت پی ببرد.



مدیریت مشارکتی چه مزایایی برای گروه خواهد داشت؟

در مقایسه با سایر شیوه های مدیریتی، مدیریت مشارکتی مزایایی برای گروه دارد که در زیر به تعدادی از آنها اشاره شده است:

۱. میزان تعهد اعضای گروه به کار افزایش خواهد یافت و این بدان معنی است که گروه می تواند منابع خود را مدیریت کند و رویه های کاری خود را بهتر طراحی کند تا اهداف گروه به عنوان يك كل محقق گردد. در عمل دیده شده است که وقتی گروه از روش های مشارکتی در کار خود استفاده می کند، میزان تولید، کیفیت و ابتکار افزایش می یابد و در عین حال میزان رضایت اعضای گروه از کار خود بیشتر می شود.

۲. تمرکز بر مدیریت پروژه یا مدیریت فعالیت های کسب و کار. در واقع تیم ها در يك گروه می توانند بر اساس يك یا چند پروژه ای که در گروه در جریان است شکل گیرد و در صورتی که لازم باشد دو یا سه تیم در درون يك گروه همیار برای اجرای فعالیت ها شکل گیرد.

۳. توزیع سریع و فوری اطلاعات در گروه به طوری که همه اعضای گروه در جریان اتفاقات در بیرون و در درون گروه باشند. این موضوع اهمیت بسیاری دارد زیرا تا زمانی که اعضای گروه ندانند، نمی توانند در آن موضوع خاص مشارکت کنند. در این صورت لازم است که سازوکارهایی برای تحقق این مهم شکل گیرد.



کارتیمی

در عصر حاضر که ویژگی آن ابتکار و تغییر است، یکی از چالش های مدیریتی این است که بتواند ساختاری را در درون مجموعه تحت مدیریت خود شکل دهد که بسیار انعطاف پذیر باشد. در گذشته معمولاً ساختارها بیشتر به سمت سلسله مراتب بالا به پایین گرایش داشت در حالی که امروز بیشتر گروه ها و سازمان ها تمایل دارند که ساختارهای افقی شکل دهند که در

آن افراد در تیم‌های مرتبط به هم فعالیت می‌کنند. در یک گروه همیار، مدیر نقش تقویت کننده این ارتباطات افقی را دارد. مدیر باید به گونه‌ای عمل کند که کسی احساس زیردست بودن نکند. همه احساس کنند که در یک رتبه قرار دارند و وجود تک‌تک آنها برای رسیدن به اهداف تیم، لازم و ضروری است. این امر زمانی ممکن می‌شود که مدیران گروه‌های همیار به مفهوم نقش در کار تیمی واقف شوند و دریابند که اعضای گروه‌های همیار نیاز به رئیسی ندارند که به آنها دستور بدهد، بخشنامه صادر کند یا آنها را توبیخ کند. بلکه نیاز به مدیری دارند که با آگاهی از نقش‌های لازم در گروه، در جهت هماهنگ کردن این نقش‌ها برای دستیابی به اهداف تیم تلاش کنند. چنین شیوه مدیریتی نیازمند این است که مدیر ارزش‌های حاکم بر کار گروهی آگاهی کامل داشته باشد و آن ارزش‌ها را با جان و دل باور داشته باشد. ارزش‌هایی که در چنین روش کاری یعنی روش تیمی مطرح می‌شود با اصول کاری سازمان‌های سلسله مراتبی تفاوت دارد. در روش کار تیمی ارزش‌های زیر فرهنگ کار گروهی را می‌سازد:

- **احترام به تک‌تک افراد:** در کار تیمی باید با تمام وجود نسبت به این مسئله آگاهی داشته باشیم که هر فردی که عضو تیم شده است، نقشی را در گروه ایفا خواهد کرد. اساساً اگر کسی عضو گروه شود و پس از مدتی نقشی را ایفا نکند یا خود احساس بی‌مصرفی می‌کند و از گروه خارج می‌شود یا اینکه دیگر اعضا نقشی برای او تعریف می‌کنند یا در غیر این صورت عذر او را از گروه می‌خواهند. بنابراین وقتی ما به تک‌تک اعضای گروه احترام می‌گذاریم در واقع به نقشی که آنها در گروه ایفا می‌کنند و آن نقش لازمه دستیابی به اهداف تیم است، احترام گذاشته‌ایم. باید بدانیم که هر فردی در تیم قابل احترام است و می‌توانیم از ایده‌های او یا فعالیت‌های او در جهت دستیابی به اهداف مشترک گروه بهره ببریم. این احترام گذاشتن به تک‌تک اعضا از وظایف و نقش‌های اصلی مدیر یک گروه همیار است.
- **اعتماد به توانایی‌های سایر اعضای تیم:** برخی از مدیران در گروه‌های همیار تصور می‌کنند که سایر اعضای گروه نمی‌توانند کارها را به خوبی انجام دهند. بنابراین تلاش می‌کنند که خودشان به تنهایی همه کارها را انجام دهند. در حالی که یکی از اصول اولیه مدیریت تیم‌ها این است که مدیر بتواند به سایر اعضا اعتماد کند و برخی از مسئولیت‌ها را به آنها واگذار کند. در واگذاری مسئولیت‌ها یا به زبان دیگر واگذاری نقش‌ها، باید دقت کرد که هر کس از عهده انجام چه کاری به بهترین نحو خواهد آمد.
- **به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌ها در تیم:** یادگیری مشارکتی از اصول اساسی کار تیمی است. اگر اعضای یک تیم نتوانند یادگیری پویا و مشارکتی را در بین خود نهادینه کنند، به مرور تبدیل به یک تیم مشکل‌دار می‌شوند. اعضای گروه باید این روحیه را داشته باشند که

هر چه یاد می گیرند به دیگران هم بیاموزند. در این صورت است که موتور حرکتی تیم مانند يك مجموعه دقیق و هماهنگ پیش خواهد رفت. حبس اطلاعات نزد برخی از افراد به توازن گروه لطمه می زند. مدیر گروه باید در امر یادگیری و یاددهی پویا و مشارکتی پیشقدم باشد. برخی از تیم ها جلسات اتاق فکر برگزار می کنند و در آنجا ایده های خود را به اشتراك می گذارند. برخی از تیم ها نیز جلسات مستمر ارائه جدیدترین مطالب مرتبط با کار خود را طراحی و اجرا می کنند. بدیهی است که چنین تیم هایی در برابر تیم های دیگری که به رفتار سنتی خود اکتفا کرده و از تغییر دادن سیستم سنتی خود هراس دارند، موفق تر خواهند بود. هر چه اعضای گروه بیشتر بدانند، بهتر از عهده دنیای پر تغییر کنونی بر می آیند.

● **مشارکت فعال:** مشارکت زیربنای موفقیت هر گروه است. اما منظور ما از مشارکت در کار گروهی، مشارکت فعال است. مشارکت فعال با احساس تعلق به گروه و مالکیت نسبت به آن پدید می آید. اگر اعضای گروه احساس کنند و عمیقاً درك کنند که آنها متعلق به گروه هستند و گروه متعلق به آنهاست، تلاش می کنند که مدام در بهبود و ارتقاء آن قدم بردارند. چرا که موفقیت گروه به مثابه موفقیت تك تك آنهاست. اما اگر در گروه وضعیتی حاکم باشد که موفقیت گروه، موفقیت عده خاصی باشد، باید انتظار داشته باشیم که در چنین گروهی مشارکت فعال همه اعضا اتفاق نخواهد افتاد. مشارکت فعال به معنای مشارکت در طراحی برنامه ها، مشارکت در اجرای فعالیت ها و مشارکت در ارزشیابی و اصلاح مجدد فرایندهاست که به صورت يك چرخه بهبود مستمر باید در کار تیمی جریان داشته باشد. در چنین مشارکتی اعضا از سرمایه های خود نظیر وقت، انرژی، منابع مالی، منابع ارتباطی و ... برای دستیابی به اهداف گروه سهم می گذارند و قطعاً سهم هم خواهند برد. زیرا نتیجه مشارکت يك بده بستان است. مدیر گروه تقویت کننده و تشویق کننده مشارکت فعال اعضای تیم است و کار اصلی وی افزایش مشارکت اعضای گروه در واحد زمان است.

● **مسئولیت پذیری در انجام هر بخش توسط تك تك اعضا:** گروه مانند يك سیستم یا مجموعه هوشمند است. بیایید تصور کنیم که گروه يك اندام انسانی است. هر يك از اعضای تیم عضوی از این اندام را می سازند. برخی با خوب دیدن، نقش چشم گروه را ایفا می کنند. عده ای با خوب شنیدن نقش گوش گروه را بازی می کنند. بعضی از اعضای گروه خوب حرف می زنند و زبان گروه هستند. برخی که خوب می نویسند دست این اندام هستند و جمعی نیز خوب کارها را پیگیری می کنند، پاهای گروه هستند. همیشه کسانی هستند که در گروه ایده های خوب ارائه می دهند و نقش مغز گروه را دارند و برخی هم همیشه کارشان در گروه انرژی دادن است، و نقش قلب گروه را ایفا می کنند. خلاصه اینکه

هر کسی که عضو گروه است و نقشی را ایفا می‌کند به نوعی به زنده بودن این اندام کمک می‌کند. حال در نظر بگیرید که عده‌ای که باید کار حرف زدن را در گروه و خارج از گروه انجام دهند، نقش خود را خوب ایفا نکنند. گروه لال خواهد شد. یا اگر اعضای گروه نقش پیگیری امور را خوب انجام ندهند، این گروه فلج خواهد شد. بنابراین هر کسی که عضو گروه است باید مسئولیت محوله را به بهترین نحو انجام دهد و همواره خود را در جایگاهی که در کل گروه دارد مجسم کند. نقش مدیر گروه این است که نقش تك تك افراد را در گروه روشن کند و همه را به این درك برساند که چقدر نقش و مسئولیت او در گروه مهم است.

ارزش‌هایی که در بالا مورد اشاره قرار گرفتند، تعدادی از ارزش‌های مشترک بیشتر تیم‌های کاری بودند. هر تیمی می‌تواند ارزش‌های داخلی خود را نیز به این فهرست اضافه کند. آنچه مهم است این است که این ارزش‌ها باید برخاسته از فکر همه اعضا باشد. نکته مهم‌تر اینکه این ارزش‌ها باید نوشته شوند یعنی باید مکتوب باشند و در معرض دید همه اعضا قرار بگیرند. این ارزش‌ها مانند پرتوهای نور مسیر اعضا را روشن خواهند کرد.



مدیریت يك گروه همیار

مدیر يك گروه همیار، معمولاً دبیر اجرایی یا مدیر عامل یا القابی از این دست دارد. وظیفه این فرد با مدیر يك سازمان تفاوت دارد. مدیر يك سازمان ممکن است اقتدار و اختیار زیادی داشته باشد، تصمیم‌گیری کند، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها را تعیین کند، بخشنامه‌ها را صادر کند، گزارش بخواهد و اگر کارمند زیردستی کارش را درست انجام نداد او را توبیخ کند.

کار مدیر يك گروه همیار، اجرایی کردن تصمیماتی است که توسط تیم گرفته شده است. معمولاً سه نوع نقش را می‌توان برای مدیر يك گروه همیار متصور شد:

- **نقش‌های بین فردی:** این دسته از نقش‌ها شامل نقش‌هایی می‌شود که روابط افقی بین اعضای يك تیم را شکل می‌دهد و شامل نقش‌های زیراست:

- **نقش رئیس بودن اما ریاست نکردن (رئیس پوشالی بودن):** در واقع مدیر يك رئیس پوشالی است. شاید به کار بردن این عبارت به مذاق برخی از افراد خوش نیاید اما واقعیت این است که مدیریت يك گروه همیار با ریاست کردن متفاوت است و اگر کسی فکر می‌کند

که رئیس است و باید رئیس بازی در بیاورد، یا باید مدیریت گروه را ترك كند یا باید در این باور خود تجدید نظر كند.

- **رهبری:** نقش اصلی مدیر گروه همیار رهبری است که در بخش بعدی به آن مفصلاً خواهیم پرداخت.

- **رابط بودن:** مدیر، رابط بین اعضا با همدیگر و رابط بین گروه و محیط بیرونی است. در داخل گروه مدیر تقویت کننده ارتباطات بین فردی میان اعضای گروه است و تلاش می کند که همه از ارتباط متقابل با سایر اعضای گروه برخوردار باشند و از کار کردن با هم لذت ببرند. در خارج از گروه نیز مدیر گروه را با منابع و مشتریان پیوند می زند و گروه را به جامعه می شناساند. گروه نباید مانند جزیره ای دور افتاده در محله فعالیت کند.

- **نقش های اطلاعاتی:** این نقش ها بر به اشتراك گذاری اطلاعات در داخل گروه و شناساندن گروه به محیط بیرونی تأکید می كند و شامل نقش های زیر می شود:

- **نظارت کننده:** گروه مانند يك ناظر به کار تیمی نظارت می كند. فراموش نکنید به کار تیمی نظارت می كند نه به اعضای گروه. تفاوت این دو نوع نگاه در این است که وقتی به کار تیمی نظارت می كند، چشم انداز و اهداف مشترك تیم را در نظر می گیرد و می تواند موانع یا تقویت کننده هایی که در این مسیر وجود دارد را به خوبی ببیند و وقتی دید، می تواند سایر اعضا را هم فراخواند که آنها هم ببینند. در واقع مدیر باید مهندس فرایندها در کار تیمی باشد. هر جا که فرایند دچار حرکت تند یا کند شده بود، باید آگاه شود و آنها را تقویت کند یا اگر موانع بودند، با کمک سایر اعضا آنها را رفع کند.

- **انتشار دهنده:** مدیر انتشار دهنده اطلاعات درون گروه و منعكس کننده عملکرد و قابلیت های گروه در محیط بیرونی است. باید مدام به دنبال فرصت هایی باشد که دانش و مهارت های گروه را بالا می برد و همینطور همیشه به دنبال شکار فرصت هایی باشد که می تواند اتفاقات درون گروه و نتایج مثبت کارهای گروهی را در محیط بیرونی منتشر کند. از سوی دیگر مدیر انتشار دهنده فعالیت ها و عملکرد گروه به زبان کتبی نیز باید باشد. همه این ها به این مفهوم نیست که مدیر باید تمام این کارها را خودش انجام دهد. بلکه به عنوان مدیر يك مجموعه باید حواسش به انجام شدن تمام این کارها باشد.

- **سخنگو:** مدیر باید صدای گروه باشد. این صدا، صدای رسا، قاطع، علمی و عملی است. مدیر باید گروه را در محله، در سازمان هایی که می توانند گروه را در تأمین منابع یاری کنند و گروه می تواند پروژه هایی را برای آنها انجام دهد بشناساند. مدیر باید بتواند سخنگوی گروه در هر مراسمی باشد که به نوعی حضور در آن به نفع گروه خواهد بود.

• **نقش‌های تصمیم‌گیری:** این نقش‌ها بر تصمیم‌گیری مشارکتی و نقش مدیر در اخذ تصمیمات گروهی ناشی می‌شود. شاید بتوانیم بگوییم که در این مقوله نقش يك تسهیلگر را برای اخذ تصمیم‌های مشارکتی و کمک به رفع اختلافات گروهی بازی می‌کند. این نقش شامل موارد زیر است:

- **کارآفرین:** مدیر مانند يك فرد کارآفرین است. ممکن است خودش ایده‌ای نداشته باشد، اما باید توانایی اجرایی کردن ایده‌های سایر اعضای گروه را داشته باشد. مدیر باید مانند يك فرد کارآفرین فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی و بارش افکار را تشویق کند و همواره از آن سود ببرد. مدیر باید توانایی آن را داشته باشد که همه اعضا را در تصمیمات مشارکت دهد چرا که تنها در این صورت است که افراد در اجرای تصمیمات همکاری خواهند کرد.
- **رفع اختلاف‌کننده:** یکی از نقش‌های مهم مدیر، رفع اختلافاتی است که مطمئناً در کار تیمی بین اعضا پیش خواهد آمد. تنوع افراد در گروه به معنای تنوع آراء و عقاید، تنوع سلیقه‌ها و تنوع شیوه‌های کاری است و واضح است که این تنوع‌ها و تفاوت‌ها ممکن است به اختلاف بینجامد. قبل از هر کاری مدیر باید روحیه تحمل نظرات دیگران ولو نظرات مخالف را در گروه تقویت کرده باشد و بعد اگر اختلافی بین اعضا پیش آمد از روش‌های برنده - برنده در حل اختلافات استفاده کند. به این صورت در مراحل تصمیم‌گیری که نیاز به بارش نظرات متفاوت و متنوع است، می‌توان انتظار داشت که ایده‌های بدیع و بی‌نظیری در گروه مطرح شود.
- **مذاکره‌کننده:** یکی دیگر از نقش‌های مدیر چانه‌زنی است. این چانه‌زنی ممکن است با اهداف گوناگون انجام شود. گاهی برای تأمین منابع مالی لازم برای انجام فعالیت‌ها، گاهی برای گرفتن مجوز انجام کاری از يك نهاد دولتی، گاهی برای انتشار فعالیت‌های گروه در يك رسانه جمعی، گاهی برای گرفتن امتیاز خاص از شهرداری برای تبلیغ محصول تولیدی گروه و گاهی برای راضی کردن مشتریان در خصوص کیفیت محصول. ماحصل این مذاکرات همیشه اخذ تصمیماتی است که به نفع گروه تمام خواهد شد.

مدیران گروه‌های همیار به مهارت‌ها و دانشی نیاز دارند که بتوانند به توانمندی اعضای گروه کمک کنند و بر سیاست‌ها و برنامه‌های کاری ملی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تأثیر بگذارند. تداوم طرح‌های توانمندسازی در سایر قسمت‌های کشور بستگی به عملکرد مثبت مدیران و گروه‌های همیار موجود دارد که چقدر بتوانند به خودکفایی رسیده و خود را از چرخه پول‌های سرد بهزیستی (وام‌های بلاعوض) رها کنند و به آن وابسته نباشند. اگر تکیه گروه به پول‌های سرد بهزیستی باشد، کم‌کم این سردی به انجماد گروه خواهد انجامید.

مدیر گروه همیار به مهارت هایی نیاز دارد که بتواند سرمایه های انسانی، مالی و غیر مالی مورد نیاز گروه را افزایش داده و ارتباطات جمعی خوب با اجتماع محلی را تقویت کند. مدیر باید از توانایی آموزش دادن اعضای گروه یا فراهم کردن فرصت آموزش برای اعضا برخوردار باشد. امور مربوط به بودجه بندی، حسابداری، پس انداز مستمر و منظم و در کل مدیریت امور مالی یکی از مهمترین کارهای مدیر يك گروه همیار است. مدیران گروه های همیار در خط مقدم هستند. خط مقدم یعنی جایی که شکستها و موفقیتها به وضوح دیده میشود بنابراین باید مهارت های لازم برای عملکرد شایسته در جایگاه را داشته باشند.



رهبری يك گروه همیار

رهبر گروه همیار کسی است که قادر است دورنما یا چشم انداز مشترك گروه را توسعه دهد، دورنمایی که به کار اعضای گروه معنا میبخشد، به آنها انگیزه انجام مسئولیتها و ایفای نقشها را میدهد و دستیابی به اهداف تیم را ممکن میسازد. بنابراین شخصی که مدیر گروه همیار است، باید مهارت های رهبری را خوب بداند. برخی از نقشهای رهبری که مدیران گروه های همیار باید بتوانند به خوبی آنها را ایفا کنند به قرار زیر هستند:

- **توانایی ترسیم چشم انداز مشارکتی:** یکی از تواناییهای رهبر گروه این است که گروه را تشویق کند تا دورنما یا چشم انداز مشارکتی خود را ترسیم کنند. این دورنمای مشارکتی، مقصد مشترك همه اعضا خواهد بود و انرژی بسیار بالایی برای حرکت و تلاش گروه ایجاد خواهد کرد.
- **حکومت بر قلب افراد:** رهبر دوست داشتنی ترین فرد گروه است. همه او را دوست دارند، به او احترام می گذارند و تلاش می کنند مثل او باشند. چرا که رهبر کسی است که به تك تك افراد در گروه احترام می گذارد، احوالات تك تك افراد برای او مهم است و همه را به يك چشم می بیند. بیش از دیگران انرژی می گذارد و کمترین دیگران سهم می خواهد. اهداف گروه برای او بسیار مهم است و تمام تلاش خود را انجام می دهد که اعضا از کاری که انجام می دهند راضی باشند. بیش از همه افراد، حواسش به همه امور هست، وقتی کسی مشکلی دارد همیشه حاضر است که به او در حل مشکلش کمک کند. چنین فردی شایستگی آن را دارد که همه او را ستایش کنند!

- **اعتماد سازی:** رهبر باید اعتماد را در گروه از طریق انسجام و یکپارچگی برقرار سازد. برای این کار نیاز است که رهبر خود را خوب بشناسد یعنی نقاط قوت و ضعف خود را بداند و با تکیه بر نقاط قوت خود تیم را بسازد و ضعف هایش را جبران کند. وی آگاهانه به دنبال آن است که بین آنچه که او هست و آنچه که تیم نیاز دارد، تناسب برقرار کند. اعتماد را از طریق ایجاد ارتباطات افقی و بسط صمیمیت در گروه در عین احترام گذاشتن به حریم های خصوصی افراد افزایش دهد و پایه های تیم را با بذل اعتماد محکم سازد.
- **دانستن ارزش های تیم:** رهبر باید ارزش هایی را که برای گروه همیار بسیار مهم است، خوب بداند و آنها را پاس بدارد و همواره در جهت رعایت آنها پیشقدم باشد. برای داشتن یک تیم مستقل و اثربخش، مهارت های کار تیمی را ارتقاء بخشد، برای بالا بردن جایگاه زنان در محله و اجتماع تلاش کند و مهارت های ارتباطی خود را برای بهبود وضعیت اعضای گروه بکار گیرد.
- **توجه به توانمندی اعضا:** ظرفیت سازی و توانمندی اعضا باید سرلوحه کار رهبر تیم باشد. مدام باید به این امر توجه کند که چه کارها و فعالیت هایی اعضای تیم را توانمندتر خواهد کرد. توانمندی تک تک اعضا برای او مهم باشد و ایجاد روابط و انجام کارهایی که منجر به ضعیف شدن اعضا می گردد، جلوگیری کند.
- **آموزش دادن:** رهبر باید همیشه یادگیری را تشویق کند و توجه اعضای گروه را به محیط در حال تغییر بیرونی جلب کند و اعضا را به این درک برساند که آنچه آنها را در مقابله با دنیای بیرونی تجهیز خواهد کرد و قادر خواهد ساخت تا از این تغییرات به نفع خود استفاده کنند، یادگرفتن دانش جدید است. تکیه بر روش های سنتی در تولید و فروش محصولات دیگر پاسخگوی نیازهای امروزی بشر نیست. حتی اگر اعضای گروه نان سنتی تولید می کنند، باید روش های جدید بسته بندی و فروش محصول را خوب بدانند!
- **تشویق افراد به ارزشیابی فعالیت ها:** یکی از نقش های مهم رهبر این است که به افراد، ارزشیابی کارهای انجام شده در یک بازه زمانی را یادآوری کند. کارهایی که برای دستیابی به چشم انداز مشترک انجام شده است. این ارزشیابی که رهبر برای انجام آن تلاش می کند، به صورتی است که همه اعضا بتوانند در آن مشارکت کنند و نظرات همه در آن دخیل باشد.
- **انگیزه و انرژی دهنده:** رهبر، قلب گروه همیار است. وظیفه خون رسانی، ایجاد هیجان و شادی به عهده اوست. رهبر گروه باید بتواند با ایجاد صمیمیت، اوقات خوش و تجربه های مثبت کار سخت تولید محصول و افزایش پول گرم (پول ناشی از تلاشهای اعضای

گروه) را به يك فعاليت دوست داشتنی تبدیل کند تا همه اعضا با جان و دل در امر تولید، بازاریابی و فروش محصولات مشارکت کنند.

- **تشویق به پس انداز کردن:** یکی از کارهایی که اعضای گروه باید به طور مستمر و منظم انجام دهند، پس انداز کردن است. پس انداز کردن از همان آغاز جمع شدن افراد برای تشکیل يك تیم باید آغاز شود و تا همیشه ادامه یابد. پس انداز کردن سرمایه اولیه برای انجام فعاليت توليدي را ممكن میسازد و پس از آن اگر گروه بتواند با مدیریت پول در درون خود سابقه خوبی برای خود ایجاد کند و سیستم های قرض دهی داخلی و استفاده از پس اندازها برای توسعه فعالیت ها را به درستی انجام دهد و تمام مراحل را کتبی کند، میتواند در اخذ وام از بانک ها یا سایر ارگان ها بسیار موفق باشد. بانک ها ترجیح می دهند منابع خود را در اختیار گروهی قرار دهند که تجربه فعالیت های مالی را داشته و توانسته اند با بهره گیری از اعتماد، وام های داخلی خود را به موقع بازپرداخت کنند بدون اینکه ضمانت دیگری لازم باشد. تجربه فعالیت های اعتبارات مالی خرد در برخی از کشورها و همچنین در کشور خودمان حاکی از آن است که فرهنگ پس انداز و مدیریت مالی بین اعضای گروه های همیار نتایج بسیار مثبتی در توانمندی اعضا و خارج شدن آنها از چرخه فقر داشته است.



مدیر = رهبر

با تمام این تفاسیر، حال می توانیم به خوبی تصور کنیم که آنچه يك گروه همیار نیاز دارد يك مدیر = رهبر است. اصطلاح مدیر = رهبر يك اصطلاح رایج در مدیریت گروه های خودیار یا گروه های همیار است که در اکثر مناطق دنیا در حال انجام فعالیت های تیمی هستند. این فرد کسی است که ارزش های کار تیمی را به خوبی می داند و آنها را باور دارد، اصول مدیریت را بلد است و آنها را برای پیشبرد امور و فعالیت ها به کار می بندد و مهارت های رهبری را می شناسد و از آنها برای نگهداشتن اعضای گروه حول يك محور مشخص یعنی دستیابی به چشم انداز مشترك و رسیدن به توانمندی و استقلال بهره می برد.

توانایی مدیر = رهبر بودن توانایی بکارگیری اصول کار مشارکتی در مدیریت و هدایت کردن يك تیم در جهت اهداف مشترك آن است. این نوع مدیریت، مدیریت بر اساس يك مجموعه از ارزش هاست که رعایت آنها بسیار مهم است. در این شیوه مدیر بخشی از اختیارات خود را به

سایر اعضا واگذار می‌کند و مسئولیت‌پذیری را در اعضا ایجاد می‌کند. این اختیار و مسئولیت، انگیزه، حس مالکیت و تعلق نسبت به گروه را در اعضای گروه به وجود خواهد آورد تا در مراحل طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و پایش و ارزشیابی مشارکت فعال داشته باشند. نقش مدیر = رهبر در یک گروه همیار ترویج فرهنگ پرسشگری و به دنبال راه حل‌های بدیع گشتن، ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و دوست‌داشتنی برای همه اعضای تیم، کمک به قادرسازی و توانمندی سایرین، نشان دادن مسیر رو به رشد و پیشرفت به سایر اعضای گروه، جلب توجه گروه به محیط به سرعت در حال تغییر بیرونی، اولویت بندی اهداف مشترک و دادن انگیزه و جسارت به اعضای تیم است. چنین ترکیبی از نقش‌ها منجر به زنان و نهایتاً خانواده‌های توانمندی می‌شود که صدای آنها به خوبی در اجتماعشان شنیده می‌شود و در این صورت است که می‌توانند مانند انسان‌های قدرتمند در تعیین سرنوشت خود در محله‌های خود و در اجتماع خود حضور داشته باشند و در این صورت شرم فقر جای خود را به صدای ناشی از توانمندی می‌دهد. کار کردن در گروهی که چنین ویژگی‌هایی دارد آرزوی هر فردی خواهد بود.

حل اختلاف

تعارض در گروه یک امر طبیعی است که از اختلاف نظرها و تفاوت‌های فردی نشأت می‌گیرد. آنچه مهم است این است که گروه به کنش و واکنش‌های درون خود و پویایی موجود در خود توجه کند و در خصوص آنها ذهنی باز و فکری توأم با آگاهی داشته باشد. و روش‌هایی را برای حل تعارض از قبل تمرین کرده باشد تا به هنگام بروز آن به صورت یک پاسخ‌آنی، عمل نکند بلکه با آگاهی کامل یک رفتار مناسب از خود بروز دهد. برخی از عواملی که ممکن است باعث ایجاد اختلاف در گروه شود عبارتند از:

- افراد چون تجربه کار گروهی ندارند، پس از عضویت در گروه، باز هم فردی عمل می‌کنند و به نظر جمع احترام نمی‌گذارند.
- نمی‌دانند که باید تفاوت‌ها را به رسمیت بشناسند و از توانایی‌های متفاوت افراد به نفع گروه استفاده کنند.
- گاهی اوقات افراد روش‌های حل اختلاف را بلد نیستند و نمی‌دانند اگر اختلافی در گروه پیش آمد، چگونه باید آن اختلاف را حل کنند.
- ممکن است اعضا به نقش‌های خود در گروه واقف نباشند. یکی از مراحل آنکه در اکثر اوقات دیده شده است بین اعضای گروه اختلاف پیش می‌آید زمانی است که اعضای

گروه اقدام به تقسیم نقش ها می کنند. در متن زیر می توانید تقسیم نقش و بحران هایی که ممکن است در این مرحله رخ دهد را از زبان کارشناس یکی از گروه های همیار استان کرمان مطالعه کنید:

راه اندازی گروه با شناسایی افراد علاقه مند به کارگروهی طی برگزاری جلسات مکرر گروهی و تکمیل فرم رغبت سنجی شغلی همراه بود که این جلسات و فرم موجب شد افراد همگن متناسب با علاقه مندی هایشان در کنار هم قرار بگیرند. سپس طی جلسات منظم ادواری که چگونه يك گروه همیار زنان سرپرست خانوار شکل دهیم گروه دور هم جمع شده و در رابطه با کار گروهی، اهداف، نتیجه و مسائل خود صحبت می کردند. در ابتدای کار، اعضای گروه با احساس دلواپسی و نامطمئنی نسبت به مسائل با هم صحبت می کردند. با راهنمایی ها و صحبت های کارشناس گروه، مجدداً روحیه خود را بدست می آوردند و جلسات سازمان یافته تر می شد. گروه با کمک کارشناس به طراحی و برنامه ریزی متناسب با هدف مشترك تعیین شده پرداختند. بعد از اینکه اهداف و فعالیت ها مشخص شد، اعضای گروه به تعیین نقش ها پرداختند. در این مرحله بین برخی از اعضا کمی جدال بر سر قدرت شکل گرفت. هر کس فکری کرد که او بیش از سایرین شایسته ریاست بر گروه است. این بحث ها با مداخله و تسهیلگری کارشناس به پایان رسید. کارشناس از ایشان خواست که تفاوت های شان را در نظر بگیرند و درك کنند که هر يك توانایی های متفاوتی از دیگری دارند. و به ایشان توضیح داد که این تفاوت ها را منبعی برای گروه در نظر بگیرند. هر چه تنوع بیشتر، ایده ها هم بیشتر. این بحث ها تاثیر به سزایی در آرامش گروه داشت. تسهیلگر همچنین به اعضای گروه توضیح داد که منظور از تقسیم نقش ها تعیین رئیس و مرئوس در گروه نیست. تمامی نقش ها برای گروه لازم هستند و هیچ نقشی برتری ارزشی نسبت به نقشی دیگر ندارد. بعد اعضاء با قبول نقش ها کم کم به ایفای نقش خود پرداختند. ضمن اینکه همزمان کارشناس مکرراً موانعی که موجب از هم گسیختگی گروه میشود را به اعضاء یادآور می شد. در حال حاضر، اعضای گروه به هم اعتماد دارند و برای رسیدن به اهداف گروه تلاش می کنند. آنها همچنین با تقسیم کار و نقش ها احساس استقلال نیز داشته و تلاش می کنند در مسائل که پیش می آید با تصمیم گیری های هماهنگ به توافق جمعی برسند و در صورت بروز مشکل با هدایت تسهیلگر گروه به حل مسائل می پردازند.



مدیریت مالی: پول گرم و پول سرد

گای بدارد مدیر اتحادیه بین المللی تعاونی‌ها برای اولین بار در سال ۱۹۹۳ اصطلاح پول گرم و پول سرد را مطرح کرد. پول گرم پولی است که ناشی از دسترنج و پس‌انداز اعضای تیم است. اعضای گروه با پس‌انداز پول‌های گرم و راه‌اندازی سیستم مالی قرض‌دهی در داخل گروه به هر يك از اعضا مدیریت پول گرم و افزایش تدریجی اندوخته‌های خود را یاد می‌گیرند. گروه ابتدا باید سابقه بسیار خوبی در مدیریت پول گرم داشته باشد که بتواند اعتماد نهادهای ارائه‌دهنده پول سرد را جلب کند. این کار نیازمند این است که گروه سیستم حسابداری را به همان صورت محلی در درون خود راه‌اندازی کند. یعنی باید دفاتر حساب و کتاب، نحوه و نوبت‌های قرض‌دهی به اعضا، نحوه استفاده از اندوخته‌ها برای توسعه کارهای گروهی و سیر قرض‌دهی را خوب تجربه کرده باشد. سیر قرض‌دهی و برداشت از پول‌های گرم باید به گونه‌ای باشد که اولاً همیشه نسبت به دفعه قبل افزایش یافته باشد و از سوی دیگر به نفع کل اعضای گروه یا به عبارت دیگر برای توسعه کارهای گروه هزینه شده باشد. گرچه در طرح‌های اعتبارات مالی خرد بعضاً پول‌های گرم به صورت فردی به اعضا داده می‌شود تا کسب و کارشان را پیش ببرند. اما در الگوی گروه‌های همیار پول گرم بهتر است صرف توسعه کارهای گروهی شود.

پول سرد اصطلاحی است که درباره ورود پول‌های بیرون از گروه به گروه مانند وام بانکی یا کمک دولت به گروه به کار برده می‌شود. پول سرد زمانی به گروه راه می‌یابد که گروه مدیریت پول گرم را بلد باشد و سابقه‌ای برای خود در زمینه بازپرداخت وام‌های ناشی از پول گرم درست کرده باشد. مثلاً بانک‌ها وقتی می‌خواهند به گروه‌های اعتبارات مالی خرد وام بدهند، دفاتر حساب و کتاب آنها را بررسی می‌کنند تا ببینند وام‌های داخلی گروه که بین آنها به نوبت رد و بدل شده است، چگونه مدیریت شده، نرخ بازپرداخت‌ها چگونه بوده، نرخ بهره چگونه بوده و سیر و جهت وام‌ها چگونه بوده، آنگاه اگر گروه بر اساس شاخص‌های بانک موفق شد، مثلاً نمره ۷۰ تا ۱۰۰ را کسب کند، آماده وام گرفتن خواهد بود. اصطلاح پول گرم به این دلیل به پول‌های داخلی گروه اطلاق می‌شود که در آن ارتباطات انسانی و تعاملات اعضا نقش دارد. پول گرم حاصل روابط متقابل و اعتماد همه اعضا به همدیگر است اما در پول سرد این تعاملات انسانی کمتر دیده می‌شود و بیشتر قوانین و ضوابط بانکی و اداری مهم است. همه اعضای گروه سابقه پول‌های گرم و نحوه انباشت ذره‌ذره آن را می‌دانند و شدیداً به آن احساس تعلق می‌کنند اما کسی سابقه پول‌های سرد را نمی‌داند. آنچه مهم است این است که افزایش پول‌های گرم و جذب پول‌های

گرم بستگی بسیار زیادی به رفتار مالی اعضای يك گروه دارد. علت اینکه گروه ابتدا باید مدیریت پول گرم را تجربه کند به این دلیل است که چون پول گرم متعلق به خود افراد است و حاصل دسترنج و تلاش آنهاست مسلماً در نگه‌داری آن تلاش بیشتری هم خواهند کرد. و زمانی که پول های سرد یا وام های بانکی را دریافت می‌کنند انتظار می رود که همین الگوی مدیریتی را با احتیاط بیشتری نسبت به بازپرداخت وام ها نیز در پیش بگیرند. مدیر مالی گروه باید با خلاقیت خود و سایر اعضا کاری کند که پول های سرد هم به پول های گرم تبدیل شوند و اعضا همان احساس تعلق را نسبت به آنها نیز داشته باشند. مثلاً گاهی گروه پول سرد را به صورت داخلی به اعضا وام می‌دهد و بهره‌ای بیشتر از بهره بانکی روی آن می‌کشد و از این راه نیز بر مقدار پولهای گرم خود می‌افزاید. به هر حال پول های سرد به پول های گرم اضافه می‌شود تا گروه بتواند مقاصد خود را تأمین کند. در طرح اعتبارات مالی خرد که مؤسسه تاك در مریوان و چند شهر دیگر اجرا کرده این الگو دقیقاً پیاده شده است و جالب اینجاست که بازپرداخت پول های سرد گروه نزدیک به ۱۰۰ درصد بوده است.

مشکل ما در طرح‌هایی از این دست این است که بدون اینکه گروه تجربه مدیریت پول گرم را داشته باشد، پول سرد در اختیار آن قرار می‌گیرد و منجر به وابستگی بیشتر گروه‌ها می‌گردد و این امر هم ناشی از عجله و شتابزدگی در فرایند توانمندسازی و خارج کردن این گروه‌ها از پوشش بهزیستی است که متأسفانه تأثیر عکس داشته است. به نظر متخصصان هم پول سرد به تنهایی هیچ تأثیری در کاهش فقر و حل مشکلات اقتصادی ندارد بلکه این پول گرم است که فرایند توانمندسازی را به جریان می‌اندازد و در بخشی از مسیر پول سرد همه به کمک می‌آید.



گام ششم



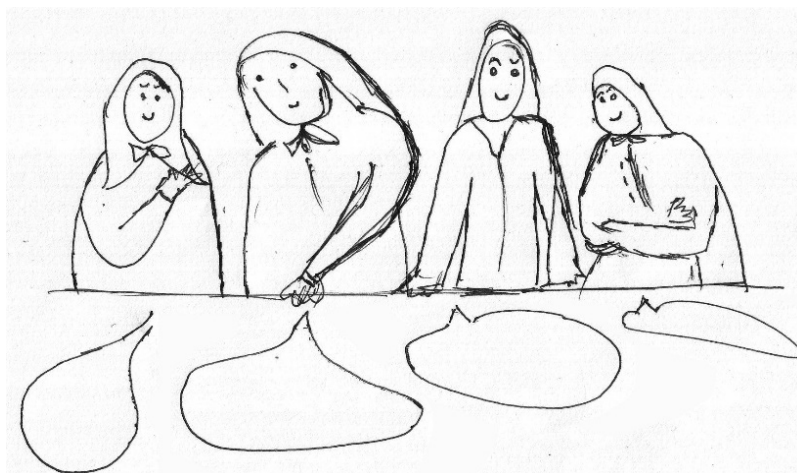
گام ششم

طراحی برنامه ها و اجرای آنها



تجربه کار با گروه های همیار نشان می دهد که آن دسته از گروه هایی که قبل از شروع فعالیت های خود طراحی و برنامه ریزی کرده اند، موفق تر بوده اند. بنابراین بسیار مهم است که کارشناسان طرح از این تجربه به دست آمده در طول این سال ها درس گرفته و اهمیت برنامه ریزی را در گروه های همیار خوب توضیح بدهند طوری که گروه های همیار قبل از شروع فعالیت ها، برنامه ریزی کنند.

کارشناسان طرح باید به گروه های همیار یادآوری کنند که برنامه مانند نقشه ای است که اعضای گروه برای آینده گروه خود می کشند. نقشه ای که در آن معین می کنند گروه باید چه فعالیت هایی را انجام دهد که از نقطه ای خاص در زمان حال به نقطه ای دیگر در زمان آینده برود. در این صورت برنامه نقشه ای است برای آینده که در آن مقصد گروه مشخص شده است. اگر اعضای گروه برنامه راه خود را نداشته باشند، گویی در یک جاده تاریک و نامشخص قدم گذاشته اند که نمی دانند به چه مقصدی در ادامه مسیر خود برواهند خورد.



کارشناسان باید بعد از اقدامات اولیه برای تشکیل گروه، برنامه ریزی برای نوشتن چشم انداز، اهداف و فعالیت ها را در دستور کار خود قرار دهند. گاهی بخشی از برنامه ریزی قبل از تشکیل گروه ممکن است انجام شود. به طور مثال ممکن است افرادی که علاقمند به تشکیل گروه هستند، پیش از تشکیل گروه چشم انداز خود را بنویسند. اینکه کارشناسان باید برنامه ریزی برای گروه های همیار را در دستور کار خود قرار دهند به این مفهوم نیست که کارشناسان برای آنها برنامه ریزی کنند. بلکه کارشناسان باید به عنوان تسهیلگران این فرایند به اعضای گروه کمک کنند که جلسات منظم برای برنامه ریزی برگزار کنند و طرح های خود را برای بهبود وضعیت زندگی عملیاتی کنند. یعنی طرح های خود را مطرح کنند، بنویسند و به آنها نظم دهند. برای نظم دهی به این طرح ها روش هایی وجود دارد که در ادامه توضیح داده خواهد شد.



برنامه ریزی آینده نگر

آنچه مسلم است وضع موجود، یعنی موقعیتی که گروه در آن قرار دارد، فقط وضع موجود است. وضع موجود مشخص نمی کند که گروه چه وظایفی دارد. این نقطه ی مقصد یا چشم انداز گروه است که مشخص می کند که گروه باید به چه اهدافی دست پیدا کند و چه فعالیت هایی را باید انجام دهد. با مشخص شدن چشم انداز گروه، مسئله یا مسائل اساسی که باید گروه را از وضع موجود به چشم انداز آینده برساند، مشخص خواهد شد.

بیانیه ماموریت گروه همیار همان تعریفی است که گروه، از خود ارائه می دهد و مانند چارچوب مشخصی است که اعضای گروه از آن منظر به مسائل مشترك خود می نگرند و فعالیت های خود را طراحی می کنند. گاه گروه برنامه ای بزرگ طراحی می کند و در این برنامه، اهداف استراتژیک چند ساله خود را مشخص می کند که به آن برنامه جامع گفته می شود و گاه گروه يك برنامه کوتاه مدت با توجه به منابعی که در اختیار دارد طراحی می کند.

با این توصیف، برنامه ریزی برای يك گروه همیار یعنی تعریف يك مجموعه از هدف ها و فعالیت های مربوطه و منابع مورد نیاز در يك محدوده زمانی معین برای تغییر وضع موجود و رسیدن به چشم انداز گروه با در نظر گرفتن بیانیه ماموریت گروه همیار. از این تعریف برمی آید که برای انجام يك برنامه ریزی موفق، اعضای گروه باید:

۱. چشم انداز گروه بنویسند.
۲. بیانیه ماموریت گروه را تعریف کنند.

۳. وضع موجود را خوب بشناسند.
۴. اهداف گروه را مشخص کنند.
۵. فعالیت ها و منابع مورد نیاز را معین نمایند.

برای یک برنامه ریزی کارآمد، اعضای گروه باید ذهن خلاق و آینده گر و رؤیاپرداز داشته باشند که بتواند به اعضای گروه انرژی لازم را برای حرکت بدهد. همچنین باید ذهن واقع گرا لازم است تا یک تصویر درست از وضع موجود داشته باشند و نیز ذهن انتقاد کننده تا نقاط ضعف روند برنامه ای که طراحی می کنند را ببینند.

همچنین لازم است که اعضای گروه، مسائل و منابع روستا یا محله خود را به درستی بشناسند تا بتوانند بهترین برنامه را برای بهبود وضعیت زنان سرپرست خانوار طراحی کنند.

از آنجا که این برنامه برای رسیدن به یک چشم انداز در آینده طراحی می شود، به آن برنامه ریزی آینده نگر گفته می شود زیرا این برنامه با توجه به چشم اندازی طراحی شده است که متعلق به آینده است، با توجه به فرهنگ و ارزش هایی تعریف شده است که حاکم بر روستا یا محله است و در آن باورها و اندیشه های همه اعضای گروه در نظر گرفته شده است. این برنامه به منافع آینده زنان سرپرست خانوار می اندیشد و در پی ایجاد تغییری به نفع آنهاست. از این رو، یک برنامه وسیع و همه جانبه نگر کمک می کند که قدم در راهی گذاشته شود که هرگز آن را تجربه نکرده است. طراحی نقشه ای برای پیمودن این راه نرفته، برنامه ریزی آینده نگر نام دارد.



کارت های جادویی

خوب است که کارشناس همواره تعداد زیادی کارت های ۱۰ در ۲۱ سانتی متر از جنس مقوای رنگی (در رنگ های روشن) به همراه داشته باشد. کافی است که یک بسته مقوای ۴۱ تهیه کرده و آنها را از طول به سه قسمت مساوی تقسیم و سپس با قیچی جدا کنید به گونه ای که اندازه هر کارت تقریباً ده سانتی متر در بیست و یک سانتی متر باشد. لازم است که مائیک مناسب و چسب کاغذی هم داشته باشید. این کارت ها واقعا جادویی هستند! چرا؟ چون...

براحتی قابل انتقال هستند. یعنی می شود ابتدا یک جا آنها را چسباند (روی دیوار یا روی وایت برد) و بعد به راحتی به جای دیگری منتقل کرد. بویژه وقتی که اطلاعات زیادی توسط

گروه (در هنگام بارش افکار) تولید می شوند، می توان به راحتی آنها را به جا به جا کرد و در دسته های مختلف قرار داد. یعنی امکان دسته بندی به راحتی فراهم می آید.

اگر کلمات روی کارت ها به اندازه کافی درشت باشند، به راحتی توسط همه اعضای گروه دیده می شوند.

اگر روی هر کارت یک نظر نوشته شود، در این صورت وقتی که چند کارت را کنار هم قرار می دهید، مجموعاً ممکن است یک مجموعه نظرهای مرتبط به هم را تشکیل دهند.

برای برنامه ریزی از این کارت ها استفاده کنید. وقتی برای مثال اعضای گروه همیاری خواهند یک بازارچه برای فروش راه اندازی کنند، می توانید از همین کارت های جادویی استفاده کنید. کافی است بایک کارت یا چند کارت آغاز کنید و روابط علت و معلولی کارت ها را معین سازید. مثلاً اگر یکی از اعضای گروه روی کارت چنین نوشته باشد:

بازارچه برقرار شده است

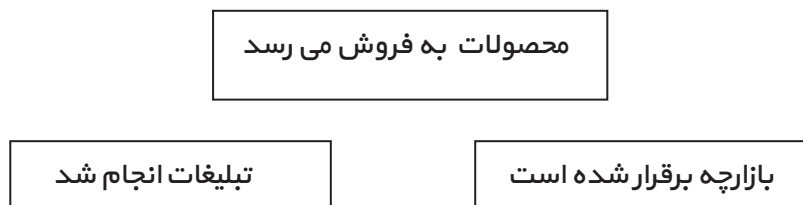
کارت را روی وایت برد یا دیوار جایی که همه ببینند بچسبانید (با همان چسب کاغذی) و بعد پرسید، که اگر بازارچه برقرار شده باشد (علت)، چه اتفاقی رخ می دهد (معلول) و یکی از حاضران می گوید: ممکن است که محصولات خودمان را بفروشیم. کمی در باره منطقی بودن این جمله صحبت کنید و وقتی که مورد توافق همگان قرار گرفت، آن وقت کارت را بنویسید و در بالای کارت قبلی با چسب کاغذی بچسبانید:

محصولات به فروش می رسد

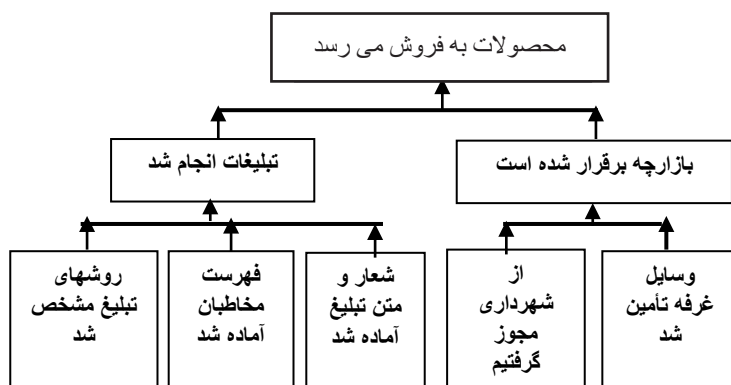
بازارچه برقرار شده است

کارت بالایی معلول و کارت پایینی علت است. اینک ما از پایین به بالا حرکت کرده ایم. می توانیم برعکس و از بالا به پایین حرکت کنیم. وقتی که از بالا به پایین حرکت می کنیم این طور می پرسیم: برای اینکه محصولات به فروش برسد (معلول)، آیا کافی است که یک بازارچه برقرار

کنیم (علت)؟ حاضران باید پاسخ دهند. می توانید دو بار تکرار کنید که خوب همه همراه شوند. یکی از حاضران ممکن است بگوید بلی. دیگری ممکن است بگوید نه. باید در این جا کمی بحث کنند. در نتیجه گفت و شنود، فرض کنید که شرکت کنندگان به این نتیجه می رسند که لازم است تبلیغات هم انجام شود، و در اینجا یک کارت دیگر نوشته می شود.



دو کارت پایینی در اینجا علت هستند و اگر این دو تأمین شوند، در این صورت کارت بالایی یعنی محصولات به فروش می رسد (معلول)، محقق خواهد شد. حالا می توان دوباره سؤال را تکرار کرد و فرض کنید که همین دو علت برای تحقق فروش محصولات کافی باشد. حالا می توانیم به سمت پایین حرکت کنیم و در باره چگونگی برقراری بازارچه و نیز تبلیغات آن بپرسیم.



این کار می تواند ادامه یابد. البته کارت ها هر چه بالاتر روند به اهداف نزدیک تر می شوند و هر چه پایین تر باشند، به فعالیت ها و منابع نزدیک تر هستند. این یک روش ساده و کارآمد برای برنامه ریزی است.



اجرای برنامه‌ها

وقتی که در داخل فرآیند هستیم و مشغول به انجام وظیفه خود، در واقع توی فرآیند هستیم و وقتی همان لحظه از آن بیرون می‌آییم (در حالیکه همچنان توی آن هستیم) می‌توانیم به آنچه می‌کنیم بیاندیشیم و آگاه باشیم که چه می‌کنیم. يك مثال ساده زمانی است که يك گروه همیار مشغول کار برای تولید محصول خود هستند. وقتی که در داخل چرخه تولید و در درون فرآیند هستند، به طور جدی به کار مشغولند، اما در عین حال اگر این توانایی را داشته باشند که از آن بیرون بیایند و خود را در حین انجام کار، از بیرون بنگرند، قدرت دوچندانی کسب می‌کنند. این توانایی به گروه امکان آن را می‌دهد که در هر لحظه میزان کنترل بر خود، تعهد به کار، مسیری که در حال طی شدن است، سرانجام کار و محصول تولید شده را بسنجند، حتی آنها قادر خواهند بود از بیرون بازار و مشتریان را نیز ببینند و با توان بیشتری کارها را به پیش ببرند.

اگر وقتی به بیرون می‌روید و از بیرون به کار خود نگاه می‌کنید، بتوانید مطابق مجموعه‌ای از اصول به کار خود بنگرید، آنگاه حتما رشد خواهید کرد و در عین حال هر چه میزان خودآگاهی آنها نسبت به آنچه می‌کنید بیشتر شود از میزان خطا کاسته می‌شود.

اما يك مزیت دیگر نیز بهتر کشف کردن فرصت‌ها و منابع است. گاهی وقتی “توی” جریان هستید، متوجه نیستید که در اطرافتان چه می‌گذرد چه کسانی می‌آیند و می‌روند، یا در پیرامون شما چه رخ می‌دهد، حال آنکه اگر بتوانید به خود رخصتی بدهید و لحظاتی به بیرون از فرآیند بروید، آنگاه می‌توانید در همان پیرامون خود متوجه فرصت‌های تازه شوید.

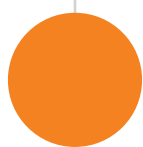
بنابراین به خاطر داشته باشید که:

برنامه ریزی نخستین گام در پایدارسازی گروه است.

مراحل دیگر رشد گروه، از این گام نشأت می‌گیرد.

هر چه برنامه ریزی شما مشارکتی تر باشد، در اجرا کمتر دچار مشکل خواهید شد.





گام هفتم

مستند سازی مشارکتی



مستندسازی، به معنای تهیه گزارش، عکس و فیلم، یکی از فعالیت های مهمی است که از همان روزهای اول شکل گیری گروه باید انجام شود و موضوعی است که کارشناس یا مددکار باید از همان ابتدا پیوسته به گروه یادآوری کند و بتدریج همراه با گروه آن را تمرین کند و کمک کند اعضای گروه یاد بگیرند که مستندسازی چیست؟ چرا مستندسازی لازم است؟ چگونه انجام می شود؟ و چگونه از آن می توانند استفاده ببرند. بسیاری از افراد هستند که ساعات بسیار زیادی از روز را برای بهبود وضعیت زنان سرپرست خانوار صرف می کنند، اما وقتی از آنها سوال می شود که چه کرده اید، هیچ نوع مستنداتی ندارند که فعالیت هایشان را نشان دهند و مجبورند فقط شفاهی در مورد آن حرف بزنند. مستندسازی در اقدامات محلی آنقدر اهمیت دارد که اگر يك گروه، مستنداتی از فعالیت هایی که انجام داده، نداشته باشد، هر چقدر هم که کار و تلاش کرده باشد، گویی هیچ کاری انجام نداده است.



مستندسازی چیست و چگونه انجام می شود

مستندسازی می تواند به دو صورت انجام شود. کتبی و تصویری. شکل کتبی آن، همان گزارش نویسی و ثبت صورت جلسات است. روش تصویری آن گرفتن عکس و فیلم از مراحل اجرای کارها و ارائه آنها به شکل های گوناگون مثل داستان مصور یا فیلم های کوتاه باشد.

تجربه نشان داده است که اعضای گروه در ابتدای کار خیلی دوست ندارند مستندسازی کنند یا تجربه این کار را ندارند. بنابراین کارشناس باید از همان قدم های اول اهمیت مستندسازی را به گروه توضیح دهد. اگرچه در این کتاب مستندسازی به عنوان گام آخر آمده است، اما این به این معنا نیست که مستندسازی باید در پایان يك فعالیت یا برنامه انجام شود. بلکه مستندسازی باید از همان ابتدای شروع کارها، به وسیله گروه انجام گیرد.

برای اینکه کارشناس بتواند مستندسازی را طوری در گروه جا بیندازد که همیشه توسط اعضای گروه انجام شود، لازم است از همان ابتدا با آنها تمرین کند. این تمرین، مانند سرمشق دادن به فردی است که می خواهد سواد یاد بگیرد و الفبا را بداند. در ابتدا خود کارشناس شروع به مستندسازی می کند و در هر مرحله همه قدم های لازم برای مستندسازی را برای اعضای گروه توضیح می دهد. مثلاً وقتی گروه همان جلسات اولیه را برگزار می کنند (حتی قبل از اینکه گروه دقیقاً شکل گرفته باشد) کارشناس بعد از اینکه جلسه تمام شد، يك کاغذ بر می دارد و شروع به نوشتن صورت جلسه می کند و همانطور که می نویسد به اعضای گروه توضیح می دهد که يك

صورتجلسه چه بخش‌هایی دارد، هر بخش چگونه نوشته می‌شود و برای تکمیل هر بخش از خود اعضای گروه کمک می‌گیرد. کارشناس باید علت نوشتن صورتجلسه را به خوبی توضیح دهد و در جلسات بعدی از یکی از اعضای از همان ابتدای جلسه بخواهد که مسئولیت نوشتن صورتجلسه را به عهده بگیرد و قدم به قدم با او پیش برود تا اعضای گروه به مرور زمان بتوانند صورتجلسه را بنویسند.

در مورد روش‌های دیگر مستندسازی نیز کارشناس باید به همین شکل عمل کند. در مستندسازی تصویری کارشناس باید دوربین را به دست اعضای گروه بسپارد. به آنها اطمینان دهد که حتی اگر دوربین خراب شود، باز هم مهم نیست بلکه مهم آن است که آنها بدانند مستندسازی تصویری بسیار بیشتر از قیمت یک دوربین اهمیت دارد. شیوه کار با دوربین را به آنها یاد بدهد و از افراد علاقمند بخواهد که کم‌کم شروع به تصویربرداری کنند. کادرها، سوژه‌ها و زاویه‌های تصویربرداری را بارها و بارها با آنها تمرین کند و آرام آرام این مهارت را به آنها یاد بدهد. لازم نیست برای مستندسازی تصویری از دوربین‌های بسیار حرفه‌ای استفاده کنید. حتی با موبایل هم می‌توان این کار را انجام داد.

وقتی که اطمینان پیدا کردید که اعضای گروه همیار دیگر مستندسازی را به طور خودکار انجام می‌دهند، آن وقت اطمینان حاصل خواهید کرد که دیگر نیازی نیست شما نگران این بخش باشید.



گزارش نویسی و ثبت صورتجلسات

یکی از روش‌های مستندسازی، نوشتن گزارش از فعالیت‌هایی است که گروه مطابق با برنامه هایش انجام می‌دهد. این گزارش‌ها می‌تواند به تیم اجرایی تحویل داده شود و یک نسخه از آن هم در دفتر یا محل کار گروه همیار بایگانی شود.

وقتی گزارش‌ها به صورت مرتب و منظم نوشته و بایگانی می‌شود، گروه می‌تواند با استفاده از آنها فعالیت‌های خود را ارزیابی کند. یک گزارش باید موضوع داشته باشد که موضوعش همان موضوع جلسه است. تاریخ ارائه گزارش و فرد یا گروه گزارش‌دهنده و شخص یا جایی که گزارش‌گیرنده است. متن گزارش باید به صورتی تهیه شود که خواننده به صورت خلاصه در جریان کار قرار گیرد، علت انجام کار را بفهمد، اقدامات اجرا شده را درک کند و بتواند جریان کار را

در ذهن خود مجسم کند. گزارش دهنده می تواند با گذاشتن عکس در گزارش به خواننده کمک کند که موضوع را بهتر درک کند. همچنین خواننده باید بتواند با خواندن گزارش از تصمیمات گروه برای ادامه کار باخبر شود. در آخر گزارش، خواننده باید بداند اگر سوالی داشت به چه فردی مراجعه کند یا با او تماس بگیرد.

ویدیوی مشارکتی

ویدیوی مشارکتی یک روش معروف برای مستندسازی فعالیت های محلی توسط اعضای گروه های محلی است. در این روش، ابتدا اعضای گروه یاد می گیرند چطور با دوربین های ساده کار کنند و یاد می گیرند که چگونه و از چه زاویه هایی و در چه کادرهایی می توانند از فعالیتی که در حال انجام است فیلم بگیرند. اعضای گروه می توانند همین کار را با تلفن همراه نیز انجام بدهند به شرطی که گوشی آنها دوربین با کیفیتی داشته باشد. اعضای تیم همچنین باید یاد بگیرند که چگونه يك فیلمنامه ساده بنویسند و متناسب با آن، فیلم ها را ضبط کنند. پس از ضبط فیلم ها اعضای تیم محلی باید یاد بگیرند که چطور با استفاده از نرم افزارهای ساده، تکه فیلم های ضبط شده را "ویرایش" کنند و از آن به نوعی خروجی بگیرند که در کامپیوتر یا در تلفن همراه قابل دیدن باشد. انجام این فعالیت بسیار ساده است و شرط آن این است که اعضای تیم محلی ذوق این کار را داشته باشند. هر کسی از عهده انجام این کار برمی آید. روش دیگر مستندسازی، گرفتن عکس و تنظیم آنها در قالب داستان مصور است. يك داستان مصور نیز مانند ویدیو، نیاز به فیلمنامه دارد. معمولاً عکس های زیادی از مراحل اجرای يك فرآیند گرفته می شود اما اگر اعضای گروه از ابتدا فیلمنامه ای نداشته باشند، گاهی ممکن است برای تهیه يك داستان مصور هیچ عکس مناسبی از بین هزاران عکسی که گرفته اند، پیدا نکنند. بنابراین کسی که کار عکاسی را در گروه انجام می دهد، همواره باید بداند که عکسی که می گیرد در کجا استفاده خواهد شد. هیچ عکسی بی دلیل نباید گرفته شود. خوب است که عکاس گروه به همراه سایر اعضای گروه که علاقمند به کار مستندسازی هستند، از قبل با هم جلسه داشته باشند، و فیلمنامه ای را با هم تنظیم کرده باشند. بعد از گرفتن عکس ها، نرم افزار ماکروسافت به سادگی امکان تهیه داستان مصور (Photo Story) را فراهم کرده است و این کار با هر کامپیوتری که نرم افزار ماکروسافت بر روی آن نصب شده باشد، قابل انجام است.

از آنجایی که انسان ها بیشتر دوست دارند یک تصویر را ببینند تا اینکه یک متن را بخوانند، معمولاً داستان های مصور و يك ویدیوی کوتاه چند دقیقه ای بیشتر مورد توجه قرار می گیرد تا يك متن گزارش حتی اگر به بهترین شکل تنظیم شده باشد.

اگر اعضای گروه به اینترنت دسترسی داشته باشند می‌توانند مستندات تصویری خود را در اینترنت منتشر کنند تا گروه‌های دیگری که در هر گوشه‌ای از دنیا مشغول به انجام کارهای مشابه هستند، از آن به عنوان يك تجربه اجرا شده استفاده کنند. این کار ممکن است هزینه يك گروه دیگر را تا اندازه زیادی پایین بیاورد بدون اینکه شما حتی بدانید چقدر به آنها کمک کرده‌اید. حتی ممکن است گروه‌های دیگر با شما تماس بگیرند و بخواهند شما و کارهایتان را ببینند تا از شما بیشتر یاد بگیرند.

بنابراین به خاطر داشته باشید که:

زبان گروه کتبی است.

شما با انتشار تجربیات و دانش اندوخته خود، کمک بزرگی به گروه‌های نوپا می‌کنید.

مستندسازی به شما توانی دوچندان می‌دهد.

پیوست یک

پرسشنامه بلبین نقش شما در گروه^۱

شما چگونه شخصیتی دارید؟

متن زیر دارای هفت بخش است و در هر بخش یک گزاره مطرح شده است. هر بخش دارای هشت جمله است. برای هریک از هفت بخش زیرده امتیاز را در نظر بگیرید و امتیاز بیشتر را به موردی اختصاص دهید که به بهترین وجه رفتار شما را در گروه تعریف می کند البته این امتیاز بندی می تواند به بیش از یک جمله اختصاص داده شود. در شرایط خاص، ممکن است که برای هریک از جملات یک بخش امتیاز قائل شوید که در مجموع ده امتیاز بشود یا فقط به یکی از جملات نمره ده را بدهید. امتیازات را در جدولی که در صفحات بعد آمده است در جای خودش وارد کنید و سپس ستونها را جمع کنید.

بخش یک. من باور دارم که به صورت زیر به گروهی که در آن هستم می توانم کمک می کنم

:

(الف) من فکر می کنم که می توانم سریع متوجه فرصتهای جدید شوم و از آنها استفاده ببرم.

(ب) من خوب می توانم با تعداد بسیاری از افراد کار کنم.

(پ) من در ایجاد ایده های جدید توانایی دارم.

(ت) هرگاه متوجه شوم کسانی هستند که چیزی ارزشمند برای گروه دارند قادرم آنها را به گروه

جلب کنم.

(ج) یکی از دلایل اصلی که من موثر هستم این است که من ایده ها را پیگیری می کنم.

(چ) حاضرم با شرایط نا آشنا روبرو شوم اگر در انتهای کار منجر به نتایج ارزشمند شود.

(ح) وقتی قرار باشد در شرایط کار کنم که با آن آشنا هستم سریع آن را حس می کنم.

(خ) میتوانم برای یک مورد معقول راه حل های جایگزین ارائه دهم بدون اینکه تعصب به خرج

دهم.

بخش دو. اگر نقطه ضعف هایی در کار گروهی دارم ممکن است به دلیل یا دلایل زیر باشد :

(الف) تا زمانی که جلسات خوب سازماندهی نشده باشند یا تحت کنترل نباشد یا خوب

^۱ متن فوق از سلسله متون کارگاه آموزشی چانه زنی و مهارت های ارتباطی که در موسسه مطالعات و تحقیقات زنان برگزار شد، انتخاب شده است. از آنجا که موسسه مطالعات و تحقیقات زنان در نظر دارد که این متون را به چاپ برساند، این متن با احترام به حقوق معنوی گزینش گرمین (مری ان استفانسون) مترجم (سعید نوری نشاط) و موسسه مطالعات و تحقیقات زنان در کارگاه حاضر استفاده می شود.

هدایت نشوند ، من احساس راحتی نمی کنم .

(ب) من نسبت به کسانی که نقطه نظر درستی دارند ولی به درستی نظرات آنها شنیده نشده است ، بیش از اندازه سخاوتمند هستم .

(پ) وقتی گروه پیگیر ایده های تازه می شود ، گاهی اوقات زیاد حرف می زنم .

(ت) وقتی دیدگاهی اعتراضی نسبت به موضوعی دارم ، این باعث می شود به سختی بتوانم سریع و با شور و شوق به میان دوستانم در گروه بپیوندم .

(ج) گاهی اوقات اگر نیاز باشد کاری انجام شود قدرتمند و سرکوبگر جلوه می کنم .

(چ) سخت می توانم گروه را رهبری کنم شاید به این خاطر که بیش از اندازه نسبت به فضای گروه پاسخگو هستم .

(ح) گاهی اوقات بیش از اندازه مشغول اتفاقاتی می شوم که برای من می افتد وگاهی برای پیگیری یک اتفاق خیلی سست هستم .

(خ) همکارانم مرا آدمی می دانند که خیلی بی مورد نسبت به جزئیات و از اینکه ممکن است کارها خراب شود ، نگرانم .

بخش سه: وقتی درگیر اجرای پروژه ای با دیگران هستم :

(الف) من توانایی دارم بر دیگران تأثیر بگذارم بدون اینکه بر آنها فشار بیاورم .

(ب) من آدم دقیقی هستم و همه چیز را تحت نظر دارم که این مانع اشتباهات بدون دقت و کارهای انجام نشده شود .

(پ) در یک جلسه ، حاضرم برای انجام یک اقدام فشار بیاورم تا مطمئن شوم که وقتزمان در جلسه تلف نشود یا از هدف اصلی آن دور نشود .

(ت) همواره برای ارائه ایده های نو و مبتکرانه می توان روی من حساب کرد .

(ج) همواره حاضرم از پیشنهاد خوب که منافع مشترک را به بار می آورد حمایت کنم .

(چ) خیلی دوست دارم دنبال آخرین ایده ها و تحولات تازه باشم .

(ح) من اعتقاد دارم ظرفیتم برای ارائه یک قضاوت درست توسط دیگران قابل تقدیر است .

(خ) دیگران می توانند به من تکیه کنند که همه کارهای ضروری سازماندهی شده اند .

بخش چهار: نگاه شخصیتی من نسبت به کارگروهی :

- الف)** من علاقه دارم که همکارانم را بهتر بشناسم.
- ب)** من مایل نیستم که دیدگاههای دیگران را به چالش بکشم یا دیدگاه خودم در اقلیت قرار گیرد.
- پ)** من معمولاً استدلالهای خوبی برای به چالش کشاندن ایده ها یا پیشنهادات ضعیف دارم.
- ت)** فکر می کنم وقتی نیاز است که طرحی اجرا گردد استعداد خوبی برای پیش بردن امور دارم.
- ج)** تمایل دارم که از اشتباهات آشکار اجتناب کنم و همچنین از عهده مورد غیر قابل انتظار برمی آیم.
- چ)** در هر کاری که به عهده من گذاشته می شود سعی می کنم که حرفه ای عمل کنم.
- ح)** حاضرم خارج از گروه از ارتباطاتم استفاده ببرم.
- خ)** وقتی قرار است تصمیمی گرفته شود بی درنگ تصمیم می گیرم هر چند که به نظرات مختلفی علاقه مند باشم.

بخش پنج. من از انجام کاری احساس رضایت می کنم به این سبب که :

- الف)** از تجزیه و تحلیل اوضاع و سبک سنگین کردن راههای ممکن لذت می برم.
- ب)** من به یافتن راه حل های عملی برای مشکلات علاقه مند هستم.
- پ)** دوست دارم حس کنم همیشه روابط کاری خوبی را تحکیم می بخشم.
- ت)** روی تصمیم ها نفوذ زیادی دارم.
- ج)** می توانم افرادی را ملاقات کنم که ممکن است چیز تازه ای برای طرح کردن داشته باشند.
- چ)** می توانم توافق دوستان را برای انجام یک اقدام بگیرم.
- ح)** آدمی هستم که می توانم توجه کامل خود را معطوف کاری کنم.
- خ)** دوست دارم که عرصه ای را بیابم که تخیل مرا افزایش دهد.

بخش شش. اگر به من کاری ارجاع شود که در آن زمان کم است و افرادی که درگیر هستند رانمی شناسم:

- الف)** دوست دارم قبل از اینکه پاسخی را برای مشکلی بیابم به گوشه ای بروم و راهی را تدبیر

کنم.

(ب) آماده‌ام با فردی کار کنم که مثبت‌ترین نگرش را دارد هر چند که ممکن است آدم سختی باشد.

(پ) با ایجاد هماهنگی میان کمکی که افراد مختلف می‌توانند ارائه کنند، قدرت دارم که از حجم کار بکاهم.

(ت) در من حس طبیعی درک فوریت کار وجود دارد که کمک می‌کند از برنامه عقب نیفتیم.

(ج) معتقدم می‌توانم خونسردی خود را حفظ کنم و ظرفیت خود را برای تفکر مستقیم به موضوع حفظ کنم.

(چ) علی‌رغم وجود فشارها می‌توانم همچنان در رسیدن به هدف ایستادگی کنم.

(ح) اگر حس کنم که گروه هیچ پیشرفتی نمی‌کند مایلیم که به صورتی مثبت رهبری گروه را به دست بگیریم.

(خ) این توان را دارم که به بحث و گفتگو دامن بزنم با این دیدگاه تفکرات جدید در گروه مطرح شود و امور پیشرفت کند.

بخش هفت. در گروه‌های کاری ممکن است گاهی با مشکلاتی روبرو شوم چون :

(الف) گاهی نسبت به کسانی که مانع پیشرفت امور می‌شوند بی‌حوصله می‌شوم.

(ب) چون بیش از اندازه تجزیه و تحلیل می‌کنم و به مسائل می‌اندیشم دیگران از من انتقاد می‌کنم.

(پ) اینکه دوست دارم خاطرم از درستی انجام کارها جمع باشد ممکن است مانع انجام امور شود.

(ت) خیلی ساده حوصله‌ام سر می‌رود و متکی به یکی دو نفر اعضای محرک هستم تا باعث شود که دوباره سرکار برگردم.

(ج) سخت است وقتی اهداف مشخص نیستند شروع به کار کنم.

(چ) گاهی اوقات در توضیح و تصریح نقاط پیچیده کار که برایم پیش می‌آید ضعیف هستم.

(ح) آگاهانه چیزهایی را از دیگران درخواست می‌کنم انجام دهند که می‌دانم خودم نمی‌توانم انجام دهم.

(خ) وقتی با اعتراض واقعی روبرو می‌شوم در پیش بردن نظرات خودم درنگ می‌کنم.

جدول امتیازات

پرسشنامه ای که شما پاسخ دادید مبتنی بر تحقیقی است که بلبین در خصوص تیم های مدیریتی و مؤثر بودن آنها انجام داده است.^۲

پیام بلبین بسیار ساده است برای اینکه یک تیم مؤثر عمل کند وجود ترکیبی از ویژگی های فردی (شخصیت های فوق) ضروری است. البته این موضوع تضمین نمی کند که تیم به بالاترین درجه مؤثر بودن خود برسد زیرا عوامل دیگری نیز بر کارکرد تیم مؤثر است نظیر: تغییرات بیرونی، ویژگی های محیط، امکانات فنی و غیره. بلبین مدعی است که ترکیب غلط یک تیم باعث پایین آمدن کارایی گروه می شود.

امتیاز شما

در پایین جدول شما اعداد عمودی را با هم جمع کنید و هر چند که امتیاز به دست آمده در هر گروه بیشتر باشد نوع نقش شما را در گروه نشان می دهد و نشان می دهد که شما در ایفای آن نقش راحت تر عمل می کنید. اما نقش های بعدی که به ترتیب امتیازات کمتری نسبت به نقش اول گرفته اند، نقش هایی است که شما ترجیح می دهید وقتی که تیم به آن نیاز دارد از خود بروز دهید. امتیازات پایین نقش هایی را نشان می دهد که شما در ایفای آن احساس راحتی نمی کنید، به جای اینکه بخواهید که مهارت های خود را بهبود ببخشید بلبین پیشنهاد می کند اگر می خواهید کارایی شما بیشتر شود به دنبال این باشید که نقش های شما تکمیل گردد.

بخش							
یک	ح	ت	چ	پ	الف	خ	ب
دو	الف	ب	ج	ح	پ	ت	خ
سه	خ	الف	پ	ت	چ	ح	ج
چهار	ت	خ	ب	ج	ح	پ	الف
پنج	ب	چ	ت	خ	ج	الف	پ
شش	چ	پ	ح	الف	خ	ج	ب
هفت	ج	ح	الف	چ	ت	ب	خ
جمع							

درباره نقش ها

مشوق ها	نقاط ضعف قابل تحمل	ویژگی ها	
آنها را از پیشنهاد مطلع کنید. جزئیات را روی طرحهای بزرگتر و تعریف نقشها معین کنید. او را زود تشویق کنید و از او بخواهید که منظم به شما گزارش دهد. تشویق و تقدیر کنید.	می تواند تا حدی غیرقابل انعطاف باشد و نسبت به امکانات جدید واکنش کندی نشان دهد.	منظم، قابل تکیه، محافظه کار و کارا ایده ها را تبدیل به عمل می کند. دارای عقل عملی است و سخت کوش است.	اجرایی (گاهی از کارکنان گروه است) (۱)
به موقعیت آنها لطمه نزنید. برحسب نقش های شناخته شده موجود به آنها پیشنهاداتی را ارائه کنید. طبق برنامه به پیش روید.	از لحاظ توانایی ممکن است از حد متوسط فراتر نرود و نیز گاهی به دنبال کارهای شخصی اش است.	آرام، م. اهداف را معین می کند، تصمیم گیری مطمئن. ا را تسهیل می کند و خوب کار نمایندگی گروه را انجام می دهد. این ظرفیت را دارد که بر حسب شایستگی ها رفتاری عادلانه و بدون تعصب از خود نشان دهد و از تمام کمکها استقبال کند.	رئیس (گاهی به او هماهنگ کننده گفته می شود) (۲)
برای اواصل پیشنهاد را مطرح کنید به او فرصت دهید که کنترل کار در مرحله طراحی به دست گیرد. تضمین کنید که خوب بتواند کار را به چالش بکشاند. از جزئیات پرهیز کنید. از آنها انتظار نداشته باشید که تمام کننده باشند.	می تواند باعث تحریک دیگران شود. نسبت به تأخیری حوصله است. ممکن است به احساسات دیگران خدشه وارد سازد.	چالش برانگیز، پویا، تحت فشار سخت تلاش بسیار می کند. انگیزه و شجاعت لازم را برای فائق آمدن بر موانع را داراست. با بی حرکتی و سکون، آدمهای از خود راضی و خود فریبی مبارزه می کند.	شکل دهنده (۳)
در برخورد با او مشکل را مطرح کنید و نه ایده های خودتان را. پیشنهاد خود را به پروژه آنان متصل کنید. پیشنهادات آنان را تشویق کنید.	جزئیات را نادیده می پندارد. آنقدر ذهنش مشغول است که نمی تواند ارتباطات مؤثری برقرار کند.	خلاق، مبتکر، ایده پرداز، غیراصول گرا مشکلات سخت را حل می کند و ایده های تازه را مطرح می کند.	خلاق و مبتکر (نهال) (۴)
از اندیشه های آنان استقبال کنید و از آنان بخواهید که شبکه اجتماعی خود را برای پیشبرد این اندیشه ها به کار گیرند. با آنها بیشتر درباره اصول و کلیت کار صحبت کنید تا درباره جزئیات از آنها توقع نداشته باشید که کار را به پایان برسانند.	وقتی که شور و نشاط اولیه تمام می شود، ممکن است که علاقه اش نسبت به موضوع پایان یابد. می تواند بیش از اندازه خوش بین باشد.	برون گرا، باشور و نشاط، کنجکاو، ارتباطی. دارای ظرفیت لازمه برای ارتباطات تازه و چیزهای نو. دارای توانایی برای پاسخگویی به یک چالش	جستجوگر منابع (۵)

مشوق ها	نقاط ضعف قابل تحمل	ویژگی ها	
پیشنهاد‌هایتان را معمولاً با جزئیات فراوان مرحله به مرحله مطرح سازید. از اصول مبهم پرهیز کنید. داده های زیادی را در اختیار قرار دهید. به آنها امکان دهید که از قدرت قضاوت و داوری خود استفاده کنند.	فاقد قدرت الهام بخشی یا انگیزه بخشی به دیگران است. می تواند بیش از اندازه منتقد باشد.	هوشیار، استراتژیک، با قدرت تشخیص. تمام گزینه ها و قضاوتها را به درستی در نظر می گیرد. برون دادها و اندیشه های گروهی را مورد ارزیابی قرار می دهد	ارزیاب ناظر (۶)
با او در خصوص روابط فردی و دلایل معنوی کار تأکید کنید و بوضوح به او بگویید که اولویتهای شما در کوتاه مدت چه چیزهایی هستند.	در لحظات بحران توانایی تصمیم گیری خود را از دست می دهد. براحتی می توان او را تحت تأثیر قرار داد.	اهل همکاری، ملایم، دارای توانایی درک شرایط و دیپلماتیک. خوب گوش می دهد، اصطکاک را دفع می کند، اوضاع را آرام می کند و می تواند مقوم کار گروهی باشد	همکار گروه کارگر گروه (۷)
در مورد تمام جزئیات طرح با او شفاف باشید. از ایده های بزرگ اجتناب کنید به دنبال پیشنهادات عملی و کوتاه مدت باشید. با او در مورد پاسخهای ساختار دار و جزئی شده توافق کنید.	ممکن است بیش از اندازه نگران چیزهای کوچک باشد. میل ندارد که نمایندگی کند.	سخت کوش، منظم، خودآگاه، مضطرب، دائم به دنبال خطاهاست. سروقت تحویل می دهد. به جزئیات توجه زیادی دارد	تمام کننده (۸)

منابع و مأخذ:

- پاکزادمنش، پروین؛ نوری نشاط، سعید؛ پاکدل، مصطفی (۱۳۹۰) هم اندیشی محله ای و جایگاه آن در مدیریت محله، گامی به سوی مشارکت شهروندان در توسعه محله. تهران: انتشارات جامعه شناسان
- فورسایت، دانلسون آر. پویایی گروه. مترجمان مهرداد فیروزبخت و دکتر منصور قنادان. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. چاپ چهارم. ۱۳۸۶
- فرهادی، مرتضی. انسان شناسی یاریگری. تهران: نشر ثالث ۱۳۸۸
- نوری نشاط، سعید؛ جمشیدی، انسیه؛ موسوی شندی، پدram؛ پاکزادمنش، پروین؛ شاهنده، خندان؛ یوسفی سادات؛ محرم (۱۳۸۹)، توانمندسازی اجتماع محور در جهت توسعه محلی (پروژه توانمندسازی اجتماع محور برای کاهش فقر) - جلد یک و دو. تهران: برگ زیتون
- نوری نشاط، سعید؛ پاکزادمنش، پروین؛ الماسی، مهدی، ساجد، سید علی، آقا شیخ محمد، مریم، تسهیلگری فرایندهای اجتماع محور در کاهش فقر (۱۳۹۳) تهران: انتشارات برگ زیتون
- نوری نشاط، سعید؛ پاکزادمنش، پروین، اسماعیلیان، تهمینه؛ گوجان سامانی، بنفشه (۱۳۸۸) تسهیلگری در توانبخشی مبتنی بر جامعه؛ راهنمای آموزشی ویژه تسهیلگران محلی جلد اول از دوره سه جلدی تهران: نشر پرسون. به سفارش سازمان بهزیستی استان چهارمحال و بختیاری - معاونت توانبخشی مبتنی بر جامعه (CBR)
- نوری نشاط، سعید؛ پاکزادمنش، پروین (۱۳۸۹)، گام به گام با تسهیلگری، تهران: مؤسسه ره پویان آینده نگار، معاونت امور اجتماعی و فرهنگی منطقه چهار، مرکز خدمات اجتماعی و رفاهی.
- نوری نشاط، سعید (۱۳۸۹). پژوهش محلی و برنامه ریزی برای حفظ محیط زیست و منابع طبیعی تهران: برگ زیتون ۰۰۲E
- نیازی، محسن؛ غفاری غلامرضا، جامعه شناسی مشارکت. تهران: نشر نزدیک، ۱۳۸۶، فصل اول و سوم.

References:

- Aronstein, sh. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Planning Association, 35 (4) , 216 – 224.
- Anderson, M. and Thomas, N. (2004) Collaborative Enquiry in Networked learning Communities (Facilitating leadership development for learning networks), paper presented to British Educational Research Association (BERA) Conference. Manchester, 14-18 September 2004.
- Herrera S., Jaime (2001). Participatory Management, Teamwork And Leadership Key: requirements for the success of organizations in the twenty- first century, Expert in human resource development and organizational development.
- Lucas, B., Anderson, M. and Thomas, N.(2004)A guide to facilitating learning networks (unpublished draft form), Networked learning communities, Networked learning Group, Canfield University Technology park, Canfield, England.
- Publications of Economic and Social Commission forASIA and the Pacific (ESCAP) , South Asia Word shop in Dhaka, December 1993 ; an East and Southeast Asia Workshop inBACOLD CITY PHILIPPINES,JANUAREY 1994 AND PACIPIC Word shopIN Suva, February 1996.
- Rogers c . (1983) Freedom to learn for the 80s Bell and Howll, Columbus.
- Srinivasa Rao. N and Narasinha Raja. A.V. Management of Self Help Groups.
- Society for Elimination of Rural Poverty (SERP) Progress Report for the Month of January 2011.2.
- SERP Progress Report, 2000-20023.
- Impact of Self Help Groups (Group Processes) on the Social / Empowerment Status of Women Members in Southern India by MYRADA (2002) 4.
- SHG performance, Sa – Dhan (2008)
- Zimmerman, A.L and Evans C.J (1993), Facilitation : from discussion to decision, Nichols publication, USA

