

نبض ایران

نبض ایران دوره آموزش الکترونیکی تشکیل گروه‌های حمایتی اثربخش

گفت و گوی جهانی
برای آینده ایران

این دوره آموزشی با پشتیبانی "مرکز گفتگوی جهانی
درباره آینده ایران" (**GDFI**) تهیه شده است.

مقدمه

احتمالاً پس از نگریستن به جامعه اطراف و صحبت کردن با همسایگان خود با نیازهای مختلفی برخورد کرده‌اید که به نظر شما باید به آنها پرداخته شود. راه‌های مختلفی برای برطرف کردن این نیازها وجود دارد که برخی از آنها در دیگر دوره‌های آموزشی آن لاین نبض ایران یعنی [نظارت بر ارائه خدمات دولتی: چگونه می‌توان دولت را مسئولیت پذیر کرد](#) و [فعالیت مدنی برای بهبود و پیشرفت جامعه](#) مورد بررسی قرار گرفته اند. اما اکثراً برای آن‌که پروژه‌های اجتماعی موفقیت آمیز باشند، باید با سایر افراد جامعه‌تان که دغدغه‌هایی مشابه شما دارند همکاری نمایید. اگر فردی هستید که به جامعه خود اهمیت داده و می‌کوشد دیگران را در تلاش‌های انجام شده برای برطرف کردن نیازهای جامعه یاری و رهبری کند، این دوره آموزشی برای شما سودمند خواهد بود. دوره آموزشی [تشکیل گروه های حمایتی اثربخش](#) مروری است بر این امر که چرا گروه‌های مذکور عوامل اصلی برطرف کردن نیازهای اجتماع هستند، چگونه می‌توان به عنوان

رهبر گروه فعالیت کرد، و ویژگی‌های گروه‌های اثربخش کدام اند. این دوره آموزشی به سه درس تفکیک می‌شود:

- رهبری و روابط
- ایجاد یک گروه اثربخش
- همکاری مناسب

در پایان هر درس می‌توانید آموخته‌های خود را با گذراندن یک آزمون بسنجید.

شرکت در این دوره آموزشی

درس ۱: رهبری، روابط و گروه‌ها

گروه‌های اثربخش از افرادی با ارزش‌های مشابه و روابط قدرتمند تشکیل می‌شوند. شما به عنوان یک رهبر وظیفه دارید تا این روابط را پرورش داده و سایر اعضا را نیز برای رهبری آماده کنید. در نهایت ممکن است بخواهید گروه خود را به‌طور رسمی ثبت کنید تا بهتر بتوانید به اهداف خود دست یابید.

پس از به پایان رساندن این درس قادر خواهید بود:

- اهمیت رهبری و روابط را در ایجاد گروه‌های اثربخش درک کنید.
- ارزیابی کنید که آیا می‌خواهید گروه خود را به‌صورت رسمی ثبت کنید یا خیر.
- گام‌های اساسی تبدیل شدن به یک گروه ثبت شده رسمی را درک کنید.

بعدي

قبلي

شما یک رهبر هستید

(برگرفته از یادداشت‌های سازماندهی تهیه شده توسط مارشال گنز، بهار ۲۰۱۳)
شما نیازهایی را در جامعه خود مشاهده کرده و پی راه‌حلهایی برای برطرف کردن آنها هستید. هر چند که می‌توانید به تنهایی کار کنید، اما احتمالاً در صورت همکاری با همسایگان و سایر افرادی که دغدغه‌هایی در خصوص مسئله مذکور دارند، به راه‌های بهتر و اثبات‌تری دست خواهید یافت.

بهترین رهبران سه کار اساسی را انجام می‌دهند:

۱. شناسایی، استخدام، و ارتقای توانایی دیگران در امر رهبری

۲. ایجاد گروه‌های ذی‌نفع حول رهبری مذکور

۳. ایجاد قدرت تأثیرگذاری بیشتر با استفاده از منابع جمعی گروه‌های ذی‌نفع

رهبر به گروه ذی‌نفع کمک می‌کند تا تبدیل به یک هیئت قانونی شود - گروهی از افراد که می‌توانند "به همراه هم" برای پرداختن به دغدغه‌های مشترک فعالیت کنند. در آغاز بررسی چگونگی ایفای نقش رهبری به منظور ایجاد تغییرات مثبت، این پرسش‌ها را از خود بپرسید: الف) هویت ما به عنوان یک اجتماع چیست؟ ب) ضروری‌ترین مشکلات پیش‌روی ما کدام‌اند؟ پ) چگونه می‌توانیم منابع خود را تبدیل به قدرت حل این مشکلات کنیم؟ برای پاسخ دادن به این پرسش‌ها، روابطی را با سایر افراد اجتماع خود آغاز کنید که همانند شما در پی برطرف کردن نیازهای مشترک جامعه هستند.

رهبری نیازمند مشارکت با سایر افراد برای انجام اقدامات هدفمند است. بدین منظور باید افراد مذکور را یاری کرد تا احساسات برانگیزاننده را تقویت کرده و بر احساساتی که فرد را از انجام کار باز می‌دارد غلبه کنند. به‌عنوان مثال:

- ضرورت بر رکود و سکون غلبه می‌کند
- خشم بر بی‌تفاوتی غلبه می‌کند
- امید بر ترس غلبه می‌کند
- اتحاد بر انزوا غلبه می‌کند
- اعتماد به نفس بر شک و تردید نسبت به خویش غلبه می‌کند

مهارت‌های خود را بیازمایید: نیازها و منابع

روی یک برگه کاغذ بنویسد که به نظرتان جامعه شما به چه مواردی نیاز دارد. مشکلات پیش روی شما کدام‌اند؟ برای حل این مشکلات چه منابعی در اختیار دارید؟ چگونه می‌توان از این منابع استفاده کرد؟

بعدي

قبلي

شما یک رهبر هستید (ادامه)

شما به عنوان یک رهبر افراد جامعه خود را یاری می‌کنید تا از طریق روایتگری، یا به عبارت بعضی **روایت عمومی**، احساسات عمل گرایانه خود را بسیج کنند. خلق این روایت شامل چند مرحله است:

✓ کار را با روایت **داستان شخصی خود** آغاز می‌کنید. این داستان ارزش‌هایی را روایت می‌کند که معرف شما هستند. شما داستان را حول **نقطه‌های انتخاب** شکل می‌دهید - لحظاتی که در آنها با چالش‌هایی مواجه شده، تصمیماتی گرفته، نتیجه‌ای را به دست آورده و یک درس اخلاقی یا مهم آموخته‌اید.

✓ سپس **داستان ارزش‌های مشترک اعضای جامعه** را روایت می‌کنید؛ یعنی افرادی که امیدوار به انگیزش و کنش آن‌ها هستید. به عنوان رهبر، شما روایتگر اصلی و مسئول تفسیر تجربیات مشترک و ارزش‌های جمعی جامعه خود هستید.

روایت عمومی داستانی را درباره خویشتن، ما و اکنون نقل می‌کند. "داستان خویشتن" بازگو کننده ارزش‌ها و تجربیات شما است. "داستان ما" بازگو کننده تجربیات و ارزش‌های مشترک است. و "داستان اکنون" بازگو کننده چالش‌های مربوط به این ارزش‌ها است؛ چالش‌هایی که نیازمند کنش هستند.

برگرفته از **روایت عمومی چیست؟**
نهشته ما، سال گن (۲۰۰۸)

✓ در پایان داستانی را روایت می‌کنید که چالش‌های ضروری را به ارزش‌هایی ارتباط می‌دهد که نیازمند اقدام عاجل هستند. چه انتخاب‌های را باید انجام دهیم؟ کدام موارد در معرض خطر قرار دارند؟ راه حل در کجا نهفته است؟ روایت ما را یاری می‌کند تا ارزش‌هایی را بازگو کنیم که ما را ترغیب به اتخاذ تصمیمات خاص می‌کنند. روایت "درباره" ارزش‌ها سخن نمی‌گوید، بلکه آن‌ها را در دل روایت گنجانده و به مخاطب منتقل می‌کند.

ما با شناسایی ارزش‌های مشترک بر مبنای تجربیات خود، ارتباطاتی شخصی و معتبر را برقرار می‌کنیم که ما را قادر می‌سازند بهتر با یکدیگر تعامل برقرار کرده، یکدیگر را ترغیب به فعالیت کنیم، شهادت لازم برای پذیرفتن مخاطرات را به دست آوریم، احتمالات مختلف را بررسی کرده، و با چالش‌های غیر قابل اجتناب مواجه شویم.

مهارت‌های خود را بیازمایید: روایت عمومی خود را تهیه کنید

روی یک برگه کاغذ روایت عمومی خود را بنویسید. ابتدا بنویسید که ارزش‌ها و داستان شخصی شما کدام اند؟ در مرحله دوم بنویسید که کدامیک از این ارزش‌ها بین شما و جامعه شما مشترک هستند. آیا تجربه مشترکی با جامعه خود دارید؟ در مرحله سوم نیز بنویسید که چه مسائلی این ارزش‌ها را تهدید کرده و نیازمند اقدام شما هستند.

بعدي

قبلي

ساختن روابط

ساختن روابط عامل اصلی رهبری موفق است - از طریق برقراری ارتباط با دیگران است که می‌آموزیم منافع فردی را به عنوان منافع مشترک تفسیر کنیم.



مؤلفه اصلی ساختن روابط، ملاقات‌های رودررو است. از طریق ملاقات‌های رودررو این فرصت را دارید که شروع به برقراری رابطه با دیگران کنید. این مبنای خلق سازمانی مبتنی بر تعهد متقابل بین اعضا است، نه صرفاً تعهد به یک ایده، وظیفه، یا مسئله‌ای خاص.

بنابراین ممکن است این پرسش برای شما مطرح شود که فرایند ساختن روابط چگونه عملی می‌شود؟ در این جا چند گام را ارائه می‌کنیم:

برای این کار می‌توانید خود را در یک رخداد به فرد دیگری معرفی کرده، یا با دوست دوست خود که منفعی مشترک با شما دارد رابطه برقرار کنید.	جلب توجه کنید
در گفتگوی اولیه خود توضیح دهید که چه نقاط اشتراکی با هم داشته و چرا می‌خواهید بیشتر به این مسائل بپردازید.	منفعی را خلق کنید
در این مرحله -حتی‌الامکان در جریان ملاقات‌های رودررو- از یکدیگر سؤال پرسیده و به این سؤالات پاسخ می‌گویید تا دریابید آیا منافع مشترک آشکاری بین شما وجود دارد یا خیر، و هریک چگونه می‌توانید به تحقق این منافع کمک کنید. این لحظه مناسبی است برای استفاده از تکنیک روایتگری که پیشتر تشریح شد. با استفاده از این روش می‌توان منافع و ارزش‌های مشترک را به طور کامل شناسایی کرد.	جستجو کنید
تعامل می‌تواند به اشکال مختلفی صورت پذیرد، مانند گوش سپردن هدفمند در حین گفتگو یا ارائه پیشنهاد.	تعاملاتی انجام دهید
در پایان با توافق در خصوص دیدار مجدد به رابطه متعهد شده یا مسئولیت‌های ملموس دیگری را تقبل کنید. آن چه تعامل را تبدیل به رابطه می‌کند تعهد به یکدیگر و به رابطه است.	متعهد شوید

کم‌کم درمیابید که خلق روابط جدید منجر به ایجاد منافع جدید و دستیابی به منابعی می‌شود که پیش از رابطه وجود نداشته‌اند. گاه به این مفهوم **سرمایه اجتماعی** گفته می‌شود. با استفاده از تجربیات و ایده‌های دیگران می‌توانید به راه حل‌هایی دست یابید که اکثر افراد از آن‌ها سود ببرند.

بعدی

قبلی

به سوی رهبری جمعی یک گروه

با ساختن روابط و برنامه‌ریزی در راستای انجام فعالیت‌ها به طور جمعی، باید به این امر بیندیشید که چگونه می‌توان روابط کاری مطلوبی بین اعضای گروه ایجاد کرد. به گفته روانشناسی به نام بروس تاکنن، گروه‌ها پنج مرحله توسعه را تجربه می‌کنند:



۱. **شکل‌گیری:** عبارت است از فرایند تنظیم ساختار تیم و تعیین مسیر گروه توسط رهبر برای اعضا.
۲. **تعارض:** عبارت است از فرایند تنظیم وظایف و فرایندها که منجر به بروز تعارضاتی بین افراد می‌شود. رهبری، قدرت و مسائل ساختاری در این مرحله بسیار به چشم می‌آیند.
۳. **تعادل:** عبارت است از فرایند خلق راه‌های جدید همکاری و بودن در کنار یکدیگر. همزمان با این که گروه به پیوستگی و انسجام می‌رسد، رهبری از حالت «انفرادی» به حالت جمعی تغییر می‌یابد. اعضای تیم می‌آموزند که باید به یکدیگر اعتماد کنند تا رهبری جمعی اثربخش شود.
۴. **عملکرد:** هنگامی است که تیم‌ها به عملکرد کامل دست می‌یابند. تیم در این مرحله انعطاف پذیر است، زیرا افراد نیازهای سایر اعضای تیم را برآورده می‌کنند. این مرحله چه از لحاظ فردی و چه از لحاظ حرفه ای بسیار پربار است.
۵. **اتمام:** هنگامی است که بازدهی گروه رو به افول گذاشته و اعضا آماده ترک گروه هستند. این امر تغییرات زیادی را در ساختار گروه، اعضا و اهداف آن ایجاد می‌کند. کارکردن با اعضای تیم و گسترش حس رهبری جمعی بسیار سودمند بوده و گروه را در مراحل فوق به پیش می‌برد.

بعدی

قبلی

به سوی رهبری جمعی یک گروه (ادامه)

نمودار زیر مروری است بر مراحل توسعه گروه و مسیر موجود در راه رسیدن به رهبری جمعی.

- ستون‌های "رفتارهای قابل مشاهده" و "احساسات و تفکرات" کیفیت گروه‌ها را در مراحل مختلف توسعه تشریح می‌کند.
- ستون‌های "نیازهای تیم" و "الزامات رهبری" شما را به عنوان یک رهبر کمک می‌کنند تا گروه را در گذار از یک مرحله به مرحله بعد یاری کنید. مهارت‌های تشریح شده در درس سوم در این فرایند به کار خواهند آمد.

مراحل توسعه گروه				
برگرفته از مرکز آموزش و تحقیقات مشارکتی آن لاین				
الزامات رهبری	نیازهای تیم	احساسات و تفکرات	رفتارهای قابل مشاهده	شکل‌گیری
تنظیم وظایف و ساختار زمانی برای آشنا شدن با دیگران جو اعتماد و مثبت اندیشی رهبر منتخب برای تصمیم‌گیری و تقسیم وظایف	مأموریت و چشم انداز تیم اهداف و وظایف خاص وظایف و نقش اعضای تیم قوانین اصلی	بسیاری احساس هیجان و مثبت نگری می‌کنند برخی ممکن است بدگمان و مضطرب باشند چه انتظاری از من می‌رود؟ چرا اینجا هستیم؟	ادب نیاز به ایمنی و تأیید تلاش برای تعریف وظایف و فرایند همهانگ شدن فردی با دیگران بحث در خصوص مسائل غیر کاری	فرایند تنظیم ساختار تیم، اعضای تیم با شرایط مبهمی مواجه بوده و معمولاً از تعارض پرهیز می‌کنند. اعضای تیم برای تعیین مسیر و راهنمایی به رهبر گروه مراجعه می‌کنند.
به رسمیت شناختن تعارض درخواست از اعضا برای مسئولیت پذیری بیشتر آموزش نحوه حل تعارض تحسین و حمایت ترغیب اعضای تیم به استفاده از منابع و دانش یکدیگر (ظهور)	شناسایی تفاوت در روش‌های فردی گوش دادن مؤثر دریافت و ارائه بازخورد شفاف سازی اهداف تیم تنظیم مجدد نقش‌ها و قوانین اصلی	دفاعی و سردرگم مقاومت در برابر انجام وظیفه تغییر نگرش افراد نسبت به تیم عدم توافق در خصوص مأموریت و اهداف عدم اطمینان درباره آزادی و تأثیرگذاری فردی	بحث بین اعضا رقابت رهبری تفاوت دیدگاه‌ها عدم شفافیت نقش‌ها نزاع بر سر قدرت عدم پیشرفت	تعارض فرایند تنظیم وظایف و فرایندها که منجر به بروز تعارضاتی بین افراد می‌شود. رهبری، قدرت و مسائل ساختاری در این مرحله بسیار به چشم می‌آیند.

رهبری جمعی)				
<p>ارائه بازخورد و حمایت از اعضای تیم</p> <p>کاستن از سلسله مراتب برای ارتقای مشارکت اعضا</p> <p>ترغیب تمام اعضا به مشارکت</p> <p>ترغیب دیگران به تصمیم گیری</p>	<p>توسعه فرایند تصمیم گیری</p> <p>توانایی و تمایل به ارائه پیشنهاد</p> <p>حل مسئله به صورت جمعی</p> <p>به کار گیری تمام منابع برای حمایت از تلاش های تیمی</p> <p>مسئولیت پذیری اعضای تیم در آموزش مهارت های رهبری جمعی</p>	<p>احساس تعلق به تیم</p> <p>امکان انتقاد سازنده</p> <p>پذیرش تمام اعضا در تیم</p> <p>حس اعتماد</p> <p>آزادی در بیان عقاید و مشارکت</p>	<p>فرایندها و رویه های مورد توافق</p> <p>راحتی در روابط</p> <p>تمرکز و صرف انرژی برای انجام وظایف</p> <p>مهارت های مؤثر حل تعارض</p> <p>تلاش صمیمانه برای اتخاذ تصمیمات مبتنی بر رضایت اعضا</p> <p>تأثیر متعادل، حل مسئله به صورت جمعی</p> <p>روال کار تیمی</p> <p>تعیین مراحل مهم انجام کارها و تحقق آنها</p>	<p>تعادل</p> <p>فرایند خلق راه های همکاری و بودن در کنار یکدیگر. همزمان با این که گروه پیوستگی و انسجام می رسد، رهبری از حالت «انفرادی» به حالت جمعی تغییر می یابد. اعضای تیم می آموزند که باید به یکدیگر اعتماد کنند تا رهبری جمعی اثربخش شود.</p>
<p>تمرین کردن رهبری جمعی</p> <p>تلاش جمعی بین اعضای تیم</p> <p>حمایت و پشتیبانی اعضا تیم از یکدیگر</p> <p>به اشتراک گذاری اطلاعات جدید</p>	<p>اطمینان از این که تیم در مسیر گروهی درست حرکت می کند</p> <p>قابلیت انعطاف</p> <p>سنجش دانش و عملکرد</p>	<p>همدلی بین اعضا</p> <p>درک اخلاق کار گروهی</p> <p>ظهور پیوندهای محکم بین اعضا</p> <p>تفریح و تهییج</p> <p>خلاقیت و توسعه فردی</p> <p>احساس رضایت</p>	<p>عملکرد کامل تیم</p> <p>واضح بودن نقش ها</p> <p>توانایی تیم برای سازماندهی خود</p> <p>عملکرد فردی مناسب اعضای منعطف تیم، چه در قالب زیرگروه ها و چه در قالب تیم</p> <p>درک مناسب نقاط ضعف و قوت</p>	<p>عملکرد</p> <p>وابستگی متقابل و حقیقی نشانه این مرحله از توسعه گروه است. تیم در این مرحله انعطاف پذیر است، زیرا افراد نیازهای سایر اعضای تیم را برآورده می کنند. این مرحله چه از لحاظ فردی و چه از لحاظ حرفه ای بسیار پربار است.</p>

			یکدیگر و همچنین فرایندهای گروه	
کمک به تیم برای تصمیم‌گیری در خصوص گزینه های انحلال گوش دادن مؤثر	ارزیابی تلاش های تیم محکم کردن وظایف و پیوندهای سست	غمگینی طنز و شوخی آسودگی	نشانه‌های آشکار اندوه افول عملکرد بیقراری	اتمام اعضا آماده ترک گروه هستند. این امر تغییرات زیادی را در ساختار گروه، اعضا و اهداف آن ایجاد می‌کند. اعضا تغییر و گذار را تجربه می‌کنند. هرچند که گروه کماکان عملکرد خوبی دارد، اما اعضا برای کنترل احساس اتمام و گذار نیاز به زمان دارند.

بعدي

قبلي

گروه‌ها بر چند نوع هستند؟



گروه‌های مختلفی با اهداف مختلف وجود دارند: گروه‌های فرهنگی، گروه‌های با منافع خاص، گروه‌های حمایتی، انجمن‌های حرفه‌ای، گروه‌های ورزشی و تفریحی، گروه‌های ارائه خدمات و گروه‌های مدنی.

برخی گروه‌ها تمرکز درونی خود را بر فعالیت‌ها و روابط بین اعضا قرار می‌دهند. گروه‌های ورزشی و تفریحی مثال‌های خوبی از این نوع گروه‌ها هستند. سایر گروه‌ها در پی آن هستند که موقعیت‌هایی را برای افزایش تعامل رسمی و غیر رسمی بین اعضا پدید آورند. سازمان‌هایی که از طریق ارائه خدمات یا تغییر خط مشی‌ها به دنبال ارتقای کیفیت زندگی در جوامع خود هستند در این دسته قرار می‌گیرند.

برخی گروه‌ها متشکل از افرادی هستند که پیوند اندکی با گروه داشته و هنگامی گردهم می‌آیند که نیاز خاصی مشاهده شده یا رخداد خاصی اتفاق افتاده باشد. این گروه‌ها معمولاً به این دلیل شکل می‌گیرند که نیازهای اجتماعی اعضا را برطرف کنند. برخی گروه‌های دیگر به طور رسمی ثبت شده و ممکن است دارای کارکنان حرفه‌ای، آیین‌نامه و مجوز ثبت قانونی باشند. این گروه‌ها معمولاً دارای ساختار مشخص بوده و تقسیم وظایف در آن‌ها صورت گرفته است.

گروه‌های رسمی	گروه‌های غیر رسمی
به طور رسمی تأسیس شده‌اند تقسیم کار صورت گرفته است وظایف خاصی دارند	به طور طبیعی شکل گرفته‌اند دوستانه هستند در پی منافع مشترک اعضا هستند

به طور کل می‌توان گفت که تمام این گروه‌ها تشکیل دهنده **جامعه مدنی** هستند. شبکه جهانی سازمان‌های مدنی **CIVICUS** جامعه مدنی را به این شکل تعریف می‌کند: «محیطی خارج از خانواده، دولت، و بازار که حاصل تلاش‌های فردی و جمعی، سازمان‌ها و مؤسسات برای پیشبرد منافع مشترک است».

گروه‌ها همچنین می‌توانند بسته به اهداف خود بزرگ یا کوچک باشند. گروه‌های کوچک نسبت به گروه‌های بزرگ وظایف خود را سریع‌تر انجام داده و استفاده مؤثرتری از اطلاعات دارند، زیرا اندازه کوچک آن‌ها باعث می‌شود که اثربخش‌تر شوند. از سوی دیگر، گروه‌های بزرگ مسائل را بهتر از گروه‌های کوچک حل می‌کنند، برای دریافت ورودی‌های معکوس مناسب‌تر هستند، و در یافتن اطلاعات مؤثرتر هستند، زیرا اندازه آن‌ها سبب می‌شود دسترسی گسترده‌ای به منابع بیشتر داشته باشند.

مهارت‌های خود را بیازمایید: چه نوع گروه‌هایی در جامعه شما وجود دارند؟

درباره گروه‌هایی که در جامعه شما وجود دارند فکر کنید. کارکرد آن‌ها چیست؟ تلاش می‌کنند چه کارهایی انجام دهند؟ این گروه‌ها بیشتر رسمی هستند یا غیر رسمی؟

آغاز کردن فرایند

(برگرفته از [مؤسسه مدیریت و فعالیت های اجتماعی استرالیا](#))

ایده تشکیل یک گروه ممکن است ترسناک باشد، اما می‌تواند ظرفیت‌های بیشتر و پاداش‌هایی را به همراه داشته باشد. البته لازم است به چند پرسش اصلی اندیشیده و تصمیم بگیرید که تا چه حد می‌خواهید فرایند تبدیل شدن به یک «سازمان» را بصورت رسمی دنبال کنید. همچنین لازم است محیطی که قرار است در آن فعالیت کنید را نیز در نظر بگیرید. به خاطر داشته باشید هیچ کاری انجام ندهید که شما یا سایر اعضای گروه را به خطر اندازد، بنابراین هنگامی که به تشکیل یک گروه می‌اندیشید مزایا و معایب این کار را در نظر گرفته و تعیین کنید که آیا این کار در جامعه شما مورد استقبال قرار می‌گیرد یا خیر.

❖ آیا برای تحقق اهدافم نیاز به یک گروه دارم؟

نیازی نیست عضو یک سازمان باشید - می‌توانید تنها پیش روید، کاری که بسیاری از افراد پیشتر انجام داده‌اند. می‌توانید در هنگام نیاز کار را در قالب گروه‌های موقتی و غیر رسمی انجام داده و از اسیر شدن در ساختار سازمانی اجتناب کنید. اما یک سازمان رسمی می‌تواند راهی قدرتمند برای انتقال پیام شما یا جهت‌دهی فعالیت‌های شما باشد.

به خاطر داشته باشید

به عنوان یک رقیب جدید وارد بازار نشوید، مگر این که ناچار باشید.

نخست لازم است بررسی کنید که آیا کسی در حال حاضر فعالیت مدنظر شما را انجام می‌دهد یا خیر. اگر سازمانی در حال حاضر این کار را انجام می‌دهد، آیا بهتر نیست به آن ملحق شوید؟ اگر گروهی دیگر دقیقاً کاری را که مدنظر شما است انجام نمی‌دهد، آیا می‌تواند حیطه فعالیت خود را به اهداف شما نیز تسری دهد؟ در غیر این صورت، آیا مشارکت شما می‌تواند نتیجه را بهبود دهد؟ آیا می‌توانید به‌عنوان یک زیرمجموعه یا یک کمیته فرعی گروه‌های دیگر فعالیت کنید؟

❖ آیا گروه من باید تبدیل به نهادی قانونی شود؟

گروهی از افراد که دور میزی نشسته و می‌گویند "باید کاری در این خصوص انجام دهیم!" از نظر قانون یک نهاد ثبت شده نیست. هر چند که تشکیل چنین گروه ثبت نشده‌ای منع قانونی ندارد، اما موجودیتی قانونی نبوده و ممکن است از سوی مقامات و مردم مورد ظن و تردید واقع شود. مثلاً اگر شما رئیس گروه ثبت نشده خود بوده و بخواهید ملکی را برای سازمان خود اجاره کنید، باید اجاره‌نامه را به نام خود امضا کنید. حتی اگر این امر غیرقانونی نباشد، ممکن است دغدغه‌های امنیتی جدی و فشارهای سیاسی در خصوص مسائل اطلاعاتی وجود داشته باشد. اگر یک سازمان کوچک یا گروهی غیر رسمی با یک مأموریت ساده هستید، این گونه فعالیت غیر رسمی ممکن است برای شما کفایت کند. مزایای فعالیت کردن به‌عنوان یک گروه ثبت نشده این است که لازم نیست فعالیت سازماندهی شده داشته یا رویه‌های خاصی را دنبال کنید. اصولاً لازم است که به‌عنوان یک فرد معتمد و در راستای اهداف سازمان فعالیت کنید، اما در خصوص این که چه کاری را به چه ترتیب انجام دهید آزادی بیشتری دارید. همچنین لازم نیست هزینه‌های ثبت سازمانی را پرداخت کرده و بسیاری از الزامات موجود در خصوص پر کردن فرم‌های گروه‌های رسمی را رعایت کنید.

ایراد فعالیت به‌عنوان یک گروه غیر رسمی نیز این است که اگر کارها درست پیش نرود، ممکن است شخص شما مسئول شناخته شوید. همچنین دشواری‌هایی در خصوص بازکردن حساب بانکی، بیمه و مالکیت دارایی‌ها وجود خواهد داشت. اگر از عضویت سازمان خارج شده اما نام شما کماکان روی قراردادها وجود داشته باشد، ممکن است برای سپردن مسئولیت‌ها به رئیس جدید با مشکلاتی مواجه شوید. علاوه بر این، اکثر سازمان‌ها و دفاتر دولتی به سازمان‌هایی که ثبت قانونی نشده‌اند کمک مالی نمی‌کنند.

ثبت یک سازمان در ایران

اصل ۲۶ قانون اساسی از حق شهروندان ایرانی برای تشکیل و پیوستن به انجمن‌ها دفاع می‌کند:

احزاب، جمعیت‌ها، انجمن‌های سیاسی و صنفی و انجمن‌های اسلامی یا اقلیت‌های دینی شناخته شده آزادند، مشروط به این که اصول استقلال، آزادی، وحدت ملی، موازین اسلامی و اساس جمهوری اسلامی را نقض نکنند. هیچکس را نمی‌توان از شرکت در آنها منع کرد یا به شرکت در یکی از آنها مجبور ساخت.

طبق آیین نامه تأسیس و فعالیت سازمان های مردم نهاد مصوب ۱۳۸۴، یک سازمان مردم‌نهاد سازمانی است داوطلبانه، غیرانتفاعی و غیر سیاسی تأسیس شده توسط افراد حقیقی غیر وابسته به دولت، که افراد جدید را نیز به عضویت می‌پذیرد. «غیر سیاسی» یعنی این که هدف گروه رسیدن به قدرت سیاسی نباشد.

ممکن است قوانین تغییر کنند و مسائل سیاسی در فرایند ثبت سازمان‌های مردم‌نهاد ایفای نقش کنند. حتماً اطلاعات ارائه شده در اینجا را با مقامات محلی، وکلا و سایر گروه‌ها چک کنید تا اطمینان حاصل نمایید که از رویه‌های درست پیروی می‌کنید.

برای کسب مجوز فعالیت از دولت باید چند شرط را برآورده کنید. به گفته دولت، یک سازمان مردم نهاد باید:

- ✓ داوطلبانه باشد
- ✓ غیر انتفاعی باشد
- ✓ غیر سیاسی باشد
- ✓ توسط اشخاص حقیقی تأسیس شده باشد، نه اشخاص حقوقی
- ✓ توسط افرادی تأسیس شده باشد که پست دولتی ندارند (مقامات دولتی می‌توانند یک سازمان مردم‌نهاد را تأسیس کنند، مشروط بر آن که این کار را به‌عنوان یک شهروند عادی انجام داده و از عنوان شغلی خود استفاده نکنند)
- ✓ به ابتکار شهروندان عادی تأسیس شده باشد، نه به دستور یک نهاد دولتی
- ✓ اعضای جدید را بپذیرد
- ✓ هدف مشخصی داشته باشد

علاوه بر این، یک فرد برای تأسیس یک سازمان مردم‌نهاد باید شرایط زیر را دارا باشد:

- ✓ دست کم ۱۸ سال سن داشته باشد
- ✓ شهروند ایران باشد
- ✓ سوء سابقه منجر به سلب حقوق اجتماعی نداشته باشد
- ✓ دست کم ۵ عضو برای سازمان مردم‌نهاد خود داشته باشد
- ✓ در صورتی که سازمان مردم‌نهاد قصد فعالیت تخصصی در زمینه‌ای خاص داشته باشد، دست کم دو عضو آن باید در زمینه مذکور متخصص باشند.

بعدی

قبلی

ثبت یک سازمان در ایران (ادامه)

اگر شما و سازمان شما این شرایط ابتدایی را داشته باشید، می‌توانید فرایند ثبت سازمان خود را آغاز کنید. گام‌هایی که باید بردارید از این قرارند:

۱) درخواست خود را به کمیته نظارت حوزه قضایی مربوط به فعالیت‌های خود (در سطح شهری، استانی، یا ملی) ارائه کنید.

- در فرم درخواست، درخواست کنندگان باید حیطه فعالیت‌های مدنظر خود را مشخص کرده، حوزه جغرافیایی کار خود را تعیین کنند، و نامی متناسب با فعالیت‌های خود را برای سازمان انتخاب نمایند.

۲) پس از این‌که فرم تکمیل و برای کمیته نظارت فرستاده شد، به یک گروه تخصصی ارائه می‌شود تا متخصصان حوزه مربوطه -از جمله نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد محلی- درخواست را بررسی کرده و نظر خود را در مورد تأیید اولیه سازمان مورد نظر به کمیته نظارت ارائه کنند.

۳) در صورتی‌که درخواست تأیید اولیه شده باشد، اسناد زیر برای درخواست دهندگان ارسال خواهد شد:

- فرم‌های هویتی درخواست دهندگان (که به همراه عکس‌های تمام اعضای هیئت مؤسس و کپی شناسنامه‌های آن‌ها برگردانده خواهد شد)
- فرم درج اساسنامه سازمان که شامل مواردی همچون اهداف، منابع تأمین مالی، فعالیت‌ها و حوزه جغرافیایی فعالیت‌ها است.
- فرم ثبت صورت جلسه نشست‌های اولیه، شامل نشست‌های انتخاب هیئت امانا و مدیریت اجرایی.

۴) فرم‌های جدید توسط گروه تخصصی وابسته به کمیته نظارت بررسی می‌شوند.

- گروه تخصصی برای تصمیم‌گیری دو هفته فرصت دارد. برای رد درخواست لازم است که کمیته نظارت ظرف مدت دو هفته توضیحات کتبی خود را به درخواست دهندگان ارائه کند.
- اگر هدف کاری درخواست دهندگان منطبق با فعالیت‌های یک اداره دولتی باشد، کمیته نظارت باید ظرف مدت یک هفته از دریافت درخواست نظر اداره مذکور را جویا شده و آن اداره نیز برای پاسخگویی یک ماه فرصت دارد.

ثبت یک سازمان در ایران (ادامه)

۵) پس از تأیید فرم‌ها، درخواست بررسی سوابق به مقامات مربوطه - شامل وزارت اطلاعات و آژانس‌های مجری قانون- و مراکز تأیید هویت ارسال می‌شود. ○ اگر نتیجه بررسی سوابق مثبت باشد، پرونده به کمیته نظارت برگردانده می‌شود تا بررسی نهایی صورت گرفته و مجوز فعالیت در صورت تأیید صادر شود.

۶) سپس درخواست دهنده باید مجوز را به **سازمان ثبت اسناد و املاک کشور** ارائه کند که زیرمجموعه وزارت دادگستری است. در ادامه سازمان در پایگاه داده سازمان‌های مردم‌نهاد ثبت می‌شود.

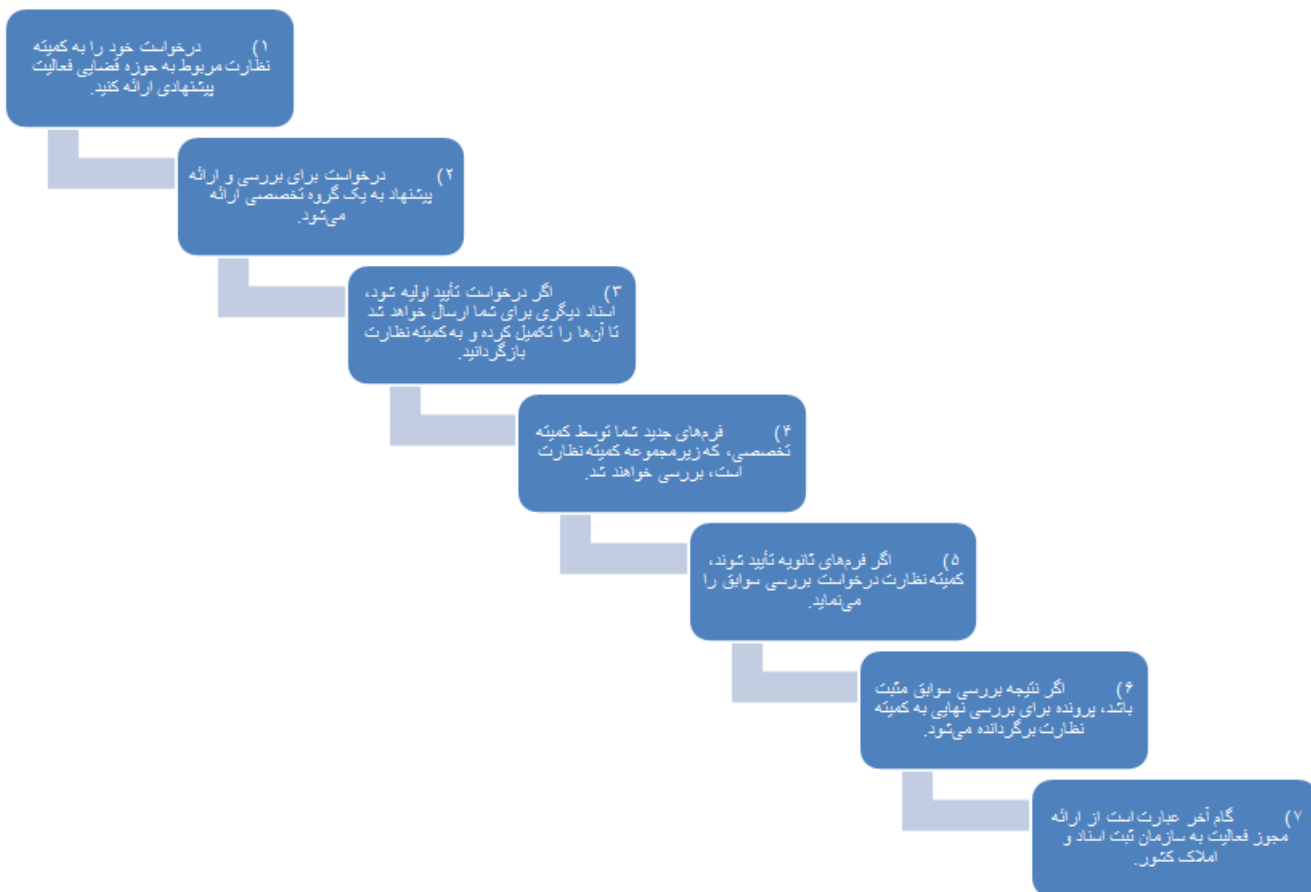
در صورتی که درخواست رد شود، درخواست دهنده یک ماه فرصت دارد تا تقاضای تجدید نظر خود را به کمیته نظارت مقام بالاتر تقدیم کند. به عنوان مثال افرادی که درخواست آن‌ها توسط کمیته‌ای در سطح شهر رد شده است تقاضای تجدید نظر خود را به کمیته نظارت استانداری تقدیم می‌کنند. به‌طور مشابه، افرادی که درخواست آن‌ها توسط کمیته استانی رد شده است تقاضای تجدید نظر خود را به کمیته نظارت ملی وزارت کشور تقدیم می‌کنند. افرادی که درخواست آن‌ها در وزارت کشور رد شده است می‌توانند از **دیوان عدالت اداری** درخواست تجدید نظر کنند.

برای کسب اطلاعات بیشتر درخصوص چگونگی ثبت یک سازمان مردم‌نهاد به **"مقدمه‌ای بر سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) در ایران"** منتشر شده توسط نبض ایران مراجعه کنید.

بعدي

قبلي

ثبت یک سازمان در ایران (ادامه)



بعدي

قبلي

درس اول: نکات مهمی که باید به خاطر سپرد

- رهبری نیازمند مشارکت سایر افراد در انجام اقدامات هدفمند است. بدین منظور باید آنها را یاری کرد تا احساسات برانگیزاننده خود را تقویت کرده و بر احساساتی که آنها را از فعالیت باز می‌دارد غلبه کنند.
- روایت ما را یاری می‌کند تا ارزش‌هایی را بیان کنیم که ما را به اتخاذ تصمیمات خاص ترغیب می‌کنند.
- ساختن روابط عامل اصلی رهبری موفقیت‌آمیز است. ما از طریق برقراری ارتباط با دیگران می‌آموزیم که منافع فردی را در قالب منافع جمعی تفسیر نماییم.
- گروه‌ها می‌توانند بسته به اهداف خود کوچک یا بزرگ باشند. گروه‌های کوچکتر وظایف خود را سریعتر از گروه‌های بزرگ انجام داده و از اطلاعات استفاده مؤثرتری می‌نمایند، زیرا اندازه کوچک آنها را اثربخش‌تر می‌کند.
- مزیت ادامه فعالیت به‌عنوان یک گروه ثبت نشده این است که لازم نیست فعالیت‌های خود را به‌صورت سازماندهی شده انجام داده یا رویه خاصی را دنبال کنید.
- اشکال ادامه فعالیت به‌عنوان یک گروه ثبت نشده این است که اگر کارها درست پیش نرود، ممکن است شخص شما مسئول شناخته شوید.

بعدی

قبلی

۱. یک روایت کدام یک از کارهای زیر را نباید انجام دهد؟
الف. بیان ارزش‌هایی که ما را به اتخاذ تصمیمات خاص ترغیب می‌کنند
ب. تشریح احساسات عملگرایانه از طریق روایتگری
پ. سخن گفتن "درباره" ارزش‌ها
ت. به اشتراک گذاشتن ارزش‌ها بر اساس تجربیات
۲. شبکه جهانی سازمان‌های مدنی چگونه جامعه مدنی را در این درس تعریف کرده است؟
الف. محیطی خارج از خانواده، دولت، و بازار که حاصل تلاش‌های فردی و جمعی، سازمان‌ها و مؤسسات برای پیشبرد منافع مشترک است.
ب. فرایند تنظیم وظایف و فرایندها که منجر به بروز تعارضاتی بین افراد می‌شود.
پ. افرادی که پیوند اندکی با گروه داشته و هنگامی گرد هم می‌آیند که نیاز خاصی مشاهده شده یا رخداد خاصی اتفاق افتاده باشد.
ت. هیچ کدام
۳. کدام یک از موارد زیر از مراحل توسعه گروه نیست؟
الف. تعارض
ب. تأسیس
پ. عملکرد
ت. اتمام
۴. چه فرد یا گروهی می‌تواند یک سازمان مردم‌نهاد را تشکیل دهد؟
الف. گروهی متشکل از سه درخواست دهنده
ب. گروهی که تنها متشکل از سکنه دائمی باشد
پ. افرادی وابسته به دولت
ت. هیچ کدام
۵. گزاره "افراد وابسته به دولت می‌توانند سازمان‌های مردم‌نهاد را تشکیل دهند" درست است یا نادرست؟
الف. درست
ب. نادرست
۶. کدام نهاد درخواست تأسیس سازمان‌های مردم‌نهاد را دریافت و بررسی می‌کند؟
الف. کمیته نظارت تحت سرپرستی دفتر شهرداری
ب. کمیته نظارت تحت سرپرستی دفتر امور انتخاباتی و اجتماعی فرمانداری
پ. کمیته نظارت ملی تحت سرپرستی دفتر امور اجتماعی وزارت کشور
ت. تمام موارد فوق
۷. پس از امضا و تأیید رئیس کمیته نظارتی مربوطه، چگونه باید سازمان مردم‌نهاد خود را ثبت کنید؟
الف. ارائه مجوز به گروه تخصصی
ب. ارائه مجوز به سازمان ثبت شرکت‌ها و مؤسسات
پ. ارائه مجوز به دیوان عدالت اداری

ت. هیچ کدام

۸. چه هنگام باید گروه خود را تشکیل دهید؟

- الف. وقتی نیازمند راهی برای سازماندهی فعالیت‌های خود باشید
- ب. وقتی هیچ گروه دیگری برای پرداختن به مسئله مورد نظر شما وجود نداشته باشد
- پ. وقتی گروه‌های دیگر دقیقاً متمرکز بر مسئله مورد نظر شما نیستند
- ت. هیچ کدام

۹. گزاره "قانون اساسی از حقوق شهروندان ایران برای تشکیل و پیوستن به انجمن‌ها دفاع می‌کند" درست است یا نادرست؟

- الف. درست
- ب. نادرست

بعدي

قبلي

درس دوم: تشکیل یک گروه اثربخش

(برگرفته از دستورالعمل‌های ارائه شده توسط [مرکز تغییرات مشارکتی](#))

گروه‌ها می‌توانند ابزار مناسبی برای تحقق یک هدف باشند، اما حصول اطمینان از عملکرد مناسب آن‌ها ممکن است چالش برانگیز باشد. به منظور تشکیل یک گروه اثربخش، شما به‌عنوان یک رهبر نقش مهمی داشته و باید محیطی ایجاد کنید که مناسب فعالیت و پیشرفت و همکاری اعضا باشد. در این بخش نکاتی به شما به‌عنوان رهبر گروه ارائه می‌شود تا اطمینان حاصل کنید که گروه شما پیشرفت می‌کند. همچنین سؤالاتی به شما ارائه می‌شود تا حین کار به آن‌ها بیندیشید.

پس از اتمام این درس قادر خواهید بود:

- مؤلفه‌های سازنده اصلی یک گروه اثربخش را درک کنید.
- بحث و گفتگو در خصوص مسائل مهمی همچون ارزش‌ها، چشم‌انداز، و ساختار گروه را بین اعضا تقویت کنید.

بعدي

قبلي

کار را با ایجاد روابط مناسب آغاز کنید

موفق‌ترین گروه‌ها آن‌هایی هستند که اعضایشان از کار با یکدیگر لذت می‌برند. وقتی گروه‌ها راهی پیدا می‌کنند تا کار خود را لذت بخش سازند، روابط مثبتی ایجاد کرده و موفقیت خود را حتی در شرایط دشوار جشن می‌گیرند، احتمال خسته و ناامید شدن اعضای آن‌ها و نیز احتمال بروز تعارض کاهش می‌یابد.

این امر در اصلاحات اجتماعی بسیار حائز اهمیت است، زیرا تحقق اهداف معمولاً دشوار بوده و رسیدن به نتایج مثبت ممکن است نیاز به زمان زیادی داشته باشد. بنابراین لازم است اعضای گروه احساس کنند که فرایند انجام کارها برای آن‌ها لذت بخش است، هر چند که کار همواره به پیروزی نینجامد.

به عنوان رهبر گروه...

زمان کافی اختصاص داده و کار خوب اعضا را شناسایی کنید، از فداکاری‌های اعضا و داوطلبین قدردانی کنید، و موفقیت گروه خود را جشن بگیرید! باید همواره با همه به احترام برخورد کنید، خصوصاً هنگامی که با نظر آن‌ها مخالف هستید. محیطی خلق کنید که سبب اعتماد اعضا به یکدیگر شود. سعی کنید روابط و تجربیات مثبت را قربانی «انجام شدن کارها» نکنید - احتمالاً در آینده درخواست یافت که نمی‌توانید بدون این روابط و تجربیات به اهداف بزرگتر خود دست یابید.

مهارت‌های خود را بیازمایید: روابط

برخی راه‌های خلق محیطی را نام ببرید که به اعتمادسازی بین اعضا کمک می‌کند. برای جشن گرفتن موفقیت‌های بزرگ و کوچک در کار گروهی خود چه کارهایی می‌توانید انجام دهید؟

بعدی

قبلی

ارزش‌ها

چنان‌که در درس اول هم گفته شد، موفق‌ترین گروه‌ها برخاسته از روابطی مبتنی بر ارزش‌های مشترک هستند: آنچه اعضا به آن باور دارند، هدف کلی آنها از انجام کارها، و حس رضایتی که از کار به دست می‌آورند. گروه‌های قدرتمند تعادل مناسبی بین ارزش‌های اعضا و ارزش‌های سازمان برقرار می‌کنند. اعضای گروه به ارزش‌های خود اندیشیده، آنها را تقویت کرده و کار خود را مبتنی بر این باورها شکل می‌دهند.

به‌عنوان رهبر گروه...

زمان کافی برای صحبت با اعضا در خصوص باورهای خود اختصاص داده از آنها بپرسید که چه مواردی به آنها انگیزه می‌دهد. ارزش‌های مشترک گروه را یادداشت کرده و از آنها برای مشارکت دادن اعضا در موارد واقعاً حائز اهمیت استفاده کنید. اطمینان حاصل کنید که اعضا نیز از این ارزش‌ها آگاه

مهارت‌های خود را بیازمایید: ارزش‌ها

ارزش‌های مشترکی که شما را به سایر اعضای گروه ارتباط می‌دهند کدامند؟ چه کار می‌توانید انجام دهید که اطمینان حاصل کنید تمام اعضای گروه از این ارزش‌ها آگاهند؟

بعدي

قبلي

آمال و آرزوها

آمال و آرزوها به همراه هم هدف و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کنند. آمال و آرزوها اغلب در مأموریت و چشم‌انداز سازمان نمود می‌یابند. این مؤلفه‌های اساسی گروه باید به‌طور واضح در قالب عبارتهای کوتاهی در حد یک یا دو جمله تعریف شوند.

چشم‌انداز اصل و مفهوم برجسته‌ای است که سازمان را هدایت می‌کند. چشم‌انداز تعیین می‌کند که اعضا از گروه می‌خواهند چگونه باشند و درصدد خلق چگونه جامعه و یا دنیایی است.

مهم‌ترین پرسش‌هایی که باید در هنگام تهیه بیانیه چشم‌انداز مدنظر قرار داد عبارتند از:

- ارزش‌ها و باورهای شکل دهنده کار شما کدامند؟
- در نهایت امیدوارید نتیجه تلاش‌های شما چه باشد؟

به‌عنوان رهبر گروه...

بحث و گفتگو را بین اعضای گروه خود ایجاد کرده و بدین ترتیب بیانیه مأموریت و چشم‌انداز خود را تهیه کنید. با استفاده از راهنمایی‌های زیر فرایند بارش افکار گروه را پیش ببرید. به‌عنوان تسهیل‌گر باید اطمینان حاصل کنید که تمام شرکت‌کنندگان شانس بیان ایده‌های خود را دارند. همچنین لازم است اطمینان حاصل کنید که این فرایند منتج به تهیه عبارتهای کوتاهی به‌عنوان مأموریت و چشم‌انداز شود.

این وینار اطلاعات بیشتری درخصوص تهیه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز در اختیار شما قرار می‌دهد. (لطفا توجه کنید که وینار، به‌زبان انگلیسی می‌باشد)

مثالهایی از بیانیه‌های چشم‌انداز خوب

هدف نهایی ما جهانی عاری از HIV/AIDS است.
جهانی که در آن هر کس جای مناسبی برای زیستن داشته باشد.
چشم‌انداز ما برجای گذاشتن جهانی پایدار برای نسل‌های آینده است.
چشم‌انداز ما جهانی است که در آن هر کودک از حق بقا، حمایت، رشد و مشارکت برخوردار باشد.

قبلی

بعدی

آمال و آرزوها (ادامه)

مأموریت سازمان عبارت است از یک بیانیه رسمی، کوتاه و کتبی از اهداف سازمان. مأموریت باید بیان کند:

- گروه چیست؛
- گروه در پی دستیابی به چه اهدافی است؛
- کار برای چه کسی انجام می‌شود (گروه هدف) و چه افرادی کار را انجام می‌دهند؛
- گروه به طور کلی چگونه کار خود را انجام می‌دهد، یعنی چه روشی را به کار می‌گیرد.

مثالهایی از بیانیه‌های مأموریت خوب

مأموریت سازمان خدمات HIV/AIDS ارتقای خط مشی‌هایی است که افراد مبتلا به HIV/AIDS را یاری می‌کنند تا به حمایت‌های بهداشتی و تغذیه‌ای دسترسی داشته و زندگی خود را ارتقا دهند

یافتن درمانی برای دیابت و پیچیدگی‌های آن از طریق فعالیت‌های تحقیقاتی برطرف کردن نیاز غذایی کشور از طریق شبکه ملی بانک‌های غذایی و تلاش برای مبارزه با گرسنگی در سطح کشور

همکاری با انجمن‌ها جهت پایان دادن به فقر و گرسنگی و حفاظت از کره زمین

مهارت‌های خود را بیازمایید: آمال و آرزوها

روی یک برگه کاغذ دو یا سه بیانیه چشم‌انداز و دو یا سه بیانیه مأموریت را برای گروه خود یادداشت کنید.

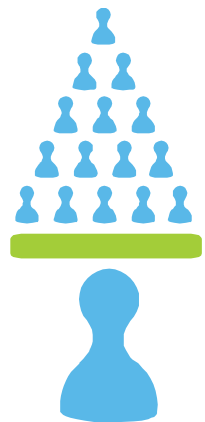
بعدی

قبلی

تأسیس سازمان

معملاً یک گروه آنقدر درگیر کارهای خود می‌شود که به سختی می‌تواند زمان کافی برای تبدیل شدن به یک **سازمان** فراهم کند. گروه‌های قدرتمند به مسائلی همچون چگونگی اتخاذ تصمیم توسط اعضا، ساختار گروه (مثلاً رهبران، اعضا و داوطلبین)، چگونگی حل تعارض، و چگونگی برگزاری جلسات توجه داشته و بررسی می‌کنند که آیا گروه خط مشی‌ها و رویه‌های مورد نیاز را در دستور کار خود دارد یا خیر.

پس از این‌که گروه مأموریت و چشم‌انداز خود را تعیین کرد، می‌تواند ساختارها، خط مشی‌ها و رویه‌های مورد نیاز را ایجاد کند.



به‌عنوان رهبر گروه...

اطمینان حاصل کنید که تمام اعضا اصول عملکرد گروه را می‌دانند - نقش‌های مختلف گروه، چگونگی تصمیم‌گیری، چگونگی انتخاب رهبرها، و غیره. یکی از راه‌های انجام این کار داشتن فرایندهای منظمی برای برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها است. بسته به نیازهای گروه، شاید لازم باشد جلسات منظمی برگزار شده یا خبرنامه‌ای با هدف انتشار اطلاعات تهیه شود.

ساختار سازمانی تعریف کننده رهبری و مدیریت سازمان بوده و نقش‌ها و مسئولیت‌های خاص بین بخش‌های مختلف گروه را تشریح می‌کند. بسته به اهداف گروه، شاید لازم باشد خط مشی‌ها و رویه‌های خاصی طراحی شوند تا انتظارات مشخص شده و روال کار تعیین شود و هدفمندی فعالیت‌های سازمان در یک مسیر درست تضمین گردد. خط مشی‌ها و رویه‌ها همچنین فرایند تصمیم‌گیری و سایر فعالیت‌های سازمان را جهت‌دهی می‌کنند.

مهارت‌های خود را بیازمایید: تأسیس سازمان

به نظر شما مهم‌ترین ساختارهای یک گروه با عملکرد خوب کدام اند؟ چگونه می‌توانید خط مشی‌ها و رویه‌هایی را ایجاد کنید که عملکرد مناسب گروه شما را تضمین کند؟

بعدي

قبلي

منابع



منابع شامل مواد، زمان، مهارت‌ها و پول هستند که یک گروه برای انجام کارهای خود به آنها نیاز دارد. یک گروه قدرتمند بودجه‌ای دارد که نشان می‌دهد گروه چه مقدار پول را برای چه اهدافی نیاز دارد. چنین گروهی همچنین به سیستم مدیریت مالی و بایگانی قدرتمند هم نیاز دارد.

زمانی فرامی‌رسد که درمی‌یابید جهت اجرای فعالیت‌هایتان نیاز به جذب منابع مالی بیشتری دارید. بیش از هر زمان دیگر اهمیت پیروی از قانون و استانداردهای بالای اخلاقی را به خاطر داشته باشید. لازم است از گروه بخواهید که نسبت به اعضا و مؤسسين کاملاً صادق و پاسخگو باشد. درباره ایجاد فرهنگ تبادل و مشارکت در سازمان خود بیندیشید، و فکر کنید که چگونه



می‌توان اهدای پول به گروه را تبدیل به فعالیتی ارزشمند ساخت. در صورتی که حامیانی دارید، می‌توانید در خبرنامه خود از آنها تقدیر کنید. لازم است سوابق جذب منابع مالی را نگه داشته و همواره از حامیان خود تشکر کنید. برای آنها نامه‌ای مبنی بر دریافت مبلغ اهدایی آنها ارسال کرده و در صورت امکان در جلسه بعدی گروه به‌طور علنی از آنها تشکر کنید.

به‌عنوان رهبر گروه...

تعیین کنید که برای انجام کارها و تأسیس سازمان خود به چه مواردی نیاز دارید. درست به اندازه منابع مالی، به فکر یافتن افراد داوطلب و مواد نیز باشید. اولویت را در یافتن منابعی قرار دهید که منجر به حمایت پایدار و درازمدت می‌شوند.

برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص جمع‌آوری منابع و مدیریت مالی به این منابع مراجعه کنید.

مهارت‌های خود را بیازمایید: منابع

در حال حاضر چه منابعی در گروه خود دارید که می‌توان برای انجام کارها مورد استفاده قرار داد؟ اگر لازم است برای جمع‌آوری منابع به خارج از گروه رجوع کنید، چه شبکه‌هایی را می‌توانید مورد استفاده قرار دهید؟

بعدی

قبلی

شبکه‌ها و شراکت‌ها

گاهی گروه‌ها درمی‌یابند که همکاری نزدیک با سایر گروه‌ها به سود آنها است. در برخی موارد این همکاری‌ها مبتنی بر به اشتراک‌گذاری مهارت، تخصص یا منابع مالی هستند. در سایر موارد ممکن است تصمیم بگیرید که فعالیت‌های خود را در کنار سایر گروه‌ها انجام دهید. برای کسب اطلاعات بیشتر در این خصوص می‌توانید به بخش مربوطه در [همکاری‌ها و ائتلاف‌ها در فعالیت‌های مدنی](#) مراجعه کنید.

❖ ائتلاف چیست؟

ائتلاف عبارت است از یک اتحاد موقتی میان دو یا چند گروه به منظور کسب نفوذ یا قدرت بیشتر نسبت به آنچه افراد و گروه‌ها به تنهایی می‌توانند به دست آورند. با تمرکز بر اهداف مشترک، تمام اعضای گروه‌ها می‌توانند بر نقاط قوت خود افزوده و از منافع مشترک بهره‌مند شوند.

❖ چرا باید ائتلافی را تشکیل داد؟

دلیل اصلی تشکیل، تأسیس یا پیوستن به یک ائتلاف کسب قدرت و نفوذ بیشتر نسبت به قدرت و نفوذ یک سازمان به‌خودی خود است. گروه‌ها از طریق همکاری با یکدیگر می‌توانند کارهای بیشتری را به انجام برسانند.

در هنگام تصمیم‌گیری در خصوص تشکیل یا پیوستن به یک ائتلاف باید به مسائل مختلفی اندیشید. این مسائل عبارتند از:

- انجام تحقیقات کامل‌تر
- به اشتراک گذاشتن اطلاعات
- بسیج کردن حامیان
- اطلاع‌رسانی عمومی
- حمایت از یک مسئله خاص
- جذب منابع مالی
- سازماندهی در برابر یک نیروی قوی‌تر
- به دست آوردن قدرت و نفوذ بیشتر

لزوما همه ائتلاف‌ها تمام موارد فوق را انجام نمی‌دهند، اما دست‌کم باید آنها را در نظر گرفته و به آنها بیندیشند.

به‌عنوان رهبر گروه...

به‌دنبال شراکت با گروه‌هایی باشید که رابطه با آنها سود متقابل به‌دنبال داشته باشد. برای ارزیابی هر شراکت، به ورودی‌ها (زمان، انرژی، پول) و دستاوردهای گروه خود (ایده‌ها، الهام‌ها، داوطلبین، منابع) بیندیشید. کدام شبکه‌ها و شراکت‌ها در تحقق مأموریت گروه به شما کمک می‌کنند؟ چه نیازهایی دارید که برآورده نشده‌اند، و چه کسی می‌تواند

بعدي

قبلي

شبکه‌ها و شراکت‌ها (ادامه)

آموزش مجازی بیشتر

جهت کسب اطلاعات بیشتر در خصوص تشکیل ائتلاف‌ها و اتحادها، به [دوره آموزش مجازی فعالیتهای مدنی](#) نبض ایران مراجعه کنید.

❖ حفظ یک ائتلاف

پس از این‌که شرکا درخصوص تشکیل یک ائتلاف و تمام جنبه‌های مختلف آن به توافق رسیدند، بخش دشوار کار عبارت است از حفظ ائتلاف و تنظیم عملکرد آن به گونه‌ای که اهداف محقق شده و یک موقعیت برد-برد برای همه پدید آید.

✓ **حفظ جو اعتماد:** فلسفه گروه خود را حفظ کنید، اما به سایر گروه‌های ائتلاف نیز توجه داشته باشید تا جو اعتماد بین سازمان‌های شریک حفظ شود.

✓ **جلسات تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیرندگان درون گروه باید جلساتی منظم را با توافق هم برگزار کرده و بدین‌ترتیب ارتباط میان خود را حفظ کنند، وجود جو اعتماد را تضمین نموده، و اختلافات احتمالی را برطرف کنند.

✓ **ارتباطات داخلی:** شرکا باید ارتباطات خود را بین خود و بین هر یک از گروه‌ها حفظ کنند.

✓ **ارتباطات خارجی:** شرکا باید رویه‌های مورد توافق را درخصوص ارتباط با عموم مردم، رسانه‌ها، مطبوعات، دولت و گروه‌های خارجی حفظ نمایند.

حتی اگر تصمیم بگیرید که شراکتی رسمی را با سایر گروه‌ها نداشته یا ائتلافی ساختارمند را تشکیل ندهید، باز هم باید همین مراحل را رعایت کنید تا روابط مناسب خود را حفظ کرده و برای موقعیت‌های آینده آماده باشید.

مهارت‌های خود را بیازمایید: شراکت‌ها

به نظر شما آیا جنبه‌هایی از کار وجود دارد که با تشکیل ائتلاف با سایر گروه‌ها بتوانید آن‌ها را راحت‌تر یا مؤثرتر انجام دهید؟ آیا گروه‌های دیگری با ارزش‌ها و اهداف مشابه وجود دارند که شراکت با آن‌ها به سود شما باشد؟

بعدی

قبل

رشد و یادگیری

به عنوان رهبر گروه...

فرهنگی را در گروه خود خلق کنید که پذیرای تفکر و یادگیری باشد. لازم است که اعضا برای ارائه پیشنهاد در خصوص چگونگی اثربخش‌تر کردن کارها احساس راحتی کنند. زمان‌های منظمی را اختصاص داده و بحث‌هایی را حتی با متخصصین خارج از سازمان صورت دهید تا از این طریق نتایج فعالیت‌های خود را مرور کرده و تعیین کنید که آیا به اهداف دست یافته و نیازی به تغییر در استراتژی دارید یا خیر.

یک گروه قدرتمند به نظارت نقادانه بر اجرای فعالیت‌هایش، زمان کافی را اختصاص داده و تلاش می‌کند تا از موفقیت‌ها و چالش‌ها درس بگیرد. هدف این است که مشخص شود آیا فعالیت‌های شما در موعد مقرر و به صورت اثربخش انجام می‌شوند یا خیر، و نیز این‌که آیا به استراتژی‌هایی برای تضمین تحقق بهترین نتایج ممکن نیاز است یا خیر. در این فرایند باید به طور پیوسته از خود بپرسید: «چه فعالیت‌هایی درست انجام می‌شوند و چه فعالیت‌هایی را می‌توان بهبود داد؟».

در دوره‌های زمانی منظم باید صبورانه و عمیق‌تر به کار خود بیندیشید. به این کار **ارزیابی** گفته می‌شود. هدف از ارزیابی بررسی نتایج واقعی فعالیت‌های شما است.



سؤالات زیر مواردی هستند که باید مد نظر قرار دهید:

- کدام کارها درست انجام شده اند؟ کدامیک چنین نبوده‌اند؟ چرا؟
- از فعالیت‌های انجام شده و رویکردهای به کار گرفته شده چه آموخته اید؟
- کدام روش‌ها مؤثر و کدام غیر مؤثر بودند؟
- بهترین فعالیت‌ها کدام بودند؟ بدترین‌ها کدام؟
-

این آموزه‌ها شما را برای برنامه‌ریزی در آینده یاری می‌کنند. بهترین روش‌ها را می‌توان بار دیگر به کار گرفت و روش‌های غیر مؤثر را می‌توان حذف نمود.

مهارت‌های خود را بیازمایید: یادگیری

برای اینکه اعضای گروه با آسودگی به فعالیت‌های خود اندیشیده و نتایج را مرور کنند، چه می‌توانید بکنید؟ چگونه می‌توانید اعضای گروه را یاری کنید تا موفقیت را تعریف کرده و تعیین کنند که آیا به آن دست یافته اید یا خیر؟

بعدي

قبلي

درس دوم: نکات مهمی که باید به خاطر سپرد

- روابط خوب بین اعضای گروه در کارهای اجتماعی حائز اهمیت است، زیرا دستیابی به اهداف دشوار بوده و مشاهده نتایج مثبت ممکن است به مدت زمانی طولانی نیاز داشته باشد.
- موفق‌ترین گروه‌ها برخاسته از روابطی مبتنی بر ارزش‌های مشترک هستند.
- آمال و آرزوها به همراه هم هدف و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کنند. آمال و آرزوها اغلب در مأموریت و چشم‌انداز سازمان نمود می‌یابند.
- پس از این که مأموریت و چشم‌انداز سازمان مشخص شدند، گروه می‌تواند ساختارها، خط مشی‌ها، و رویه‌های مناسب و مورد نیاز را ایجاد کند.
- منابع عبارتند از مواد، زمان، مهارت‌ها، و پول، که یک گروه در فعالیت‌های خود به آنها نیازمند است.
- گاهی اوقات گروه‌ها همکاری نزدیک با سایر گروه‌ها را سودمند می‌یابند. در برخی از موارد این مشارکت‌ها مبتنی بر به اشتراک‌گذاری مهارت‌ها، تخصص یا منابع مالی هستند.
- صبورانه و عمیق‌تر به کار خود بیندیشید تا دریابید آیا فعالیت‌های شما مؤثر بوده‌اند یا خیر، و همچنین آیا لازم است استراتژی‌هایی را برای تضمین بهترین نتایج ممکن به کار گیرید یا خیر.

بعدي

قبلي

پرسش‌نامه درس ۲

۱. بهترین کارهایی که یک رهبر گروه می‌تواند انجام دهد چیست؟

- الف. ایجاد فرهنگ تفکر و یادگیری
- ب. ترتیب دادن بحث‌های منظم به منظور تعیین اهداف
- پ. مرور نتایج فعالیت‌ها و تهیه استراتژی مناسب
- ت. همه موارد فوق

۲. گزاره «بیانیه چشم‌انداز باید مانند بیانیه مأموریت باشد» درست است یا نادرست؟

- الف. درست
- ب. نادرست

۳. کدام مورد نمونه‌ای است از یک بیانیه چشم‌انداز خوب:

- الف. هدف نهایی ما جهانی است عاری از HIV/AIDS
- ب. جهانی که در آن هر کس مکان مناسبی برای زندگی داشته باشد
- پ. همکاری با انجمن‌ها به منظور پایان دادن به گرسنگی و فقر و محافظت از کره زمین
- ت. چشم‌انداز ما بر جای گذاشتن جهانی پایدار برای نسل‌های آینده است

۴. ساختار سازمانی، کدامیک از موارد زیر نیست؟

- الف. تشریح نقش‌ها و مسئولیت‌های خاص
- ب. چگونگی تعیین هدف و جهت‌گیری در سازمان
- پ. رویه‌ها و خط‌مشی‌های آشکار برای شفاف‌سازی انتظارات
- ت. ایجاد روال‌های کاری که عملکرد هدفمند سازمان را تضمین کنند

۵. بر اساس آنچه در این درس گفته شد، اندیشیدن عمیق به کار خود به‌منظور بررسی نتایج واقعی فعالیت‌ها چه نام دارد؟

- الف. ارزیابی
- ب. پایش
- پ. جذب منابع مالی
- ت. پیاده‌سازی

۶. در هنگام جذب منابع مالی و اجرای فعالیت‌ها، به‌خاطر سپردن کدام مورد حایز اهمیت است؟

- الف. رعایت استانداردهای بالای اخلاقی و رعایت قانون
- ب. درخواست پاسخگویی از اعضا و مؤسسين
- پ. جذب کمک‌های مالی زیاد
- ت. گزینه‌های الف و ب

۷. همکاری با سایر گروه‌ها در چه هنگام برای یک گروه مفید است؟

- الف. مشارکت همواره بهترین راه است
- ب. همکاری با سایر گروه‌ها هنگامی سودمند است که به اشتراک‌گذاری مهارت‌ها، تخصص، و منابع مالی سبب پیشبرد اهداف هر دو گروه شود
- پ. فعالیت در کنار سایر گروه‌ها، بدون مشارکت با آن‌ها، همواره بهترین راه است
- ت. هیچ کدام

۸. گزاره «سیستم‌های بایگانی و مدیریت مالی قدرتمند تنها برای گروه‌های بزرگ
حائز اهمیت هستند» درست است یا نادرست؟

الف. درست

ب. نادرست

بعدي

قبلي

درس سوم: همکاری مناسب با یکدیگر

در هنگام همکاری در قالب یک گروه، لازم است به اعضا کمک کنیم که به خوبی با یکدیگر کار کنند. لازم است که ارتباط مؤثری برقرار شده و تصمیمات به صورت سازنده اتخاذ شوند. گاه اختلافاتی بین اعضای گروه پدید می‌آید. لازم است برای چنین شرایطی آماده باشید تا بتوانید به طور مؤثر با آن مقابله کنید.

پس از اتمام این درس قادر خواهید بود:

- نشست مؤثری را تسهیلگری کنید
- اعضای گروه را یاری کنید تا تصمیمات را با همکاری هم اتخاذ کرده و با تعارضات مقابله کنند
- نیاز به تنظیم استانداردهایی برای اخلاقیات و پاسخگویی گروه خود را درک کنید

بعدي

قبلي

برگزاری نشست‌های مؤثر



هنگامی که در قالب یک گروه با هم کار می‌کنید، به احتمال بسیار زیاد در خواهید یافت که باید نشست‌هایی برگزار کرده و در آن اطلاعات را به اشتراک بگذارید، بازخوردهایی دریافت کنید، مشکلات را حل کنید، برای فعالیت‌ها برنامه‌ریزی کنید، و تصمیماتی را اتخاذ نمایید. به همین دلیل لازم است که چند مفهوم و روش مهم را درک کنید تا اطمینان حاصل نمایید که نشست‌های شما مؤثر بوده و استفاده مناسبی از زمان اعضا به عمل می‌آید.

یکی از مشکلاتی که بسیاری از گروه‌ها از آن رنج می‌برند برگزاری نشست‌های بیش از حد، برگزاری نشست‌های بی‌مورد، یا دعوت از افراد غیرضروری در نشست‌ها است.

پیش از آن که نشستی را برنامه‌ریزی کنید، پرسش‌های زیر را از خود بپرسید:

- ✓ چرا این نشست را برنامه‌ریزی و برگزار می‌کنم؟
- ✓ انتظار چه دستاورد یا نتیجه‌ای دارم؟
- ✓ چه اطلاعاتی مبادله و چه تصمیماتی اتخاذ خواهند شد؟
- ✓ چه افرادی در نشست حاضر هستند که باید با آنها ملاقات کرده یا حمایت آنها را جلب کنم؟

بعدي

قبلي

برگزاری نشست‌های مؤثر (ادامه)

اگر پاسخ هریک از این پرسش‌ها نامشخص است، باید در خصوص نیاز به برگزاری نشست تفکر مجددی داشته باشید. لازم است برنامه‌ریزی مناسبی برای نشست داشته باشید، به گونه‌ای که به اهداف خود دست یافته، از زمان افراد به‌خوبی استفاده کنید، و نیاز به پیگیری بیش از حد نداشته باشید. چک‌لیست زیر مجموعه‌ای است از عناصر مهم و ضروری در اثربخشی نشست‌ها، که شما را در برنامه‌ریزی آن‌ها یاری می‌کند.

حصول اطمینان از اثربخشی نشست‌ها	
هدف	لازم است هدف نشست را تعیین کرده و اطمینان حاصل کنید که تمام شرکت‌کنندگان نتایج مورد انتظار نشست را درک کرده‌اند.
شرکت‌کنندگان	به دقت درباره افرادی که به جلسه دعوت شده‌اند فکر کنید. سعی کنید افراد غیر ضروری را دعوت نکنید.
مکان و زمان	سعی کنید بهترین مکان و زمان را برای تمام شرکت‌کنندگان تعیین کنید. اطمینان حاصل کنید که فضای در نظر گرفته شده برای تعداد افراد مناسب بوده و برای همه قابل دسترس است. در هنگام تعیین زمان نشست، برنامه‌ها و سایر تعهدات شرکت‌کنندگان را حتی‌الامکان در نظر گرفته و به امنیت و ایمنی آن‌ها توجه کنید (بسته به عنوان نشست و شرایط گروه).
دستور جلسه	دستور جلسه‌ای تهیه کرده و پیش از آغاز نشست آن را بین افراد توزیع کنید. بدین ترتیب اطمینان حاصل می‌کنید که همه افراد از هدف جلسه آگاه بوده و خود را برای مشارکتی مؤثر آماده کرده‌اند. دستور جلسه انواع مختلفی دارد، اما همه آن‌ها باید دست‌کم این موارد را در بر داشته باشند: عنوان، هدف، زمان، تاریخ، مکان، موارد مورد بحث، و نام افرادی که درباره هر مورد بحث می‌کنند.
مسئولیت‌ها	هر شرکت‌کننده باید هدف جلسه را درک کرده و بداند که چه انتظاراتی از وی می‌رود. در برخی موارد ذکر کردن مسئولیت‌ها در دستور جلسه راهی مناسب برای حصول اطمینان از آمادگی شرکت‌کنندگان است.

بعدي

قبلي

برگزاری نشست‌های مؤثر (ادامه)

نمونه دستور جلسه

تاریخ/زمان: ۶ اسفند ۱۳۹۲، ساعت ۹ صبح

مکان: اتاق کنفرانس ب

شرکت کنندگان: فرد الف، فرد ب، فرد پ، فرد و، فرد ه، فرد ی.

هدف نشست:

- بحث در خصوص موقعیت‌ها و مزایا و معایب ایجاد ائتلافی برای پروژه
- بارش افکار در خصوص لیستی از سایر گروه‌هایی که فعالیت‌های مشابهی دارند و موقعیت‌های احتمالی برای شراکت

برنامه نشست

۱۱ تا ۱۱:۱۵: مروری بر نشست پیشین

۱۱:۱۵ تا ۱۱:۴۵: بحث و بررسی: مزایا و معایب

۱۱:۴۵ تا ۱۲:۱۵: بارش افکار: سایر گروه‌های جامعه

۱۲:۱۵ تا ۱۲:۳۰: تصمیم‌گیری/رأی‌گیری در خصوص ایجاد ائتلاف

۱۲:۳۰ تا ۱۲:۴۵: گام‌های بعد

۱۲:۴۵ تا ۱:۰۰: پرسش‌ها و نظرات شرکت کنندگان

نقش‌ها/مسئولیت‌ها

ثبت صورت‌جلسه: فرد الف

تسهیل‌گر: فرد و

میانجی‌گری: فرد ی

بعدي

قبلي

تسهیل‌گری

در یک نشست، تسهیل‌گر مسئولیت دارد تا تصمیمات را در راستای مطلوب نگه داشته و اطمینان حاصل نماید که تمام شرکت‌کنندگان شانس مناسبی برای اظهار نظر دارند. بدین ترتیب تحقق هدف نشست تضمین می‌شود. تسهیل‌گران خوب باید دو جنبه مسئله را به خاطر داشته باشند:

- **نتیجه:** آیا نشست به هدف خود رسیده است؟ به‌عنوان مثال: آیا گروه به توافق دست یافته است؟ آیا مشکلی حل شده است؟
 - **فرایند:** نشست چگونه پیش رفته است؟ به‌عنوان مثال: آیا شرکت‌کنندگان احساس می‌کنند که چشم اندازه‌ها و انتظارات آنها در نظر گرفته شده است؟ آیا از وقت همه شرکت‌کنندگان به خوبی استفاده شده است؟
- در ادامه راهنمایی‌های عملی ارائه شده‌اند که با استفاده از آنها می‌توانید اطمینان حاصل کنید یک تسهیل‌گر خوب در نشست‌ها هستید.**



نشست را در زمان مقرر شروع کرده و خاتمه دهید
لازم است که به وقت همه شرکت‌کنندگان احترام بگذارید. آغاز نشست با تأخیر سبب می‌شود که شرکت‌کنندگان تصور کنند دیر رسیدن مشکلی ندارد، و خاتمه نشست با تأخیر نیز ممکن است سبب تداخل برنامه‌های شرکت‌کنندگان شود.



از دستور جلسه استفاده کنید
پس از اختصاص زمان و تهیه دستور جلسه، حتماً آن را در نشست مورد استفاده قرار دهید. از شرکت‌کنندگان بخواهید که آیا لازم است تغییری در دستور جلسه اعمال شود یا خیر. از دستور جلسه به عنوان ابزاری برای تمرکز بر هدف نشست و حصول اطمینان از مشارکت و اظهار نظر شرکت‌کنندگان استفاده کنید. اطمینان حاصل کنید که همه شرکت‌کنندگان نسخه‌ای از دستور جلسه را در حین نشست در اختیار دارند.



یک سری قوانین اصلی تهیه کرده و از آنها تبعیت کنید
به گروه کمک کنید تا یک سری قوانین اصلی واضح برای نشست تهیه کند. لازم است اجماعی در خصوص این قوانین وجود داشته باشد تا احتمال تبعیت از آنها توسط همه شرکت‌کنندگان افزایش یابد. پس از این که توافق در خصوص قوانین حاصل شد، آن‌ها را در اتاق نصب کنید تا همه آن‌ها را ببینند. مثال‌هایی از قوانین اصلی نوعی عبارتند از: رأس ساعت مقرر در جلسه حاضر شده و آن را آغاز کنید، در هنگام پذیرفتن وظیفه پیگیری واقع بین باشید، به دیدگاه‌های مختلف احترام گذاشته تعهد به تبعیت از قوانین اصلی را گسترش دهید.



مشارکت گسترده افراد را تضمین کنید
لازم است اطمینان حاصل کنید که تمام شرکت‌کنندگان شانس اظهار نظر و مشارکت در بحث را دارند. گاه برخی افراد بحث را در دست می‌گیرند و این وظیفه تسهیل‌گر است که اطمینان حاصل کند حتی ساکت‌ترین شرکت‌کنندگان نیز می‌توانند ایده‌ها و نظرات خود را بیان کنند.



خلاصه نشست را تهیه کنید
در انتهای نشست خلاصه‌ای از مباحث مطرح شده، تصمیمات اتخاذ شده، وظایف تخصیص داده شده، تاریخ‌ها، و هر گونه کاری که شرکت‌کنندگان باید انجام دهند تهیه کنید.

تصمیم‌گیری

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های داشتن یک گروه مؤثر عبارت است از تعیین چگونگی فرایند تصمیم‌گیری جمعی. در بسیاری از موارد یک رویکرد مشارکتی، یا *اجماع*، مورد نیاز است. در سایر موارد ممکن است لازم باشد یک فرد خاص از سوی گروه تصمیم‌گیری کند. معمولاً روش‌های مختلف با توجه به شرایط ترکیب می‌شوند.

در ادامه انتظارات موجود از رویکردهای تصمیم‌گیری مختلف و راهنمایی‌هایی در خصوص زمان استفاده از آنها ارائه شده‌اند:

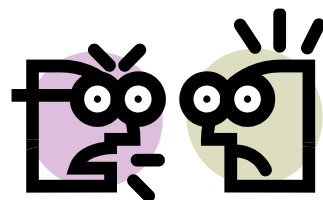
روش تصمیم‌گیری	توضیحات	راهنمایی برای استفاده
تصمیم‌گیری مشارکتی (یا اجماع)	فرایند تسهیل شده‌ای که به همه اعضای گروه کمک می‌کند در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند تا تصمیمات اتخاذ شده تأمین‌کننده اکثر نیازهای اکثر اعضا باشد. این روش راه مناسبی است برای حصول اطمینان از این‌که صداها حاشیه‌ای نیز در کنار صداها قدرتمندتر شنیده شوند.	تمام اعضای گروه باید به اجماع برسند فرایند باید شفاف باشد زمان کافی باید به هر فرد اختصاص داده شود تصمیم باید مهم یا اساسی باشد در این شرایط بهتر است استفاده نشود: لزوم تصمیم‌گیری سریع، وجود نداشتن گزینه‌های جایگزین مناسب، بی‌اهمیت بودن مسئله
تصمیم‌گیری اکثریتی	اعضای گروه رأی می‌دهند و رأی اکثریت تبدیل به تصمیم نهایی می‌شود.	هنگامی مناسب است که تصمیم باید زود اتخاذ شود، اما مشارکت اعضا نیز وجود داشته باشد. اگر برخی از بخش‌ها یا گروه‌های فرعی به‌طور پیوسته در رأی‌گیری شکست بخورند، ممکن است احساس به حاشیه رانده شدن یا بیرون گذاشته شدن کنند.
تصمیم‌گیری فردی	یک فرد از سوی گروه تصمیم‌گیری می‌کند.	در مورد مسائل عادی مفید است. هنگامی مفید است که به‌ندرت در موارد ضروری به‌کار گرفته شود. بهتر است هنگامی که تصمیم مهم بوده و بر گروه تأثیر زیادی می‌گذارد به‌کار گرفته نشود.

بعدی

قبلی

مدیریت تعارض

بروز تعارض در گروه غیر قابل اجتناب است. گاهی تعارض به شکل اختلاف عقیده در خصوص جهت‌گیری گروه است. گاهی نیز تعارض حاصل روش‌های متفاوت کار است. اما راه‌هایی برای کار با سایر اعضای گروه و حل تعارض وجود دارد، به گونه ای که سبب خشم و رنجش و تعارض در آینده نشود.



به‌طور کل افراد در واکنش به تعارض پنج روش مختلف را به‌کار می‌گیرند:

اجبار	استفاده از اختیار رسمی یا قدرت دیگر برای تأمین منافع خود بدون توجه به دغدغه‌های طرف دیگر تعارض
سازش	اجازه دادن به طرف مقابل برای تأمین منافع اش بدون توجه به دغدغه های شما
پرهیز	توجه نکردن به تعارض و انجام ندادن هیچ گونه اقدامی برای حل آن
مصالحه	تلاش برای حل تعارض از طریق تعیین راه‌حلی که تا حدی برای هر دو طرف رضایت‌بخش باشد، اما منافع هیچ‌یک را به‌طور کامل تأمین نکند
همکاری	همکاری با طرف مقابل برای درک دغدغه‌های خویش و تشریح دغدغه های خود برای یافتن راه حلی که برای طرفین کاملاً رضایت‌بخش باشد (راه حل برد-برد)

بعدي

قبلي

مدیریت تعارض (ادامه)

در اکثر شرایط باید گروه را ترغیب به استفاده از روش مشارکتی برای مدیریت تعارض نمایید تا بدین ترتیب نتیجه‌ای سازنده حاصل شود. اگر تعارض ناشی از اختلاف عقیده درباره جهت‌گیری گروه یا استراتژی‌های مورد استفاده باشد، به برخی روش‌های ارائه شده در بخش تصمیم‌گیری مراجعه کنید تا اعضای گروه بهتر بتوانند با هم مشارکت کرده و تصمیمات جمعی اتخاذ کنند. اگر تعارض بیشتر جنبه شخصی داشته باشد، می‌توانید از استراتژی‌های زیر برای حل مؤثر آن استفاده کنید.

<p>به رسمیت شناختن تعارض</p>	<p>هر چند که بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند از شرایط تعارض دوری کنند، اما بهتر است تعارض و اختلاف عقیده به رسمیت شناخته شده و برای حل آن تلاش شود. اگر تعارض را نادیده گرفته یا از آن پرهیز کنید، ممکن است منجر به تنش بیشتر و رنجیدگی خاطر و در نتیجه صدمات بعدی شود.</p>
<p>اختصاص زمانی برای تفکر</p>	<p>پیش از آن‌که مستقیماً به اختلاف عقیده یا تعارض با فردی دیگر بپردازید، زمان کافی اختصاص داده، به شرایط اندیشیده و مسئله را با یک دوست یا عضو خانواده در میان بگذارید. ممکن است آن‌ها بتوانند توصیه‌ای ارائه داده یا شما را یاری کنند تا موقعیت را از زاویه‌ای دیگر بنگرید. همچنین بیندیشید که به طرف دیگر تعارض چه می‌خواهید بگویید و موارد اصلی را که می‌خواهید به زبان آورید تمرین کنید.</p>
<p>ملاقات های رو در رو</p>	<p>با شخص مورد نظر به صورت رو در رو ملاقات کرده و مسائل منجر به تعارض را مورد بحث قرار دهید. ملاقات رو در رو از تماس تلفنی یا ایمیل بهتر است، زیرا می‌توانید گفتگوی فعالانه‌تری داشته و از ابزارهای غیر شفاهی مانند دست‌دادن، لبخندزدن، تماس چشمی، و سایر مؤلفه‌های زبان بدن استفاده کنید. ملاقات را در زمان و مکان مناسب برای هر دو طرف ترتیب دهید.</p>
<p>استفاده از میانجی</p>	<p>اگر شرایط به شکل ویژه‌ای حساس بوده و نتوانسته اید مشکل را مستقیماً با طرف دیگر تعارض حل کنید، می‌توانید یک فرد بی‌طرف را به‌عنوان میانجی دعوت کنید. میانجی می‌تواند منطقی عمل کرده، به سخنان طرفین گوش دهد، و سازش و دستیابی به راه‌حل را تسهیل کند.</p>
<p>معذرت خواهی در صورت لزوم</p>	<p>حتی اگر تعارض کاملاً حاصل فعل شما نباشد، از نقش خود در خلق تعارض آگاه باشید. اگر کار نادرست یا نامناسبی انجام داده‌اید، از آن آگاه باشید و معذرت خواهی کنید. این کار می‌تواند از طریق یک بیانیه سیاسی مهم انجام شود - شما تلاش می‌کنید تا اوضاع را رو به جلو حرکت دهید، نه این که «محق باشید».</p>
<p>به حداقل رساندن امکان بروز تعارض</p>	<p>از طرق مختلف می‌توانید امکان بروز تعارض را به حداقل برسانید. نخستین راه انتخاب کردن محل منازعه است. تنها در صورتی وارد مشکل یا تعارض شوید که مسئله بسیار مهم باشد. دومین راه ایجاد روابط کاری مناسب با سایر اعضای گروه و احترام گذاشتن به همه است. آخرین راه نیز تلاش برای ابراز شفاف عقاید و درخواست محترمانه چیزی است که می‌خواهید یا به آن نیاز دارید.</p>

بعدي

قبلي

اخلاقیات و پاسخگویی

در عمل چند دلیل وجود دارد که چرا گروه‌ها باید به صورت اخلاقی، پاسخگو، و مسئولیت‌پذیر عمل کنند. نخست این که لازم است اعضای گروه مطمئن باشند که می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند. دوم این که لازم است گروه شهرت و اعتبار مناسبی بین سایر اعضای جامعه داشته باشد تا احترام و اعتبار لازم برای انجام کارها فراهم آید. این اصول بنیادین - اخلاقیات، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری - پایه و اساس شکل‌گیری گروه‌های موفق و پایدار هستند.

اخلاقیات عبارت است از منشور اخلاقی حاکم بر فعالیت‌های فرد یا گروه. برخی ویژگی‌های مهم یک گروه اخلاقی و پاسخگو عبارتند از:

- ✓ **مأموریتی** دارد که برگرفته از نظرات بسیاری از اعضای گروه یا تمامی آن‌ها است. این مأموریت راهنمایی است برای فرایند تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها و برنامه‌های گروه، و همچنین برای ارزیابی نتایج کار گروه مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنین گروهی می‌داند که مأموریت آن از طریق کار و تعهد اعضا و جامعه به انجام رسیده و موظف است برنامه‌هایی را برای آن‌ها ترتیب دهد که مورد نیاز بوده و به خوبی مدیریت شده‌اند.
- ✓ **هنجارها و خط‌مشی‌هایی** دارد که به شکل عادی و روزمره رعایت می‌شوند تا از تضاد منافع بالفعل یا بالقوه پرهیز شود.
- ✓ استانداردهای پذیرفته شده **مدیریت مالی قدرتمند** را رعایت می‌کند که از آن‌جمله می‌توان به انتشار گزارش‌های مالی منظم در صورت لزوم اشاره کرد.
- ✓ از تمام **قوانین** آگاه بوده و از آن‌ها تبعیت می‌کند.
- ✓ به **منافع و اهداف حامیان مالی** خود، اعضا و جامعه احترام می‌گذارد. این کار باید با حداکثر حرفه‌ای‌گری و یکپارچگی انجام شود.
- ✓ دقیق و صادقانه **ارتباط** برقرار می‌کند، به گونه‌ای که مأموریت خود را بیان کرده و سازمان را معرفی نماید.
- ✓ به‌طور دقیق تمام **هدیه‌ها و حمایت‌های مالی** را ثبت کرده و مورد تقدیر قرار می‌دهد.
- ✓ به **نیازهای جامعه پاسخ داده** و در فرایند برنامه‌ریزی اولویت‌ها و برنامه‌ها از طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها و افراد درخواست کمک می‌کند.
- ✓ **اطلاعاتی را در اختیار عموم مردم قرار می‌دهد** که کارهای انجام شده را تشریح کرده و موقعیت‌های منظمی را برای تعامل با اعضای گروه در خصوص فعالیت‌ها و تصمیمات در اختیار افراد جامعه قرار می‌دهد.
- ✓ **متعهد به ارزیابی پیوسته و صادقانه کار خود است.** این امر می‌تواند سبب ارتقای اثربخشی گروه شده و در صورت لزوم تغییراتی عملی را به وجود آورد. گروه نتیجه ارزیابی‌های خود را در اختیار افراد جامعه قرار می‌دهد.

اخلاقیات و پاسخگویی (ادامه)

با تبعیت از اصول اخلاقی، مانند برابری تمام اعضا، احترام به تنوع عقاید و شفافیت در کار، گروه‌ها اعضای خود را ترغیب به مشارکت و اظهار نظر کرده و به جامعه نشان می‌دهند که می‌توانند نمایندگانی قابل اعتماد باشند.

علاوه بر این، می‌توانید از طریق همکاری با افراد خارج از سازمان و به واسطه شراکت و حمایت گسترده آن‌ها کسب اعتبار کنید. چنین تصویری شما را یاری می‌کند تا اتهامات و فشارهای خارجی را تاب بیاورید، زیرا به‌عنوان گروهی اخلاقی، برجسته و قابل اعتماد شناخته شده اید.

بعدی

قبلی

درس سوم: نکات مهمی که باید به خاطر سپرد

- در هنگام کار در قالب یک گروه لازم است که نشست‌هایی را برگزار کنید. لازم است که درک کنید چگونه می‌توان از اثربخشی این نشست‌ها و استفاده مناسب از وقت اعضای گروه اطمینان حاصل کرد.
- برای حصول اطمینان از این‌که نشست‌های تسهیل شده مناسبی دارید: نشست را در زمان مقرر آغاز کرده و پایان دهید، از دستور جلسه استفاده کنید، یک سری مقررات پایه تهیه کرده و به‌کار بگیرید، مشارکت گسترده اعضا را ایجاد کنید، و خلاصه‌ای از نشست تهیه نمایید.
- فرایند تصمیم‌گیری بر سه نوع است: تصمیم‌گیری مشارکتی (یا اجماع)، تصمیم‌گیری اکثریتی، و تصمیم‌گیری فردی.
- بروز تعارض در گروه غیر قابل اجتناب است، اما راه‌هایی برای همکاری با سایر اعضای گروه و حل‌کردن تعارض وجود دارد، به گونه‌ای که منجر به خشم و رنجش و تعارض بیشتر در آینده نشود.
- اصول بنیادین اخلاق، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری زیربنای گروه‌های موفق و پایدار را تشکیل می‌دهند.
- تبعیت از اصول اخلاقی اصلی سبب مشارکت و همکاری بیشتر اعضای گروه شده و به جامعه نشان می‌دهد که گروه می‌تواند نماینده‌ای قابل اعتماد باشد.

بعدي

قبلي

۱. گزاره «بهتر است تعداد نشست‌ها هر چه بیشتر باشد تا اطمینان حاصل شود همه در جریان کار قرار دارند» درست است یا نادرست؟

الف. درست

ب. نادرست

۲. کدامیک از موارد زیر در چک‌لیست عناصر اصلی اثربخشی نشست‌ها وجود ندارد؟

الف. دستور جلسه

ب. مسئولیت‌ها

پ. به اشتراک گذاری اطلاعات

ت. مشارکت

۳. گزاره «دستور جلسه باید در حین نشست توزیع شود» درست است یا نادرست؟

الف. درست

ب. نادرست

۴. بهتر است تمام تصمیمات به این روش اتخاذ شوند:

الف. تصمیم‌گیری مشارکتی یا اجماع

ب. تصمیم‌گیری اکثریتی

پ. تصمیم‌گیری فردی

ت. بستگی به شرایط دارد

۵. بر اساس نمودار تصمیم‌گیری مورد اشاره در این درس، تصمیم‌گیری فردی بیشتر در این شرایط کاربرد دارد:

الف. وظایف عادی

ب. فرایندهای آشکار

پ. موارد اضطراری

ت. موارد الف و پ

۶. کدامیک از استراتژی‌های زیر برای حل مؤثر تعارض مناسب نیست؟

الف. پرهیز از تعارض

ب. ملاقات رو در رو

پ. استفاده از میانجی

ت. معذرت‌خواهی در صورت لزوم

۷. یک میانجی خوب باید کدام مورد را بیش از همه مورد توجه قرار دهد؟

الف. نتیجه و فرایند

ب. شرکت‌کنندگان

پ. مسئولیت‌ها

ت. زمان و مکان

۸. گزاره «لازم است که متقاضیان پست‌های مدیریتی، کنترل مباحث را در دست داشته باشند» درست است یا نادرست؟

الف. درست

ب. نادرست

نتیجه گیری

گردهم آوردن گروهی از افراد همفکر و سخت‌کوش یکی از بهترین و مؤثرترین راه‌های برطرف کردن نیازی در جامعه است. در این صورت شما از مجموعه گسترده‌ای از ایده‌ها و مهارت‌ها سود جسته و روابطی را با افرادی برقرار می‌کنید که در غیر این صورت شانسی برای آشنا شدن با آنها نداشتید. علاوه بر این گروه می‌تواند یک کانال حمایتی مؤثر باشد، زیرا به تصمیم‌گیرندگان نشان می‌دهد که تعداد شما زیاد است.

اما ساختن و حفظ گروه‌ها می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. بدون داشتن موقعیت‌هایی برای مشارکت یا ساختارهای مناسبی برای تصمیم‌گیری، شاید دریابید که بیش از کار روی مأموریت گروه مشغول پرداختن به مشکلات درونی هستید. امید است نکته‌ها و استراتژی‌های ارائه شده در این دوره آموزشی شما را یاری کند تا بر بعضی چالش‌های کار در قالب یک گروه غلبه کنید. با داشتن یک سیستم مناسب مطمئن خواهید بود که به اهداف خود دست یافته و تغییرات مثبتی را در جامعه ایجاد خواهید کرد.

بعدي

قبلي

پاسخنامه‌ها

پاسخنامه درس ۱

۱. پ. روایت "درباره" ارزش‌ها سخن نمی‌گوید، بلکه آن‌ها را در چارچوب خط روایی قرار داده و از این طریق منتقل می‌کند.
۲. الف. محیطی خارج از خانواده، دولت، و بازار که حاصل تلاش‌های فردی و جمعی، سازمان‌ها و مؤسسات برای پیشبرد منافع مشترک است. جوامع مدنی بر مبنای هدف مشترک خود به گروه‌های رسمی و غیر رسمی تقسیم می‌شوند.
۳. ب. تأسیس. شکل‌گیری نخستین مرحله توسعه گروه است که در این درس به‌عنوان فرایند تنظیم ساختار گروه تعریف شده است. در این مرحله اعضا احساس ابهام کرده و به دنبال راهنمایی هستند.
۴. ت. هیچ‌کدام. برای تأسیس یک سازمان مردم‌نهاد این شرایط باید برقرار باشند: دست‌کم ۵ عضو داشته باشند، این افراد شهروندان ایرانی باشند، سازمان توسط افراد حقیقی غیر وابسته به دولت تأسیس شود و به دنبال دستیابی به قدرت سیاسی نباشد.
۵. ب. نادرست. این سازمان‌ها تنها می‌توانند توسط افراد حقیقی غیر وابسته به دولت تأسیس شده و باید اعضای جدید را نیز بپذیرند.
۶. ت. تمام موارد فوق. بسته به سطح فعالیت‌های سازمان شما، هر یک از کمیته‌های نظارتی ممکن است درخواست شما را بررسی کند.
۷. ب. ارائه مجوز به سازمان ثبت شرکت‌ها و مؤسسات زیرمجموعه وزارت دادگستری. دیوان عدالت اداری درخواست‌های رد شده توسط وزارت کشور را بررسی می‌کند. گروه تخصصی درخواست‌ها را بررسی کرده و به کمیته نظارت پیشنهاد می‌دهد که سازمان را تأیید اولیه کند یا خیر.
۸. ت. تمام موارد فوق. بهتر است مزایای تشکیل یک گروه جدید در مقایسه با مشارکت در فعالیت‌های یک گروه موجود و بهبود آنرا ارزیابی کنید. در صورتی‌که دریابید هیچ گروهی فعالیت‌های مدنظر شما را انجام نمی‌دهد، ممکن است بهتر باشد که گروه خود را تأسیس کنید.
۹. الف. درست. اصل ۲۶ قانون اساسی بیان می‌دارد: " احزاب، جمعیت‌ها، انجمن‌های سیاسی و صنفی و انجمن‌های اسلامی یا اقلیتهای دینی شناخته شده آزادند، مشروط به این‌که اصول استقلال، آزادی، وحدت ملی، موازین اسلامی و اساس جمهوری اسلامی را نقض نکنند. هیچکس را نمی‌توان از شرکت در آنها منع کرد یا به شرکت در یکی از آنها مجبور ساخت."

پاسخنامه درس ۲

- ۱.ت. تمام موارد فوق. لازم است که اعضای گروه از انجام فرایند و همکاری با یکدیگر لذت ببرند. جشن گرفتن موفقیت‌ها، حتی در موقعیت‌های دشوار، اعضا را پرانگیزه نگه‌داشته و از خستگی آن‌ها جلوگیری می‌کند.
- ۲.ب. نادرست. چشم‌انداز تعیین می‌کند که اعضا از گروه می‌خواهند چگونه باشد و درصد خلق چگونه جامعه و یا دنیایی است.. مأموریت سازمان عبارت است از یک بیانیه رسمی، کوتاه و کتبی از اهداف سازمان و روش‌های مورد استفاده آن.
- ۳.ب.جهانی که در آن هر کس مکان مناسبی برای زندگی داشته باشد. گزینه ب یک بیانیه چشم‌انداز است، زیرا به تبیین اصولی می‌پردازد که رهنمودهای یک سازمان است.
- ۴.ب. چگونگی تعیین هدف و جهت‌گیری در سازمان. آمال و آرزوها تعیین کننده هدف و جهت‌گیری سازمان هستند. ساختار سازمانی رهبری و مدیریت سازمان را تعیین می‌کند.
- ۵.الف. ارزیابی. لازم است در بازه‌های زمانی منظم به طور عمیق‌تر به کار خود بیندیشید. به این فرایند ارزیابی گفته می‌شود. هدف از ارزیابی بررسی نتایج واقعی فعالیت‌ها است.
- ۶.ت. گزینه‌های الف و ب. لازم است از گروه بخواهید که نسبت به اعضا و مؤسسه شما کاملاً صادق و پاسخگو باشد. پذیرفتن کمک‌های مالی مشکوک ارزش به خطر انداختن شهرت و اعتبار خود را در بین سایر اعضا ندارد.
- ۷.ب. گاهی گروه‌ها درمی‌یابند که همکاری با سایر گروه‌ها برای آن‌ها سودمند است. تصمیم به انجام پروژه‌ها به تنهایی یا با همکاری سایر گروه‌ها باید بسته به شرایط اتخاذ شوند.
- ۸.ب. یک گروه قدرتمند، صرف‌نظر از اندازه اش، بودجه‌ای دارد که نشان می‌دهد گروه به چه میزان پول و برای چه اهدافی به آن نیاز دارد.

پاسخنامه درس ۲

۱. ب. نادرست. برگزاری نشست‌های متعدد به زمان زیادی نیاز دارد. نشست‌ها را باید زمانی برگزار کرد که راه مؤثری برای تصمیم‌گیری و به اشتراک گذاری اطلاعات باشند.
۲. پ. به اشتراک گذاری اطلاعات. به اشتراک گذاری اطلاعات، دریافت بازخورد، حل مشکلات، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، و اتخاذ تصمیمات همگی دلایلی برای برگزاری نشست هستند، اما از عناصر اصلی اثربخشی نشست‌ها به‌شمار نمی‌آیند.
۳. ب. نادرست. دستور جلسه باید پیش از آغاز نشست بین شرکت‌کنندگان توزیع شود. بدین‌ترتیب اطمینان حاصل می‌شود که تمام شرکت‌کنندگان هدف نشست را می‌دانند و قادر خواهند بود در جریان نشست مشارکت داشته باشند.
۴. ت. بستگی به شرایط دارد. در بسیاری از موارد رویکرد اجماع مورد نیاز است. در سایر موارد ممکن است لازم باشد یک فرد خاص از سوی گروه تصمیم‌گیری کند. سازمان‌ها می‌توانند روش‌های مختلف را با توجه به ساختار و روبه‌ها با هم ترکیب کنند.
۵. ت. گزینه‌های الف و پ. هنگامی که فرایند آشکار باشد استفاده از روش مشارکتی یا اجماع توصیه می‌شود. استفاده از تصمیم‌گیری فردی در موارد ضروری مؤثرتر است، البته در صورتی که به ندرت مورد استفاده قرار گیرد.
۶. الف. پرهیز از تعارض. عدم کنش برای حل تعارضات غیر قابل اجتناب سبب دستیابی افراد به راه‌حل نمی‌شود. هر چند که پرهیز از روش‌های افراد در واکنش به تعارض است، اما روشی برای یافتن یک نتیجه مؤثر به‌شمار نمی‌آید.
۷. الف. نتیجه و فرایند. تسهیل‌گران باید بر این نکته تمرکز کنند که آیا نشست به هدف خود رسیده و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان را در نظر گرفته است یا خیر.
۸. ب. نادرست. یک نشست تسهیل شده در بر دارنده مشارکت گسترده‌ای است. حتی اگر افرادی خاص بحث را در دست داشته باشند، نقش تسهیل‌گر آن است که اطمینان حاصل کند ساکت‌ترین شرکت‌کنندگان نیز قادر به ابراز ایده‌ها و عقاید خود هستند.