

به نام خدا

فنون تسهیگری و جلب مشارکت مردمی در پروژه‌های ملی

« ویژه تسهیگران اجتماعی و جلب مشارکت مردمی، مروجین
بخش‌های آب، کشاورزی، منابع طبیعی و پژوهشگران توسعه
اجتماعی و اقتصادی مناطق شهری و روستایی ایران »

مؤلف :

بهزاد باجووند

انتشارات ارسطو
(چاپ و نشر ایران)
۱۴۰۱

سرشناسه: باجووند، بهزاد، ۱۳۳۹ -

عنوان و نام پدیدآور: فنون تسهیل‌گری و جلب مشارکت مردمی در پروژه‌های ملی: ویژه تسهیلگران اجتماعی و جلب مشارکت مردمی، مروجین بخش‌های آب ... / مؤلف بهزاد باجووند. مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۱۴۵ص.

شابک: ۰-۰۲۱-۳۳۹-۶۲۲-۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه به صورت زیرنویس.

Social participation -- Iran

موضوع: مشارکت اجتماعی -- ایران

Group facilitation -- Iran

تسهیلات گروهی -- ایران

طرح‌های عمرانی -- ایران -- مشارکت شهروندان

Economic development projects -- Iran -- Citizen participation

رده بندی کنگره: HN۶۷۰/۲

رده بندی دیویی: ۳۰۲/۱۴۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۹۰۷۶۶۴۳

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: فنون تسهیل‌گری و جلب مشارکت مردمی در پروژه‌های ملی

مؤلف: بهزاد باجووند

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه‌آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۱

چاپ: مدیران

قیمت: ۱۰۲۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۰-۰۲۱-۳۳۹-۶۲۲-۹۷۸

تلفن مرکز بخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



فهرست مطالب

شماره صفحه	عناوین
۶	دیباجه
۱۱	فصل اول گذری بر مفاهیم «جلب مشارکت مردمی» و «تسهیلگری اجتماعی»
۲۵	فصل دوم دسته‌بندی انواع پروژه‌های جلب مشارکت
۳۴	فصل سوم اصول حرفه‌ای در کار تسهیلگری اجتماعی
۷۳	فصل چهارم آموزش و فرهنگ‌سازی در پروژه‌های ملی
۸۳	فصل پنجم اهمیت انتخاب روش در مطالعات اجتماعی
۹۹	فصل ششم برنامه اقدام تسهیلگران اجتماعی در پروژه‌ها
۱۳۵	فصل هفتم ویژگی‌های تسهیلگران اجتماعی

”تسهیلگر اجتماعی فردی است بی غرض و بی طرف که برای کرامت انسانی احترام قائل است. او با استفاده از اصول مشارکت و نیز اصول مربوط به پویایی گروه، به پروژه‌های ملی کمک می‌کند تا این پروژه‌ها به اهداف سازمانی خود دست یابند.^۱ یک تسهیلگر اجتماعی می‌کوشد تا در فضایی عادلانه و آزاد برای همکاری و نوآوری افراد فرصت مناسبی را فراهم کند تا بدینوسیله همگان به انجام فعالیت‌های گروهی تشویق شوند.“

(از دیباچه همین کتاب)

”فرآیند جلب مشارکت مردم در بهترین حالت ممکن خود زمانی رخ می‌دهد که مردم یا بهره‌برداران ساکن در یک منطقه، آگاهانه و به شکل داوطلبانه با الزامات پروژه ملی در دست اجرا کاملاً همکاری نموده، در برنامه‌های مربوط به آن مشارکت کنند به‌رغم اینکه آنان می‌دانند ممکن است با اجرایی شدن پروژه، همه یا بخشی از منافع خود را به طور موقت و شاید برای همیشه، از دست بدهند، اما به دلیل برخورداری از سطوح بالای آگاهی و همگرایی اجتماعی، راضی شوند که در ازای از دست دادن این منافع، برای کل منطقه منافع پایداری ایجاد شود.“

(از متن همین کتاب)

۱. گلی احمدی فرد، عضو انجمن بین‌المللی تسهیلگران در ایران

"این کتاب حاصل موفقیت‌ها و شیرین‌کامی‌ها و نیز شکست‌ها و تلخ‌کامی‌های من به‌عنوان یک پژوهشگر و تسهیلگر اجتماعی در پروژه‌های ملی و استانی است و من آن را به روان‌پاک پدرم جناب عبدالرضا باجووند و مادرم بانو سعیده علی‌یاری که نخستین آموزگارانم بودند، پیشکش می‌کنم ... روانشان شاد!"

دیباچه

پروژه ملی^۱ عبارت است از طرحی برای سرمایه‌گذاری سودمند که در اهداف آن منافع و نیازهای بلندمدت همه ساکنین یک کشور یا بخش مهمی از آن مورد توجه قرار گرفته است. معمولاً اجرای این نوع پروژه‌ها بر زندگی جوامع محلی نیز اثر می‌گذارند.

امروزه در جهان پیشرفته مردم را بیش از هر زمان دیگری در پروژه‌های ملی، مدیریت شهری و روستایی، پروژه‌های محلی و منطقه‌ای و به طور کلی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان مشارکت می‌دهند. با تحقق مشارکت، میزان همکاری و سطح تعاملات سازنده میان مردم افزایش می‌یابد که در نتیجه آن بر میزان همبستگی ملی میان آنان نیز افزوده می‌شود. در این قبیل کشورها، دولت تنها زمانی از جانب شهروندان خود کارنامه قبولی می‌گیرد که به توانایی‌های مردم خود باور داشته و با آنان مشارکت بیشتری داشته است.

ولی آنچه مسلم است تحقق مشارکت مؤثر از سوی مردم نیازمند وجود زمینه‌های مناسب اجتماعی نیز هست که ایجاد، تقویت و هدایت چنین زمینه‌هایی بر عهده متخصصی است که امروزه «تسهیلگران اجتماعی»^۲ نامیده می‌شوند. در پروژه‌های ملی نیز همانگونه که از نام این گروه برمی‌آید، نقش تسهیلگران زمینه‌سازی برای حضور و مشارکت حداکثری مردم و همراه کردن آنان با اهداف و دیگر برنامه‌های پروژه است.

برخی تحقیقات نشان داده‌اند که بین مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌ها و میزان

1. National projects

2. Social facilitators

مسئولیت‌پذیری آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و یکی از مهم‌ترین اثرات مثبت مشارکت مردم در اداره امور، ارتقاء سطح اخلاقیات و فرهنگ جامعه است همچنان که در کشورهای که دارای زیرساخت مدنی قوی هستند همچون هلند، سوئد، نروژ حتی هندوستان می‌بینیم که متناسب با افزایش میزان مشارکت مردم در اداره امور کشور، فرهنگ جامعه نیز با آهنگی شتابنده پیشرفت کرده که نتایج شگفتی‌آور آن در توسعه اقتصادی و سیاسی این جوامع متجلی است.^۱

– کارکرد مشارکت مردمی:

بر خلاف مدل‌های متمرکز، احترام گذاشتن دولت‌های این کشورها به شخصیت شهروندان خود بر افزایش سطح مسئولیت‌پذیری و ایجاد تحولات مثبت رفتاری شهروندان نیز اثرگذار بوده است زیرا در چنین سیستم‌هایی سیاسی که بر مشارکت مردم استوارند و اداره امور توسط جامعه صورت می‌گیرد زندگی چنان به مذاق شهروندان گوارا می‌شود که حتی بر پایین آمدن میزان جرم و جنایت هم مؤثر بوده و آن، به دلیل ایجاد حسی است که از راه سپردن مسئولیت امور به مردم و مشارکت در اذهانشان شکل می‌گیرد و در واقع همان حس احترام نسبت به خود^۲ است.

اما در جوامع جهان‌سومی استفاده از زور و فشار از بالا یکی از متداول‌ترین شیوه‌های اجرای برنامه‌هاست که تجربه نیز ثابت کرده که در این روش، به‌رغم اجرای سریع و آسان، پایداری و دوام پروژه‌های اجتماعی و فرهنگی اندک است زیرا ثبات و پایداری پروژه‌های ملی تنها از رهگذر نهادینه کردن اهداف آن‌ها در جامعه و ایجاد حس مشارکت و مسئولیت عمومی در قبال اهداف آن‌ها به دست می‌آید.

به‌طور کلی مشارکت اجتماعی مردم دارای کارکردهای آشکار و پنهان فراوانی است و از جمله آن می‌توان به مواردی همچون افزایش انسجام، تعهد، اعتماد و قبول مسئولیت

۱. میردامادی، سیدمهدی و همکاران (۱۳۸۹): بررسی رابطه مردم بین مشارکت مردم و پیامدهای اجتماعی - اقتصادی در طرح جبهه‌رود (مطالعه موردی در استان تهران)

اجتماعی و نیز افزایش امنیت روانی، افزایش مقبولیت اجتماعی و برقراری روابط عاطفی میان مردم و مسئولین اشاره کرد.

- ضرورت حضور تسهیلگران اجتماعی در پروژه‌های ملی:

در پروژه‌های ملی جلب همکاری و مشارکت مردم مستقیماً با افکار، ذهنیات و روحیات انسان‌های ساکن در منطقه ارتباط دارد و به همین دلیل تسهیلگری اجتماعی کاری است دقیق، حساس و گاهی مخاطره‌آمیز که انجام آن از عهده افراد غیرمتخصص بر نخواهد آمد. در پروژه‌های ملی، یکی از مهم‌ترین نقش‌های تسهیلگران اجتماعی هموار کردن مسیر پیشرفت پروژه با همکاری و مشارکت مردم است. تسهیلگر فردی است بی‌غرض و بی‌طرف که برای کرامت انسانی احترام قائل است. او با استفاده از اصول مشارکت و نیز اصول مربوط به پویایی گروه، به پروژه‌های ملی کمک می‌کند تا این پروژه‌ها به اهداف سازمانی خود دست یابند.^۱ تسهیلگر می‌کوشد تا در فضایی عادلانه و آزاد برای همکاری و نوآوری همه افراد فرصت‌های مناسبی را فراهم کند تا بدینوسیله همگان به انجام فعالیت‌های گروهی تشویق شوند.

جلب مشارکت مردم اصول و فنونی دارد و نیازمند برخورداری فرد از ویژگی‌های علمی، تجربی و شخصیتی خاصی است که دانشگاه‌ها بخشی از نیاز علمی آن را از طریق ارائه آموزش در رشته‌های ترویج، روانشناسی و علوم اجتماعی تأمین می‌کنند اما این آموزش‌ها به تنهایی کافی نیستند بلکه تجارب حاصل از حضور تسهیلگران باتجربه نیز باید در کنار دیگر آموزش‌ها ارائه شوند و این کتاب برای پاسخ دادن به همین نیاز نوشته شده و در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته است.

جلب مشارکت مردمی موجب می‌شود افراد جامعه به‌طور داوطلبانه از الگوهای منفی برای تأمین معیشت خود مانند فعالیت‌های زیانبار و بهره‌برداری‌های مخرب دست برداشته و در عوض با مشارکت سازنده خود، شرایط بهتری را بر محیط طبیعی یا اجتماعی‌شان

۱. گلی احمدی‌فرد، عضو انجمن بین‌المللی تسهیلگران در ایران

حاکم کنند و در اینجا منظور از «شرایط بهتر» حرکت به سمت استانداردهاست.

در واقع «مشارکت مردمی» زیباترین پرده نمایش زندگی است که پایداری منابع مورد نیاز زندگی بشر را تضمین می کند و بدین ترتیب جامعه بشری از مواهب خود برای درازمدت حتی شاید برای همیشه، برخوردار خواهد شد.

- ضرورت نوشتن این کتاب:

اما "یک تسهیلگر اجتماعی چگونه می تواند نقش خود را در پروژه های ملی کشور به درستی ایفا کند؟" و این اصلی ترین پرسشی بود که این کتاب کوشیده تا به آن پاسخ دهد زیرا در حال حاضر یافتن پاسخی مناسب و شایسته برای این پرسش از میان کتاب ها و مقالات موجود چندان آسان نیست؛ به همین دلیل بود که من تصمیم گرفتم دانسته ها و تجارب خود را در قالب مباحث کوتاه، کاربردی و سودمند در اختیار تسهیلگران جوان قرار دهم به این امید که مطالعه آن سودمند باشد.

این تجارب غالباً از سوابق حضور طولانی ام به عنوان سرتسهیلگر در پروژه های ملی به دست آمده اند و کوشیده ام که تسهیلگران جوان تا حدود زیادی از آزمودن دوباره این تجربیات بی نیاز شوند زیرا آنان زمانی که وارد پروژه می شوند، دیگر فرصت چندان برای آزمودن و خطا کردن در اختیار ندارند. تسهیلگر اجتماعی با نوع انسان سر و کار دارد و از این نظر حرفه او بسیار دقیق و حساس و امکان جبران خطا در آن بسیار اندک است و من اکنون امیدوارم خواندن این کتاب موجب شود تا از این پس تسهیلگران جوان با تکیه بر تجارب گذشتگان خود با انگیزه ای قوی تر، دقتی بالاتر و مسئولیت پذیری بیشتر به عرصه پروژه های ملی پای بگذارند.

* * *

اما در اینجا من باید از انسان های محترمی نیز یاد و سپاسگزاری کنم همچون خواهرانم بانوان مهرانگیز و فرنگیس باجووند و برادرانم آقایان عبدالرحمان، بهنام و بهروز باجووند همچنین از سرکار خانم دکتر پروین جواد و از دوستان عزیز و ارجمندم جناب محسن

مرادی وکیل پایه یک دادگستری و جناب آقای سیروس صابری که در همه دوران پر فراز و نشیب نوشتن این کتاب با حمایت‌های صمیمانه‌شان موجبات پشتگرمی و آرامش فکری مرا فراهم آوردند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم. در پایان این دیباچه یاد سه عزیز از دست رفته‌ام را یعنی جناب محمد مهرافزا، بانو روح‌انگیز باجووند و جناب بهرام باجووند را نیز گرامی می‌دارم. یادشان گرامی!

بهزاد باجووند

مهرماه ۱۴۰۱

فصل اول

گذری بر مفاهیم «جلب مشارکت مردمی» و «تسهیلگری اجتماعی»

- بررسی مفهوم جلب مشارکت مردمی
- جلب مشارکت مردمی در پروژه‌های ملی
- تعریف مشارکت مردمی
- بررسی نقش تسهیلگران اجتماعی
- رمز موفقیت تسهیلگر اجتماعی
- وظیفه ویژه تسهیلگر در پروژه‌های عمرانی
- مهارت مذاکره با معارضین
- پروژه‌ها چگونه بر میزان مشارکت مردم اثر می‌گذارند؟

* * *

– بررسی مفهوم جلب مشارکت مردمی:

مشارکت مردم از اصیل‌ترین شیوه‌های رشد و تعالی مادی و فرهنگی جامعه و یکی از شروط لازم برای توسعه پایدار و موجب پایایی پروژه‌های ملی است. همچنان که در بزرگ‌ترین دموکراسی جهان یعنی کشور هندوستان نیز می‌بینیم شور و نشاط ناشی از مشارکت فراگیر مردم در اداره امور محلی خود در میان طبقات مرفه، متوسط حتی پایین‌دست جامعه همواره تجربه‌ای خوشایند بوده زیرا مردم امور محلی خود را به شکل جمعی اداره می‌کنند. چنین شوق و رغبتی همیشه برانگیزاننده مردم این کشور برای پرداختن به کارهای بزرگ ملی نیز بوده است.

امروزه در کشورهایی که در راه دستیابی به توسعه پایدار گام نهاده‌اند مفهوم جلب مشارکت مردمی^۱ دیگر از حالت گفتمانی خارج شده و جنبه عینی به خود گرفته است و این گفتمان در کنار گفتمان آموزش، در برنامه‌ریزی‌های ملی یکی دیگر از محورهای اصلی است و در صدر برنامه‌های مربوط به توسعه جای گرفته است. برخی از این کشورها گام را هم از این مرحله فراتر نهاده‌اند به طراحى و برنامه‌ریزی برای دستیابی به «مشارکت مردمی مؤثر»^۲ روی آورده‌اند. در این مفهوم تازه، تنها قسمتی از مشارکت مردمی ارزشمند و قابل بررسی تلقی می‌شود که سبب ایجاد تغییر شده و به شکل مؤثری توانسته وضعیت کنونی را به شرایط بهتری ارتقا دهد.

– جلب مشارکت مردمی در پروژه‌های ملی:

بر اساس تجارب قرون اخیر، ثبات و پایداری برنامه‌های دولت تنها از رهگذر مشارکت عمومی و مسئولیت‌پذیری مردم و همراه شدن آنان با اهداف برنامه‌ها به دست می‌آید. توجه جامعه به اصل مشارکت افزایش انسجام اجتماعی را به دنبال دارد و به افزایش امنیت روانی، افزایش روابط عاطفی میان مردم و تقویت حس تعهد و اعتماد متقابل میان اعضای

1. Attracting people's participation

2. effective public participation

جامعه می‌انجامد. این است که هر جامعه برای ادامه بقای خود نیازمند نهادینه کردن روحیه مشارکتی است.

در پروژه‌های ملی جلب همکاری و مشارکت مردم صورت می‌گیرد تا با ایجاد روحیه همکاری میان مردم و مدیران، هزینه‌ها و خسارت‌های احتمالی پروژه کاهش یابد زیرا این پروژه‌ها مثل طرح‌های انتقال آب، گاهی با معیشت و اقتصاد جوامع محلی تعارضاتی پیدا می‌کنند و گاهی ممکن است امنیت پروژه مورد تهدید شود حال آن که بارها ثابت شده مشارکت مردم در افزایش سطح تاب‌آوری اجتماعی مؤثر بوده و موجب کاهش آسیب‌پذیری اجتماعات محلی می‌شود.

این یک واقعیت است که هر جا به ظرفیت‌های مردمی توجه نشده مدیریت بحران نیز هزینه‌بر و دشوار بوده است! نهادهای دولتی هم به‌رغم داشتن امکانات، به تنهایی قادر به رویارویی با این نوع بحران‌ها نبوده‌اند. عدم برقراری اعتماد دوسویه میان مردم و مدیران موجب شکست‌های پی‌درپی طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی شده که به دلیل همین شکست‌ها رویکرد مدیریتی معطوف به مرکز در سطح کلان، تقویت شده و مرکزگرایی همچنان بر افکار تصمیم‌سازان سایه انداخته است. نتیجه رویکرد مرکزگرایی هر روز فاصله میان مردم و مدیران بیشتر می‌کند.

مشارکت مردم همچنین تجلی‌بخش حضور جامعه مدنی و نشان‌دهنده احترام به رأی مردم نیز هست و از این رو نقش بسزایی در مدیریت و کنترل بحران‌ها ایفا می‌کند. هر چه مشارکت‌ها منظم‌تر و سازمان‌یافته‌تر باشند می‌توانند اثرات منفی بحران را بیشتر کاهش دهند و اینجاست که ما به نقش مهم تشکل‌های مردمی در هدفمند کردن مشارکت مردم بهتر پی می‌بریم زیرا حضور نخبگان محلی در این تشکل‌ها به افزایش سطح اعتماد عمومی می‌انجامد در نتیجه می‌توانند در مواقع خاص از سنگینی بار نهادهای دولتی برای رویارویی با بحران‌ها بکاهند و از این راه بر پایایی اهداف پروژه نیز بیفزایند.

– تعریف مشارکت مردمی:

بنا به تعریف، مشارکت مردمی فرآیندی است که طی آن مردم به شکل داوطلبانه برای اداره همه یا بخشی از امور مربوط به خود به حرکت درمی‌آیند؛ همچنین در ارتباط با پروژه‌های ملی، در اینجا از مفهوم جلب مشارکت همان سرمایه‌گذاری انسانی برداشت می‌شود که طی آن مردم به شکل آگاهانه و داوطلبانه با اهداف، برنامه‌ها و عملیات اجرایی پروژه کم‌وبیش هماهنگ می‌شوند. در این تعریف قید "کم‌وبیش" از این نظر آورده شده که نشان دهد میزان فراگیری مشارکت مردم در هر جامعه هیچ‌وقت صددرصد انسان‌ها را در بر نگرفته است.

اصولاً ماهیت مشارکت با قبولاندن اجباری نظرات مسئولین بالادستی متفاوت است و درست نقطه مقابل رسم دیرینه ابلاغ دستور از بالا و اطاعت بی چون و چرای توده‌های مردم از مدیران دولتی است و آن عبارت است از یک داد و ستد اجتماعی که میان دستگاه‌های اجرایی و مردم ساکن در یک منطقه صورت می‌گیرد. با تحقق جریان مشارکت مردم به تدریج مسئولیت‌پذیرتر شده و به مرور جایگزین بی تفاوتی و بی مسئولیتی خواهد شد و تعلق خاطرشان نیز نسبت به یکدیگر افزایش می‌یابد.^۱

نخستین سود مشارکت اجتماعی، ارتقاء حس مسئولیت‌پذیری و هوشیاری مردم نسبت به سرنوشت فردی و جمعی خودشان است. مشارکت‌کنندگان یاد می‌گیرند تا سرنوشت خود را کنترل کنند که خود به معنی ایجاد قدرت برای مردم است. در گام بعدی آنها برای حفظ این قدرت به آموختن انواع مهارت‌های جدید نیازمند پیدا خواهند کرد و بنا به ضرورت به دنبال آموختن این مهارت‌ها خواهند رفت. این است که فرآیند مشارکت مردم خودبه‌خود به رشد جوامع بشری کمک خواهد کرد. برای نمونه، زمانی که یک شرکت تعاونی آبران تأسیس می‌شود تا در مدیریت شبکه آبیاری با کارفرمای بخش دولتی مشارکت کند اعضا برای اداره این تعاونی نیازمند آموختن چندین نوع مهارت خواهند بود

۱. با الهام از مقاله "بررسی شیوه‌های مختلف و ارائه راهکارهای جلب مشارکت مردم، بخش خصوصی و NGO ها و ظرفیت سازی در مناطق مختلف در زمینه اجرای طرح تفکیک از مبدا و بازیافت پسماندها (۱۳۸۵) محل انتشار: "سومین همایش ملی مدیریت پسماند و جایگاه آن در برنامه ریزی شهری"

و در نهایت، از برآیند همه عوامل یعنی فرآیند آموزش، ارتباطات و تعاملات با داخل و خارج مجموعه، مدیریت و کنترل، مسئولیت‌پذیری و هوشیاری جمعی و مانند آن ... رشد اجتماعی حاصل خواهد شد.

– بررسی نقش تسهیلگران اجتماعی:

زمانی که در پروژه‌های ملی تسهیلگران اجتماعی وارد عمل می‌شوند با عموم مردم، بهره‌برداران، مدیران، کارشناسان و کارکنان بخش‌های مختلف حتی با خانواده‌های ساکن در منطقه ارتباط نزدیک برقرار خواهند کرد به این منظور که از یک‌سو آنان را با اهداف پروژه آشنا کنند و از سوی دیگر زمینه اجتماعی لازم را برای مشارکت عموم مردم، بهره‌برداران و دیگر گروه‌های انسانی فراهم سازند.

تسهیلگران اجتماعی گروه‌های انسانی مورد نظر خود را به سمت مشارکت در برنامه‌های مرتبط با پروژه و بعضاً در اداره امور داخلی خود هدایت می‌کنند تا آنان به مرور مسئولیت‌پذیر شوند مثل مشارکت در انواع طرح‌های مربوط به حفاظت و بهره‌برداری، راه‌اندازی و اداره انواع تشکل‌های مردمی، ارتقاء سطح معیشت اقتصادی خانوارها، انجام امور عام‌المنفعه و مانند آن‌ها ... این روند درست نقطه مقابل روند گذشته است که عموم مردم برای ایجاد تغییر منتظر تصمیمات و اقدامات مقامات بالادستی خود بودند.

به همین دلیل، تسهیلگری اجتماعی کار هر کسی نیست بلکه لزوماً این شخص باید از رشته تحصیلی مرتبط در کنار بر خورداری از ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری و مهارت‌های ارتباطی و گفتاری خاصی برخوردار باشد که ما از آن‌ها به عنوان «مهارت برقراری ارتباط مؤثر» یا «توانایی فردی در برقراری ارتباط مؤثر»^۱ یاد می‌کنیم. تسهیلگران در زمان ایفای وظیفه با مردم تماس نزدیک دارند و تمامی حرکات، سخنان، تعاملات و معاشرت‌هایشان موشکافانه زیر ذره‌بین جامعه است و همه این‌ها بر داوری نهایی مردم و در نتیجه بر میزان مشارکت آنان اثرگذار خواهد بود. البته میزان مشارکت مردم به فراهم بودن زمینه‌های

1. "Skill of effective communication" OR "Individual ability to communicate effectively".

مناسب فرهنگی و اجتماعی نیز بستگی دارد؛ چنین شرایطی یا مانند جوامع دموکراتیک از پیش فراهم است یا تسهیلگر باید آن را ایجاد کند که البته کار آسانی نخواهد بود.

تسهیلگران اجتماعی غالباً توسط ادارات، سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی به کار گرفته می‌شوند تا در انواع پروژه‌ها برابر شرح خدمات ایفای وظایف کنند. آنان با استفاده از فنونی که آموخته‌اند می‌کوشند مردم را به شکل داوطلبانه همراه با علاقه و رضایتمندی فردی و گروهی به مشارکت و همکاری فرا بخوانند. امروزه مهم‌ترین پهنه‌های فعالیت تسهیلگران اجتماعی در جلب مشارکت مردمی عبارتند از:

- حفاظت و بهره‌برداری از منابع آبی
- محیط زیست
- حفاظت، احیا، توسعه و بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی
- عمران و توسعه امور شهری و روستایی

معمولاً طرح‌های بزرگ مربوط به این بخش‌ها در سطح «پروژه‌های ملی» تعریف می‌شوند چرا که همه این بخش‌ها در تداوم حیات انسانی و اجتماعی و بقای کشور و نیز تحقق توسعه پایدار نقش بسیار مهمی برعهده دارند. در این گونه پروژه‌ها تسهیلگران اجتماعی جلب همکاری و مشارکت مردم را برعهده دارند و مخاطبان اصلی‌شان نیز عمدتاً مردمان روستایی و عشایری و ساکنین شهرها کوچک و بزر هستند.

خوشبختانه امروزه پروژه‌های مربوط به منابع آبی و طبیعی کشور و محیط زیست و دفع آلاینده‌های شهری و صنعتی و مانند آن‌ها ... نزد مردم و افکار عمومی جایگاه رفیعی یافته‌اند زیرا همگان متوجه اثرات آن‌ها بر سرنوشت زندگی خود و فرزندانشان شده‌اند و در حال حاضر حساسیت عمومی دربارهٔ چنین موضوعاتی به شدت بالاست و چنین حساسیتی خود به تنهایی دستاورد بزرگی به شمار می‌آید.

و باز خوشبختانه اکنون بسیاری از مردم این نکته را به‌خوبی درک کرده‌اند که بدون مشارکت فعالانهٔ مردم هیچ دولتی به‌تنهایی توان حفظ، احیا و توسعهٔ منابع بنیادین کشور

همچون محیط زیست و منابع طبیعی مثل جنگل‌ها، مراتع، بیشه‌ها، تالاب‌ها و دریاچه‌ها، اراضی ساحلی و مانند آن‌ها را ندارد و درست به همین دلیل است که جایگاه کنونی تسهیلگران اجتماعی کشور به عنوان کسانی که در زمینه جلب مشارکت مردم فعالیت می‌کنند بیش از هر زمان دیگری اهمیت پیدا کرده است.

بر اساس یک قاعده کلی، اگر مردم ساکن در منطقه متوجه شوند که اجرای پروژه به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر معیشت اقتصادی آنان اثرگذار است توجه آنان بی‌درنگ به سمت پروژه و مدیران آن جلب خواهد شد و تسهیلگر اجتماعی نیز در کانون توجهات مردم قرار خواهد گرفت اما برعکس! زمانی که مردم حس کنند پروژه ارتباطی با زندگی و معیشت آنان ندارد یا از اثرات آن بر زندگی خود و فرزندانشان بی‌خبر باشند در این صورت پروژه در حاشیه زندگی روزمره آنان قرار می‌گیرد و تسهیلگر اجتماعی نیز خودبه‌خود به حاشیه رانده می‌شود.

تسهیلگری به معنی فرآیند آسان‌سازی کارهاست و امروزه به عنوان حرفه‌ای سودمند و اثرگذار و در عین حال دقیق و حساس ارزیابی می‌شود. با بکارگیری روش‌ها و مهارت‌های این حرفه می‌توان به انسان‌ها کمک کرد تا با هم ارتباط بهتری برقرار کنند و درک بهتری از محیط خود داشته باشند. تسهیلگر خبره با دادن آگاهی‌های لازم و افزودن بر میزان تعاملات و مشارکت میان گروه‌های انسانی، آنان را قادر می‌سازد تا در حل مشکلات اجتماعی خود فعالیت مؤثری از خود نشان دهند. در پروژه‌های ملی نیز تسهیلگران باتجربه می‌کوشند با آگاه‌سازی مردم و بهره‌برداران، مدیران و مسئولان محلی درباره اهداف پروژه و ضرورت جلب مشارکت مردم راه را برای مشارکت گروه‌های انسانی هموار سازند.

– رمز موفقیت تسهیلگر اجتماعی:

یک تسهیلگر اجتماعی خبره، در هر عرصه‌ای که پای می‌گذارد گفت‌و شنود مشارکتی باز و آزاد را میان دیدگاه‌های متفاوت همواره تشویق می‌کند و خود او نیز در این گفت‌و شنود به افراد کمک می‌کند. در نتیجه، فرضیه‌های گوناگون و گزینه‌های پیش رو مدام مرور و

ارزیابی می‌شوند و طی همین گفت‌وشنودها مردم خود به ضرورت همکاری و مشارکت در پروژه پی خواهند برد و به صورت نتیجه مطلوب به دست خواهند آمد.

این روش گفتگو با روش‌های رقابت‌جویانه‌ای که در آن‌ها یک طرف خود را برنده و طرف دیگر خود را بازنده حس می‌کند، تفاوت دارد زیرا نتیجه‌گیری نهایی یک گفتگوی جمعی به دست آمده است و در پایان همه خود را برنده حس می‌کنند. رمز موفقیت تسهیگران خیره دقیقاً به برگرفتن این روش در گفت‌شنودهایشان بازمی‌گردد. بنابراین اگر افکار عمومی جامعه به گونه‌ای هدایت شود که در نتیجه‌گیری نهایی، اکثریت حاضرین در نشست خود را برنده حس کنند در این صورت، جلب مشارکت آنان دیگر دور از دسترس نخواهد بود.

– وظیفه ویژه تسهیگر در پروژه‌های عمرانی:

از آنجایی که محور پروژه‌های عمرانی بر عملیات گروه‌های فنی استوار است تسهیگران اجتماعی در این پروژه‌ها افزون بر وظایف معمول خود، به‌طور خاص نقش آزادسازی مسیر همچنین رفع موانع انسانی و اجتماعی را نیز برعهده دارند. موانع انسانی معمولاً عملیات اجرایی پروژه را متوقف می‌کنند که از آن پس به آن‌ها «معارضین» نیز گفته می‌شود.

موانع انسانی و اجتماعی زمانی ایجاد می‌شوند که گروهی از مردم، بهره‌برداران، سازمان‌ها و نهادهای دولتی یا نیمه‌دولتی مثل شهرداری‌ها و مانند آن‌ها ... که به‌نوعی با عملیات اجرایی پروژه مرتبط باشند، درست یا به غلط به این نتیجه برسند که برای قبولاندن خواسته‌های خود به دستگاه کارفرما یا مدیران ارشد پروژه جز متوقف کردن عملیات اجرایی پروژه چاره دیگری نبینند که حل و فصل آن نیز بر دوش تسهیگران اجتماعی است.

– مهارت مذاکره با معارضین:

هرگاه معارضین در مسیر ادامه عملیات اجرایی موانعی ایجاد کنند معمولاً ناظر مقیم آن را به اطلاع تسهیلگر اجتماعی می‌رساند و او را فرامی‌خواند تا با استفاده از فنون مربوط به مذاکره و مهارت‌های مربوط به حل مسائل اجتماعی که از پیش آن‌ها را آموخته است، آزادسازی مسیر اجرای پروژه را انجام دهد. در ادامه، به مواردی اشاره می‌شود که تجربه نشان داده است می‌توانند به تسهیلگران در مذاکره کمک کنند و با رعایت آن‌ها احتمال موفقیت تسهیلگران بیشتر خواهد شد:

۱. ریشه‌یابی: حل مشکل معارضینی که راه را بر ادامه عملیات اجرایی پروژه می‌بندند پیش از هر چیز نیازمند ریشه‌یابی است؛ بنابراین تسهیلگر اجتماعی نخست باید مشکل را عمیقاً مورد بررسی قرار دهد سپس برای حل آن چاره‌اندیشی و برنامه‌ریزی کند. برای انجام این بررسی بهترین راه موجود انجام یک مطالعه موردی^۱ به روش میدانی^۲ است که این روش نیز بر مشاهدات نزدیک و انجام مصاحبه‌های ژرف متکی است.

۲. استفاده از تاکتیک و زیان مناسب: در مرحله بعد تسهیلگر باید خود را برای انجام مذاکرات هدفمند با معارضین آماده کند و از آنجایی که نمی‌توان یک الگوی ثابت را در موقعیت‌های مختلف مورد استفاده قرار داد، بنابراین او باید از تاکتیک و زبان متناسب با شرایط و ویژگی‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی منطقه استفاده کند و او این ویژگی‌های را قبلاً در مطالعات اجتماعی خود به دست آورده است.

۳. طراحی راه حل جایگزین: پیش از آغاز مذاکره، تسهیلگر باید راه حل جایگزین را هم طراحی کند زیرا بعضی اوقات با وجود همه تلاش‌هایی که در مذاکره از خود نشان می‌دهد اما توافق نهایی به دست نمی‌آید. در این صورت او باید راه حل دومی را هم به عنوان راه حل جایگزین در اختیار داشته باشد تا در صورت بن‌بست مذاکره، آن

1. Case Study

2. Field method

را به طرف مقابل پیشنهاد دهد.

- استفاده از پشتیبانان بانفوذ: گاهی تسهیلگر در مذاکرات خود با وجود استفاده از انواع فنون و ترفندهایش ولی باز به نتیجه دلخواه نمی‌رسد بویژه در پروژه‌های بزرگ که دلایل آن غالباً به وجود موانع اداری و قانونی یا به سنگ‌اندازی برخی افراد صاحب نفوذ برمی‌گردد. در چنین مواقعی تسهیلگر ضمن حفظ خونسردی و آرامش خود باید از نو به بررسی مشکل بپردازد تا راهی برای عبور از این مخمصه بیابد. در چنین شرایطی داشتن پشتیبانان قوی همچون مدیران سازمان‌ها و نهادهای منطقه و اشخاص بانفوذ ابزار مهمی هستند که می‌توانند تسهیلگر را در چنین بن‌بست‌هایی یاری دهند اما باید به این نکته توجه داشت که به جز در موارد خاص، نباید در استفاده از این ظرفیت زیاده‌روی کرد و به یک عادت تبدیل شود زیرا تسهیلگر در منطقه یک شخص غریبه است و متنفدین بومی هرگز حاضر نیستند در ازای همکاری با او روابط دیرینه خود را حتی با معارضین پروژه به خطر اندازند.

۴. صبر و تحمل: در هر مذاکره مطرح شدن نظرات موافق و مخالف پدیده‌ای کاملاً طبیعی است و به دلایل حرفه‌ای، تسهیلگران اجتماعی ناگزیر باید بیش از سایر مردم بردبار و پرتاقت باشند و در برابر نظرات مخالف، آستانه تحمل بالایی را از خود نشان دهند. گاهی لازم است که آنان با نظرات افراد مقابل صراحتاً مخالفت کنند که در این ابراز مخالفت بهتر است ابتدا از زبان بدن^۱ استفاده کنند سپس دلایل مخالفت خود را به روشنی مطرح نمایند.

تسهیلگران باتجربه بر خلاف عوام که مخالفتشان را معمولاً به صورت شتابزده و با صدای بلند و خیلی صریح ابراز می‌کنند، ولی آنان در هر شرایطی که باشند مراقب ثن صدا و لحن گفتارشان هستند؛ مخالفتشان نیز هیچگاه رنگ بی‌احترامی به خود نمی‌گیرد بلکه محترمانه با نظر طرف مقابل مخالفت می‌کنند.

۱. اصطلاحاً بادی لنگویج (body language)