

فرا تسهیلگری

سازوکاری برای توسعه پایدار

(نگرش، فلسفه، فنون)

Meta-facilitation

A Mechanism for Sustainable Development

Authors: Nobuaki Wada

Toyokazu Nakata

نویسندگان:

نوبوآکی وادا

تویوکازو ناکاتا

مترجم:

حجت اله شرافت دارگانی

هیئت نظارت:

آقایان اسماعیل جباری، عبدالوهاب قزل، حمید رشیدی فرد

سرشناسه	نوبو آکی وادا، تویوکازو ناکاتا
عنوان و نام پدیدآور	Nobouaki Wada , Toyokazu Nakata
مشخصات نشر	فرا تسهیلگری سازو کاری برای توسعه پایدار / نویسندگان نوبو آکی وادا، تویوکازو ناکاتا مترجم: حجت اله شرافت دارگانی
مشخصات ظاهری	گرگان: انتشارات نوروزی، ۱۳۹۴.
شابک	۳۹۰ ص.
وضعیت فهرست نویسی	۹۷۸-۶۰۰-۳۶۴-۳۱۶-۱
یادداشت	فیا
موضوع	عنوان اصلی : Meta- faciliation A Mechanism for soustainable .development
شناسه افزوده	توسعه یکپارچه منابع آب
رده بندی کنگره	شرافت دارگانی، حجت اله، ۱۳۵۵ - مترجم
رده بندی دیوبی	TD۲/۲۲۰/۲۰۴ ۱۳۹۴
شماره کتابشناسی ملی	۶۲۷/۵
	۳۹۰۲۵۹۵

فرا تسهیلگری سازو کاری برای توسعه پایدار

مترجم: حجت اله شرافت دارگانی

ویراستار و صفحه آرا: مریم پور جوادی رودسری

نوبت چاپ: اول- ۱۳۹۴

مشخصات ظاهری: ۳۹۰ ص

قطع: وزیری

شمارگان: ۱۵۰۰

شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۴-۳۱۶-۱

نشر: نوروزی- ۰۱۷۳۲۲۴۲۲۵۸

چاپ: امید شمال ۳۲۲۳۰۰۸۰

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

ایمیل نویسنده: Hsherafat2000@yahoo.com

حق چاپ محفوظ است.



نشانی: گلستان، گرگان، خیابان شهید بهشتی، بازار رضا(ع). ۰۱۷-۳۲۲۴۲۲۵۸
دورنگار: ۰۱۷-۳۲۲۲۰۰۴۷ آدرس الکترونیکی: Entesharate.noruzi@gmail.com
سایت انتشارات: www.Entesharate-noruzi.com



متولد ۱۹۵۰ در توکیو. او تحصیل در دانشکده علوم فرهنگی دانشگاه استراسبورگ فرانسه را رها کرد. وادا سال‌ها تدریس در هنرستان بین‌المللی هییدا واقع در شهر تاکایاما را در کارنامه‌ی خود دارد. ایشان در سال ۱۹۳۳ "انجمن سانگام" را که طلابیه‌دار مؤسسه "مورانو میرای" محسوب می‌شود،

تأسیس کرد. او که تا کنون پروژه‌های متعددی را در جنوب هند راه‌اندازی کرده است، از سال ۲۰۰۲ میلادی فعالیت‌های خود را در نیپال نیز آغاز کرد. وادا از سال ۲۰۰۷ تا کنون، سرگرم اجرای پروژه‌های صیانت از جنگل در این کشور بوده است. همچنین، ایشان چندین سال، از سوی تشکیلات سابق بانک همکاری‌های بین‌المللی ژاپن، برای بررسی پروژه‌های مدیریت مشترک جنگل در سراسر هند مأمور گردید. وادا طی سال‌های اخیر، بارها به عنوان کارشناس کوتاه مدت اژانس همکاری‌های بین‌المللی ژاپن (جایکا) به کشور اندونزی عزیمت نموده و ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی برای تسهیلگران اجتماعی این کشور، ارتباط تنگاتنگی با پروژه‌های اجرا شده در قالب کمک‌های رسمی توسعه دولت ژاپن (ODA) داشته است. جز این، ایشان دوره‌های آموزشی متعددی را با موضوع راه‌اندازی و اداره‌ی پروژه‌های مشارکتی در کشورهای مختلف از جمله لائوس و کنیا برگزار نموده است. وادا از سال ۲۰۰۰ میلادی به مدت ۹ سال به عنوان رئیس هیئت مدیره مرکز سازمان‌های غیر انتفاعی استان گیفو با این مرکز همکاری داشته است. ایشان هم اکنون عهده دار سمت مدیر عامل (مشترک) مؤسسه مورانو میرای (سامنید سابق) بوده و همزمان، مسئول واحد ایجاد انسجام بین پروژه‌های خارجی نیز می‌باشد. همچنین وی به طور پاره‌وقت ریاست شبکه آی آی (I-I network) را بر عهده دارد.

info@muranomirai.org

<http://www.muranomirai.org>

تویوکازو ناکاتا (Toyokazu Nakata)



متولد ۱۹۵۶ در استان اهیमे ژاپن. دانش آموخته‌ی رشته ادبیات از دانشگاه توکیو. ایشان پس از همکاری افتخاری با مؤسسه روستایی آسیا (Asian Rural Institute)، از سال ۱۹۸۶ به مدت ۳ سال به عنوان کارمند شایلانیر (انجمن همکاری‌های خارجی با مشارکت شهروندان) در داکا پایتخت بنگلادش اقامت

داشته است. ناکاتا در ژانویه سال ۱۹۹۵ میلادی بلافاصله پس از وقوع زلزله‌ی بزرگ هانشین آواجی در شهر آماگاساکی (استان هیوگو) به عنوان سرپرست کمیته هماهنگی امداد سازمان مردم نهاد محلی هانشین آواجی، به کار امداد و نجات مشغول شد. او از ژانویه ۱۹۹۵ به مدت ۳ سال به عنوان دبیر مؤسسه بچه‌ها را نجات دهید- شعبه ژاپن (Save the Children-Japan) فعالیت کرده است. ناکاتا در سال ۱۹۹۸ مرکز تحقیقات توسعه مشارکتی را تأسیس کرده و از آن پس به عنوان مشاور مستقل همکاری‌های بین‌المللی به فعالیت خود ادامه داده است. وی از سال ۲۰۰۴ به مدت ۲ سال، به عنوان کارشناس جایکا همراه با خانواده خود در لائوس اقامت نمود. در حال حاضر او به عنوان رئیس مرکز تحقیقات توسعه مشارکتی بر آموزش، مطالعه، مشاوره و ... نظارت دارد. ایشان اکنون در شهر کوبه ژاپن سکونت دارد. ناکاتا همچنین به طور پاره وقت به عنوان رئیس هیئت مدیره مرکز فعالیت‌های شهروندی کوبه و مدیر عامل (مشارک) مؤسسه مورانو میرای فعالیت می‌کند.

سایر تالیفات ایشان:

- جوامع نخستین / آینده پژوهی بشریت (Chikurinkan 2007 November)
- آینده پژوهی فعالیت‌های داوطلبانه (Commons 2000 year)
- اصول کمک رسانی، اندیشه‌های میدانی سازمان‌های داوطلبانه توسعه (Gakuyoushobo 1994 year) و ...

Toyobhai@yahoo.co.jp



دیباچه

امروزه بیش از هر زمان دیگری، استفاده‌ی کارآ، مؤثر و پایدار از سرمایه‌گذاری‌های بعمل آمده در توسعه منابع آب و خاک کشور، در گروی این است که کشاورزان و جوامع محلی ذینفع، بمعنی واقعی کلمه به آن نیاز داشته و فرصت مشارکت فعال در فرآیند پدیدآوری طرح‌های توسعه و یا طرح‌های نوسازی و بهسازی را داشته باشند تا بدین ترتیب در آنان تعلق خاطر و احساس مالکیت نسبت به منابع و تأسیسات آب و آبیاری بوجود آید. در چنین شرایطی است که می‌توان با طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی- ظرفیت‌سازی، در جهت توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای کشاورزان ذینفع در زمینه آبیاری-کشاورزی اقدام نموده و با انتقال حقوق مالکیت و مدیریت منابع و تأسیسات آب و آبیاری به کشاورزان، ارتقاء شاخص بهره‌وری آب کشاورزی و افزایش عملکرد محصولات کشاورزی در حد تولید پتانسیل را محقق نمود. در این راستا یکی از مسائلی که در انجام پروژه‌های توسعه وجود دارد، به شیوه‌های گفتگو و برقراری ارتباط دستگاه‌های اجرائی با جوامع محلی مربوط می‌شود.

در کتاب حاضر برای برقراری ارتباط مؤثر و تعامل با جوامع محلی، به شیوه نوینی ارائه شده است. این شیوه که فراتسهیل‌گری نام دارد بر فن استفاده از "سوالات حقیقت‌یاب" استوار است.

در حقیقت، این روش تسهیل‌گری فرایندی است که طی آن سعی می‌شود ابتکار عمل و خلاقیت و نیز قدرت تصمیم‌گیری به افراد و گروه‌هایی که تا کنون به هر علت در حاشیه بوده و فرصت مشارکت نداشتند، انتقال یافته و نقش و فعالیت اعضای گروه به‌طور قابل توجهی تداوم داشته باشد تا افراد به توانمندی برسند. تسهیل‌گری راهی است برای رهبری، بدون این که زمام امور به دست گرفته شود. در این شیوه وظیفه‌ی تسهیل‌گر، کمک به دیگران برای رسیدن به شناخت و خودآگاهی است. تا از طریق گفتگو، آگاهی و توجه مخاطب را برانگیزد.

با این توصیف، فراتسهیل‌گری به «رسیدن به شناخت و خودآگاهی تسهیل‌گر نسبت به فرآیند تسهیل‌گری» اشاره داشته و یا به عبارت دقیق‌تر به تکنیک تسهیل‌گری مبتنی بر نظریه فراشناخت (شناختن فرآیند شناخت) اطلاق می‌گردد. از این رو فراتسهیل‌گری صرفاً یک ابزار ارتباطی نیست بلکه تکنیک تجزیه و تحلیل مشکلات، یافتن راه‌حل مسائل و حل مسئله اصلی با محوریت افراد و جوامع محلی ذینفع می‌باشد و قابلیت بکارگیری در مراحل مختلف پروژه‌های توسعه منابع آب و خاک و بطور کلی هر پروژه توسعه‌ای را دارد.

در این راستا، بمنظور ایجاد یک الگوی ملی و تولید دانش و فناوری مورد نیاز در کشور، طی سالهای ۹۲-۱۳۸۷ با همکاری وزارت خانه‌های نیرو و جهاد کشاورزی و با حمایت فنی آژانس همکاری‌های بین‌المللی ژاین (جایکا)، پروژه‌ای با عنوان «پیاده‌سازی الگوی مدیریت مشارکتی آب در شبکه آبیاری تازه‌آباد» در استان گلستان، تعریف و بمرور اجرا گذاشته شد که شیوه‌ها، فنون بکار رفته و درس‌های آموخته از آن در قالب کتابی با عنوان «راهنمای فنی و آموزشی الگوی مدیریت مشارکتی آب- تجربه تازه‌آباد» به‌همراه سایر مستندات فنی مدون گردیده و در دسترس محققین، کارشناسان و علاقمندان به این حوزه می‌باشد.

در خلال اجرای پروژه تازه‌آباد، برای گفتگو با کشاورزان ذینفع و ایجاد فضای تعامل و همکاری بین جوامع محلی ذینفع و دستگاه‌های دولتی دست‌اندرکار از یک طرف و نیز بین اعضای جامعه کشاورزان از طرف دیگر، از شیوه فراتسهیل‌گری و فنون سؤالات حقیقت‌یاب استفاده شد. این شیوه در سال‌های اخیر، توسط دو تن از کارشناسان با تجربه ژاینی (از فعالان عرصه توسعه پایدار در سطح بین‌الملل) بنام‌های آقایان **نوبوآکی وادا** و **تویوکازو ناکاتا** توسعه داده شده و در قالب کتابی به زبان ژاپنی تدوین گردیده و کتاب حاضر برگردان فارسی اثر مزبور است. اساس این کتاب بر تجربیات عملی استوار می‌باشد به نحوی که نحوه گفتگو و تعامل با مردم محلی را زیر ذره بین برده تا بعد انسانی نهفته در بطن تکنیک مصاحبه و گفتگو، آشکار گردد. این تکنیک با در میان گذاشتن یافته‌های آقای وادا و ناکاتا، نظام مند گردیده است. امروزه این تکنیک تا جایی پیش رفته که ضمن ارائه در دوره‌های آموزشی در مراحل مختلف پروژه‌های توسعه در بسیاری از کشورها بکار گرفته شده و حتی به عنوان تکنیکی جهت حل مشکلات روزمره قابل استفاده گردیده است.

امید است ترجمه و انتشار این کتاب، موجبات استفاده بیشتر از فناوری مذکور و به تبع آن موجبات تغییر نگرش و ارتقاء روش‌های مورد استفاده در عرصه‌های مختلف توسعه کشور از جمله بخش آب و کشاورزی را فراهم نماید.

در خاتمه، بر خود فرض می‌دانم از استاد ناکاتا که بطور سخاوتمندانه حاصل یک عمر تجربه خود را در اختیار ما قرار دادند، تشکر نمایم. همچنین از آقای حجت‌اله شرافت‌دارگانی که با نهایت دقت و حفظ امانت علمی، زحمت ترجمه کتاب را تقبل نموده و از آقایان حمید رشیدی فرد (کارشناس اجماعی دفتر استانداردهای فنی، مهندسی، اجتماعی و زیست‌محیطی آب و آبفای وزارت نیرو)، عبدالوهاب قزل (مدیر پروژه مدیریت مشارکتی آب استان گلستان) و اسماعیل جباری (مسئول پروژه مدیریت مشارکتی آب در شرکت مدیریت منابع آب ایران) بعنوان اعضای گروه نظارت که با اعلام نظرات و پیشنهادات خود، و ویراستاری فنی کتاب، در ارتقاء سطح کیفی این اثر همکاری داشته‌اند، قدردانی می‌نمایم.

محمد حاج‌سولیه‌ها

مشاور وزیر نیرو و مدیر عامل شرکت مدیریت منابع آب ایران

برای اینکه بتوانم در مسیر زندگانی با اطمینان خاطر گام بردارم و عمل کنم، میل فوق العاده‌ای دارم که بدانم چگونه می‌توان بین حقیقت و غیر حقیقت، راست و دروغ و درستی و نادرستی تفاوت قایل شد.

حقیقت را با بی‌طرفی مطلق و با روحی آزاد از هرگونه تعصب جستجو کنید.

رنه دکارت

کتابی که پیش رو دارید، چنانکه با مطالعه‌ی آن پی خواهید برد، حاصل سال‌ها تلاش دو تن از اساتید خیره و سرآمدان تسهیلگری به شیوه‌ی متفاوت است. یکی مرد عمل (توبواکی وادا) که از ابتدا دغدغه‌اش کمک و دستگیری از مردمان بی بضاعت کشورهای در حال توسعه بوده و عمر خویش را در همین راه صرف نموده است. دیگری (توبوکازو ناکاتا) که بنا به سن و اقتضائات زندگی از میانه‌ی راه به او پیوسته و ضمن اینکه همان دغدغه‌ی استاد را در کمک به محرومان داشته اما به روش شناسی اصولی کار و آموزش به دیگران نیز معتقد بوده و با فراست خود، پی به شیوه‌ی کار متفاوت وادا برده و با سعی و پشتکار مثال زدنی، این روش را نظام مند و قابل آموزش و انتقال کرده است.

نگارنده‌ی این سطور افتخار سال‌ها ترجمه‌ی متون در حوزه‌های مختلف از زبان ژاپنی به فارسی را داشته است. همچنین طی بیش از یک دهه با کارشناسان و متخصصین متعدد ژاپنی که به دعوت نهادهای اداری در ایران فعالیت نموده‌اند، همکاری داشته است. اما هدف از بیان این سابقه‌ی اجمالی، معرفی خود به خواننده‌ی محترم نبوده بلکه دلیل دیگری دارد. بدون اغراق باید بگویم طی این سال‌ها آنچه که همواره بنده را درباره‌ی کارشناسان ژاپنی تحت تأثیر قرار داده، سادگی اعجاز انگیز روش‌های کاری بوده که از این افراد شنیده و برای طرف ایرانی بازگو کرده‌ام. اگر ما بپذیریم که هر کاری اصول خود را دارد و لاجرم این اصول باید از نوعی سادگی برخوردار باشد تا ما انسان‌ها که ذاتاً از پیچیدگی گریز داریم، به انجام آن رغبت کنیم، به اهمیت سادگی بی‌خواهیم برد. مگر نه این است که طولانی‌ترین و شیواترین متن‌ها با همین حروف ساده‌ی الفبا نوشته می‌شود؟

در این کتاب نیز برخی از اصول و روش‌های برقراری ارتباط با مخاطب بیان شده که ویژگی بارز آن در سادگی‌شان است. در اینجا مایلیم برای نمونه برخی از اصول ساده‌ی مطرح شده در کتاب را با شواهد آن در فرهنگ ملی و دینی مان برایتان بازگو نمایم.

- در ابتدای هر گفتگویی خودتان را به مخاطب معرفی کنید. سپس با نگاه به دور و بر او از چیزی برای ایجاد عزت نفس در او کمک بگیرید.
- خود را جای مخاطب بگذارید (حدیث معروف: آنچه را برای خود می‌پسندی برای دیگران نیز پسند و آنچه را برای خود نمی‌پسندی برای دیگران نیز نپسند)
- باور داشته باشید و صبر کنید (دعوت به ایمان و صبر در جای جای قرآن)
- آگاهی از نادانی و بی‌اطلاعی خود و پذیرفتن آن (تا بدانجا رسید دانش من که بدانم همی که نادانم)
- پرهیز از پیشداوری (سفارش اکید دین مبین اسلام)
- آیا تا کنون برای رفع این مشکل کاری کرده‌اید؟ (تأکید بر همت و پشتکار در فرهنگ دینی و ملی)
- و

با مطالعه‌ی کتاب خواهید دید که همین اصول و قوانین ساده‌ای که از نظر ما مغفول مانده و یا با آنکه از آن آگاهی داریم اما کمتر مورد توجه قرار می‌دهیم، چقدر ماهرانه و بجا در عرصه‌های توسعه و صحنه‌های تسهیلگری به کار رفته و نتایج خیره‌کننده‌ای را در پی داشته است. البته در اینجا یک نکته‌ی بسیار مهم وجود دارد و آن نحوه‌ی بکارگیری این اصول در عرصه‌ی عمل است. در واقع یکی از وجود تمایز این کتاب از سایر کتب تسهیلگری همین ویژگی کاربردی و عملی بودن آن است چرا که فعالیت‌های صورت گرفته در عرصه‌های مختلف که نتایج بسیار قابل قبولی را در پی داشته، دستمایه‌ی نگارش آن بوده است. این بدان معناست که در صورت بکارگیری درست تکنیک و شیوه‌ی عمل مطرح شده در این کتاب، به طور قطع، آثار مثبت آن را مشاهده خواهید کرد.

هرچند مؤلفین این کتاب بسیاری از شیوه‌های مرسوم در ارائه‌ی کمک‌های توسعه و نیز برخی از روش‌های تسهیلگری روز دنیا را از منظر نتیجه بخش بودن با ارائه‌ی شواهد متقن مورد تردید قرار می‌دهند، اما خواهید دید که در جای خود از آموزه‌های برخی از اساتید فن با ذکر نام (پائولو فریره، پروفیسور نوناکا، جرد دایموند و ...) و با فروتنی تمام استفاده کرده‌اند. همانطور که اشاره شد، یکی از ویژگی‌هایی که این کتاب را از سایر کتب تسهیلگری و حتی روانشناسی مشاوره و کتابهای نوشته شده در زمینه‌ی برقراری ارتباط با مخاطب به منظور کمک متمایز می‌کند، برآمدن آن از دل تجربیات بیشمار مؤلفین در مناطق روستایی و حاشیه شهرهای کشورهای در حال توسعه است. تجربیاتی که در قالب روش شناسی در اختیار خواننده محترم قرار گرفته تا او نیز بتواند با تمرین و ممارست آن را در عرصه به کار گیرد.

تسهیلگری در فرهنگ لغت وبستر به معنای ساده سازی یا کم کردن مشکلات برای کمک به حرکت به سمت جلو است، بنابراین فرد تسهیلگر فرآیند ساده سازی و کم کردن مشکلات را انجام می دهد.

فرا تسهیلگری، شیوه ای مبتنی بر دانش فرا شناخت می باشد که همواره از فراسو به قضایا می نگرد. ویژگی بارز فرا تسهیلگری دادن حوزه ی دید بازتر توأم با اشراف بهتر بر اوضاع، به فرد تسهیلگر پیش از قدم گذاشتن به عرصه است. ضمن آنکه در میدان عمل نیز او را تنها نگذاشته و با آموزش نحوه ی طرح سوالات حقیقت یاب که بر محور رسیدن به حقیقت طرح می شود، کاری می کند که تسهیلگر به واقعیت پی برده و اقدامات بعدی صرفاً بر پایه ی واقعیت، صورت گیرد.

اما ضرورت پرداختن به موضوع فرا تسهیلگری و ترجمه ی این اثر، مسائل و مشکلات متعددی است که امروزه نه فقط جامعه ی ایرانی بلکه اکثر کشورها و مخصوصاً کشورهای در حال توسعه در حوزه های متعدد از جمله: آب، کشاورزی، محیط زیست و منابع طبیعی به ویژه جنگل و مرتع، با آن مواجه گردیده و نخستین گام جهت حل آن، برقراری یک رابطه ی برابر بین مسئولین و کارشناسان دستگاه های اداری در نقش تسهیلگر، با مردم است. گام دوم در این راه، پی بردن به مسائل و مشکلات واقعی توسط مردم است، نه مشکلات استنباطی و برگرفته از ذهنیت و برداشت مردم و حتی تسهیلگران. حل این مسائل و مشکلات با همکاری و مشارکت پر رنگ مردم، سومین گام در این راه است که برداشتن صحیح آن منوط به دقت در اجرای گام های قبلی خواهد بود. اهمیت این روش وقتی بر ما معلوم می شود که بدانیم با مشخص شدن حقیقت، آن وقت دیگر، برنامه ریزی های کلان نیز صرفاً بر پایه ی حقیقت و واقعیات خواهد بود. در این صورت از منابع مالی، نیروی انسانی و سایر منابع کشور به نحو بهتری استفاده خواهد شد.

تکنیک فرا تسهیلگری با تکیه بر دانش فرا شناخت و به شرط آموزش صحیح و اصولی، این ویژگی را دارد که در عرصه های مختلف مورد استفاده قرار گیرد. این تکنیک به لحاظ برخورداری از وجه روانشناسی بسیار قوی، به شرط یادگیری درست، حتی در خانواده ها نیز می تواند به کمک برقراری رابطه ی صحیح بین والدین و فرزندان بیاید.

روزی که این کتاب را از دست استاد ناکاتا به عنوان هدیه دریافت کردم، قلباً مایل به ترجمه ی آن شده و همانجا از استاد اجازه ی این کار را گرفتم. "استاد ناکاتا نیز با بزرگواری تمام، اجازه ی انجام این کار را دادند. از ایشان به سبب راهنمایی های ارزنده و کمک های بی دریغ در طول مدت ترجمه ی این اثر بسیار سپاسگزارم."

من پس از کسب اجازه از استاد شروع به ترجمه‌ی این کتاب نمودم؛ البته به سبب ماهیت شغلی‌ام در اوقات فراغت به ترجمه‌ی آن می‌پرداختم؛ هرچند کار ترجمه به دلیل ناپیوسته بودن، به کندی پیش می‌رفت، تا اینکه مدیران فرهیخته شرکت مدیریت منابع آب ایران که از انتشار این کتاب در ژاپن مطلع شده بودند، ترجمه‌ی آن را به من سپردند.

در اینجا لازم می‌دانم مراتب سپاس و قدردانی خود را از مدیران فرهیخته شرکت مدیریت منابع آب ایران و در رأس ایشان، مدیر عامل فهیم این شرکت جناب آقای مهندس حاج رسولیها ابراز نمایم. همچنین از جناب آقای مهندس حبیبی و جناب آقای مهندس رباعی که از ترجمه‌ی این اثر از زبان ژاپنی به فارسی حمایت ویژه‌ای نمودند صمیمانه قدردانی می‌نمایم. از زحمات هیئت محترم نظارت جناب آقای مهندس جباری (شرکت مدیریت منابع آب ایران)، جناب آقای مهندس رشیدی فرد (وزارت نیرو) و جناب آقای مهندس قزل (سازمان جهاد کشاورزی استان گلستان) به سبب بیان نکات ارزنده در جهت هر چه بهتر شدن این کار، خاضعانه تشکر می‌نمایم.

مشوق اصلی بنده در ترجمه‌ی این اثر فاخر، جناب آقای مهندس جباری بودند که در طول مدت ترجمه نیز همواره تلاش فراوانی در ویراستاری فنی و علمی این کار نمودند. بدون شک انجام این کار بدون حمایت و پشتیبانی دلسوزانه‌ی ایشان میسر نبوده است. بر خود فرض می‌دانم از ایشان به جهت زحمات بی‌شائبه و سعه‌ی صدر، صمیمانه قدردانی نمایم.

همچنین، ضمن عذرخواهی از اساتید فن تسهیلگری و اساتید ترجمه، امیدوارم ایشان با مطالعه‌ی کتاب و تذکر نکات مغفول در سبک نگارش، مرا در بهتر نمودن این اثر راهنمایی بفرمایند.

در پایان بر خود فرض می‌دانم از شهدای غواص، جوانمردانی که بسیار مظلومانه به شهادت رسیدند و این روزها شمیم رشادت، مردانگی و شهادت را بار دیگر در ایران اسلامی گسترده‌اند، یاد کنم. شخصاً هر گاه قلم به دست می‌گیرم تا مطلبی بنویسم بی‌اختیار به یاد تمامی کسانی می‌افتم که جان خود را نثار کردند تا ما در آرامش زندگی کنیم.

امیدوارم برای خدمت به میهنم مسیر صحیحی را انتخاب کرده باشم.

و آن الرَّاحِلُ اليك قَرِيبُ الْمَسَافَةِ

شرافت

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

۱	مقدمه	وقتی شیشه‌ی مات، شفاف می‌شود!
۲	پرسش با چرا، گام نهادن در یک مسیر اشتباه است.	
	بخش ۱ شکل‌گیری فراتسهیلگری	
۱۵	فصل اول: تکنیک برقراری ارتباط بمنظور کمک، بدون پرسش با چرا	
۱۵	۱. شما معمولاً صبحانه چه می‌خورید؟ حاصل آمیختن واقعیت با ادراک، یک تعامل مبهم است.	
۱۹	۲. عوامل سه‌گانه‌ی تشکیل‌دهنده‌ی شناخت ما از واقعیت و دام ارتباطی MI	
۲۳	۳. نظام مند کردن تکنیک مبتنی بر آداب پرسش	
۲۶	۴. از تمرین عملی در کشور لائوس تا راه‌اندازی دوره‌های تسهیلگری	
۳۰	۵. پی‌بردن به قدرت نهفته در پس‌سؤالات حقیقت‌یاب ساده	
۳۷	۶. پی‌بردن خودانگیخته مخاطب به موضوع	
	فصل دوم: خروج از ماریپیچ، سؤالات ادراکی و رسیدن به سؤالات ساده	
۴۵	۱. ماریپیچ سؤالات ادراکی	
۴۵	(۱) راهی به سوی همکاری‌های بین‌المللی	
۵۷	(۲) راه خروج از ماریپیچ	
۶۰	۲. بیداری (پیدا کردن سؤالات ساده)	
	فصل سوم: مانعی در برابر سؤالات ساده	
۶۷	۱. ارمغان سؤالات ساده برای من	
۶۷	(۱) آموزه‌های تمرین تکنیک گفتگو	
۷۰	(۲) نخستین علائم یا جوانه‌های تکنیک	
۷۲	۲. مانعی در برابر سؤالات ساده	
۷۲	(۱) ابهام در مورد سبک فعالیت‌ها	
۷۸	(۲) اشکال کار کجاست؟	
	فصل چهارم: شکل‌گیری فراتسهیلگری	
۸۶	۱. عبور از تکنیک گفتگو و ورود به عرصه‌ی تسهیلگری	

۹۲	۲. تولد فراتسهیلگری
	بخش ۲ چارچوب فراتسهیلگری
۱۰۳	فصل اول: نمایان شدن بافت جامعه
۱۱۰	فصل دوم: مسیر منتهی به جامعه
۱۱۰	۱. پیدا کردن خط القعر جمع
۱۱۴	۲. در آستانه‌ی شکل‌گیری چارچوب
۱۱۴	مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده جوامع انسانی
۱۱۷	۳. استحاله جامعه محلی
۱۲۶	۴. چارچوب جامعه
۱۲۶	درک ما از مکان
	فصل سوم: حد فاصل کلان و خرد
۱۴۲	۱. تمرکز زدایی به عنوان ابزار تفکیک‌کننده کلان و خرد
۱۴۲	چه چیزی را توسط جامعه مدیریت کنیم؟
۱۴۹	۲. توانایی مدیریت
۱۵۹	۳. تبیین کلامی و نقش تسهیلگر
۱۵۹	دانش ضمنی و دانش روشن
۱۶۳	۴. تغییر دیدگاه و تغییر رفتار
۱۷۷	۵. مفهوم تمرکز زدایی در جوامع محلی
	فصل چهارم: بافت همکاری‌های بین‌المللی
۱۷۹	بروز پدیده فقر همگام با مدرنیته
۱۷۹	۱. فقر دیگران در تجربه‌ی من
۱۸۷	۲. تجسم فقر
۱۹۳	۳. پیاده‌سازی فرایند در یک چارچوب خاص
۲۱۴	۴. جنبه عزم‌پذیری این داستان
	بخش ۳ تمرینات عملی فراتسهیلگری
۲۲۷	فصل اول: تفسیر تکنیک فراتسهیلگری
۲۲۷	۱. مهارت‌های پایه و شیوه تمرین آن
۲۴۱	۲. مهارت تسهیلگری به سبک گفتگوی میدانی

- ۲۴۲ (۱) چند نگرش بسیار مهم
- ۲۴۲ ۱ - به قدرت نهفته در سؤالات حقیقت یاب ایمان داشته باشید
- ۲۴۳ ۲ - اساس کار بر گفتگوی رو در رو استوار است
- ۲۴۴ ۳ - پیشنهاد ندهید
- ۲۴۶ ۴ - باور داشته باشید و صبر کنید (عصاره تسهیلگری)
- ۲۴۸ (۲) مراحل و مفاهیم ملموس
- ۲۴۹ ۱ - یافتن باب گفتگویی که باعث بالا رفتن عزت نفس در مخاطب می شود = تشویق از طریق ابزار
- ۲۵۰ ۲ - مسئله را ساماندهی می کنیم: آیا این واقعاً مشکل محسوب می شود؟
- ۲۵۰ ۳ - اولین بار (و اخیراً) این مسئله کی اتفاق افتاد؟ سؤالات را در چارچوب توالی زمانی وقوع، طرح می کنیم.
- ۲۵۲ ۴ - رجوع به خاستگاه مسئله و مشکل
- ۲۵۳ ۵ - جستجوی راه حل (۱): مقید بودن و اصرار به یافتن تجارب مشابه خودشان
- ۲۵۴ ۶ - جستجوی راه حل (۲): از تجارب مشابه افراد نزدیک درس بگیرید
- ۲۵۵ ۷ - اگر مخاطب از شما سؤال کرد آن را یک فرصت بدانید
- ۲۵۹ ۸ - کاری کنید که کلام آخر یا نتیجه گیری حتماً از زبان مخاطب بیان شود
- ۲۶۱ ۳. تکنیک های تشکیل دهنده تسهیلگری = بنا نهادن یا تعیین فرضیه
- ۲۶۴ (۱) منظور از تعیین فرضیه چیست؟
- ۲۶۴ ۱ - یافتن باب گفتگویی که باعث بالا رفتن عزت نفس در مخاطب می شود = تشویق مخاطب از طریق ابزار
- ۲۶۶ ۲ - مسئله را ساماندهی می کنیم: آیا این واقعاً مشکل محسوب می شود؟
- ۲۶۷ ۳ - جستجو برای یافتن راه حل: مقید بودن به یافتن تجارب مشابه خود
- ۲۶۸ (۲) منظور از تجربه مشابه چیست؟ ← خود را جای دیگران گذاشتن
- ۲۷۲ فصل دوم: کاربرد فراتسهیلگری در پروژه ها
- ۲۸۹ ۱. آموزش به منظور آشنایی
- ۲۸۹ از پایه گذاری شراکت تا تحلیل مسائل بر اساس جامعه
- ۲۸۹ (۱) جدی بودن = منظور از رابطه برابر چیست؟

- ۱ - از ابتدا هیچ طرحی همراه خود نداشته باشید: کاری کنید که خودشان مبنا و زمینه‌ی اقدامی را که باید صورت گیرد، پیدا کنند. ۲۸۹
- ۲ - مراقب باشید هنگام تدوین پروژه در دام الگوی مرسوم نیفتید: خطرات پیشداوری ۲۹۱
- ۳ - شراکت یک رابطه‌ی مبتنی بر بده بستان است: از بازی مشارکت پرهیز کنید. ۲۹۴
- ۴ - خودتان را جای مخاطب گذاشته و فرضیه را بنا گذارید: کاری کنید که مخاطب شما وجود خارجی خود را ببیند. ۲۹۶
- ۵ - یادگیری فنون ملموس منجر به عزت نفس می شود. ۳۰۱
- ۶ - به مخاطب نشان دهید که با تمام وجود خود را متعهد به انجام کار می دانید. ۳۰۵
- ۷ - یاد دادن فنون و مهارت های فرا گرفته به دیگران، باعث ایجاد اعتماد بنفس در افراد می شود: این رابطه را که همیشه شما یاد دهنده هستید، بوجود نیاورید. ۳۰۸
- (۲) چرا به آموزش نیاز است؟ ۳۰۹
- ۱ - سه حوزه‌ای که به آموزش نیاز دارد ۳۰۹
- ۲ - ماهیت دانش جوامع روستایی و ارتباط آن با آموزش این جوامع ۳۱۰
- ۳ - دو سطح از سه حوزه ۳۱۲
- ۴ - در مورد آموزش نیز از درگاه سوالات حقیقت یاب وارد می شویم: برای جلب همکاری، تقاضا نمی کنیم ۳۱۴
- ۵ - تأکید مکرر بر به اشتراک گذاشتن اطلاعات با جامعه محلی ۳۱۶
- ۶ - هماهنگ نشدن ریتم روستاها نیز فرصتی برای یادگیری است. ۳۱۷
- ۷ - پایه گذاری شراکت با تلاش بی وقفه میسر می شود ۳۱۸
- ۸ - از تقویت بر اساس استنباط و ذهنیات خود پرهیز کنید. ۳۱۹
- ۹ - تدابیری برای استفاده منعطف از مدت زمان اجرای پروژه ۳۲۰
- ۱۰ - تنها تشخیص ملموس وضع موجود، منجر به تشخیص دانش لازم می شود ۳۲۳
- ۱۱ - اهمیت شناخت کمی یا اشراف بر آمار و ارقام در جوامع محلی روستایی ۳۲۶
۲. آموزش به منظور اجرا ۳۲۷
- از تهیه طرح اجرایی تا اجرا و پایش ۳۲۷
- (۱) طرح اجرایی (برنامه‌ی اقدام) ۳۲۷
- ۱ - مفهوم تهیه طرح اجرایی توسط جامعه روستایی ۳۲۷

- ۲ - بودجه مهم ترین بخش است: مادامی که روستائیان آن را تهیه نکنند، احساس مالکیت در آنها بوجود نخواهد آمد. ۳۳۲
- ۳ - تهیه طرح اجرایی نیز خود یک فن و مهارت است: تا تمرین زیادی صورت نگیرد (طرح های متعدد تهیه نشود) افراد قادر به تهیه ی یک طرح خوب نخواهند شد. ۳۳۴
- ۴ - تبدیل اطلاعات به داده های عددی یک مفهوم مهم است که افراد در طول تهیه طرح اجرایی، آن را فرا می گیرند. ۳۳۶
- ۵ - ابعاد دو گانه ی اقتصاد در جوامع محلی ۳۳۸
- ۶ - بدون داشتن معلومات پایه در مورد مدیریت مالی نمی توان با اقتصاد بازار مواجهه نمود. ۳۴۰
- ۷ - اگر به افزایش درآمد فکر می کنید باید حاشیه امن را مد نظر داشته باشید: از نقاط قوت روستا غافل نشوید. ۳۴۰
- ۸ - اگر مردم با مفهوم هزینه آشنا نشوند نمی توانند کار نگهداری را به خوبی انجام دهند. ۳۴۲
- (۲) پایش ۳۴۵
- چگونه آنها را متوجه پایش کنیم؟ ۳۴۵
۳. آموزش با هدف تضمین پایداری ۳۴۶
- ارزیابی و بازخورد چیست؟ ۳۴۶
- (۱) چگونه پایداری را حفظ کنیم؟ ۳۴۶
- ۱ - در ایجاد تشکل های مردمی عجله نکنید: جامعه محلی، خود یک ظرف است. ۳۴۶
- ۲ - پیش از آنکه برای آنها «تشکل» به ارمغان ببرید، باید سازماندهی روستا را کاملاً درک کنید ۳۴۸
- ۳ - رهبران جدید را بتدریج تربیت کنید. ۳۵۱
- (۲) منظور از ارزیابی توسط جامعه محلی چیست؟ ۳۵۲
- ۱ - ارزیابی کاری است که شما هر روز آن را انجام می دهید. ۳۵۲
- ۲ - ارزیابی در بافت جدید: انجام یک پیوند غیر تحمیلی ۳۵۴
- ۳ - هدف نهایی از اجرای پروژه در جامعه محلی، انتقال دانش فنی است ۳۵۵
- ۴ - ارزیابی یک فعالیت بلند مدت است ۳۵۵
- ۵ - مفهوم بازخورد: استخراج نظر واقعی جامعه محلی ۳۵۷
- بخش آخر به جای نتیجه گیری ۳۵۹