کارگاه اول: مفهوم کار مشارکتی و مدیریت در ساختارهای مشارکتی و نظام تصمیم‌گیری

ساعت برگزاری: ۱۱ تا ۱۳:۳۰

تاریخ برگزاری: ۱۵/۱۰/۱۳۹۵

تسهیل‌گران

خانم آناهیتا اصلاح‌پذیر

آقای شاهو رحمانی

تعداد کل شرکت کنندگان در کارگاه اول

۶۲ نفر

نقشه پراکندگی افراد شرکت کننده در کارگاه اول به تفکیک استان ها:

۱ نفر
۱ نفر
۱ نفر
۱ نفر
۵۰ نفر
۱ نفر
۱ نفر
۱ نفر
۱ نفر
۲ نفر
۲ نفر
دریای خزر
آذربایجان
شرقی
غربی
اردبیل
گیلان
زنجان
قزوین
کرج
تهران
کردستان
همدان
مرکزی
قم
کرمانشاه
لرستان
ایلام
اصفهان
چهارمحال
خوزستان
کهگیلویه
یزد
فارس
بوشهر
کرمان
هرمزگان
سیستان
و
بلوچستان
خراسان
سمنان
مازندران
گلستان
خلیج فارس
دریای عمان

در این کارگاه با موضوعات زیر آشنا خواهید شد:

الف) مفاهیم پایه ای مشارکت

۱. مشارکت یک ارتباط است/ مشارکت مبتنی بر اعتماد است.
۲. مشارکت برای دستیابی به یک نتیجه است / در مشارکت اطلاعات شفاف است.
۳. مشارکت با اتحاد فرق دارد.
۴. مشارکت یک تفکر برنده برنده است.
۵. آیین‌ها و آداب فرهنگی لزوماً مشارکت نیستند.
۶. شرکا با هم تصمیم می گیرند.
۷. شرکا بر اساس توانایی و تخصص خود تقسیم کار می کنند.
۸. شرکا در طی مسیر همدیگر را اصلاح می کنند.
۹. شرکا مرتب در حال توافق هستند.
۱۰. شرکا از بهره نهایی کار سود می‌برند.

ب) مشارکت ضروری است چون جامعه‌ی جهانی

اصل سینرژی در فیزیک همان مشارکت در جوامع انسانی است.

پ) بنیان‌های مفهومی مشارکت براساس تعریف زیر کدام‌ها هستند؟

«مشارکت رفتاری مسئولانه در قالب کارگروهی برای رسیدن به هدفی مشترک است که به بهبود زندگی همگان یاری میرساند»

ت) مشارکت براساس تفسیر ما در این کارگاه مبتنی بر رشد و توسعه‌ی اعضای جامعه است.

در این تعاریف، ذهنیتی اجتماعی به مشارکت داده شده است. ما مشارکتی را دنبال می کنیم که منافع آن را همگان ببرند و به بهبود زندگی مردم یاری برساند. این روایت مبتنی بر نظرات جامعه‌محور، انسانی نگر و توسعه گراست.

ث) اصول مشارکت و کارگروهی

کارگاه ۲

دبیرخانهٔ توسعهٔ مدرسهٔ تعاونی؛
مرکزی برای آموزش، مشاوره و یاری گری در حوزهٔ مدرسه و تعاون.

تلفن: ۸۸۳۶۸۴۵۵-۰۲۱
WWW.COOPSCHOOL.IR

مجتمع آموزشی راه رشد

دبیرخانهٔ دائمی توسعهٔ مدرسهٔ تعاونی برگزار می‌کند.

دبیرخانهٔ توسعهٔ مدرسهٔ تعاونی؛

کارگاه آموزشی دوم

۱. شریک شدن در:

- مشارکت در تأمین منابع و اجرا (انواع نقش در اجرا شامل حضور فیزیکی، حضور حساس، حضور منفعل، حضور فعال/خلاق، هم آفرینی است)
- مشارکت در طرحریزی و تصمیم گیری
- مشارکت در منافع و ریسک‌ها

۲. مزایا و معایب

موارد استفاده از روش تصمیم گیری فردی/ روش مشورتی/ اجماع مشورتی/اجماع نسبی/اجماع کامل/رأی گیری

۳. مشارکت یعنی:

م من و ما
ش شراکت شفاف
ا اعتماد و احترام
ر روابط مناسب
ک کنجکاوی و یادگیری مستمر
ت تعادل در تقسیم کار و هماهنگی و نیز در تقسیم منافع و ریسک‌ها

۴. تبیین چرخه منفی در کار گروهی

اعتماد پایین- ترس از دست دادن موقعیت‌ها- رفتارهای نامناسب و کاذب (تظاهر،تملق، کم کاری)، عدم طرح و حل مسائل به صورت باز و شفاف، واکنش‌های احساسی و هیجانی، سرزنش دیگران و کمبود مسئولیت‌پذیری

۵. تبیین چرخه‌ی مثبت در کار گروهی

اعتمادسازی/ایجاد انگیزه/ کاهش ترس و نگرانی با تمرکز بر داشته‌ها و امکانها/ بیاثر کردن رفتارهای کاذب و تشویق رفتارهای مناسب (شفافیت، فرصت ابراز، گفتوگو)، طرح مسائل به صورت باز و شفاف/ احساس پیشرفت در حوزهی نفوذ خود، واقعبینی و برخورد عقلانی با مسائل، آغازگری و پذیرش مسئولیت انتخابهای خود، فعال بودن در عین صبوری

۶. تفسیر انواع ارتباط سازنده برای دستیابی به مشارکت هم‌افزا

الف) مکمل بودن = تعادل
ب) هم‌راستایی = انسجام
ج) یکپارچه‌سازی = کل بزرگتر از جمع اجزاء.
د) روابط شبکه‌ای = قدرت شبکه‌ها

۷. آفت‌های کار تیمی

- افراد به جای حل مسائل و توجه به نتایج برای ذینفعان، بر حفظ منافع و امنیت خود متمرکز می‌شوند
- تظاهر باعث ابهام در مسئولیت‌ها و پایین آمدن استانداردها می‌شود
- اجتناب از برخورد وعدم پرداختن به اختلافات به شکل سازنده باعث تظاهر و شبه تعهد می‌شود
- ترس از دست دادن موقعیت یا ترس از عواقب باعث اجتناب از برخوردمی‌شود
- کمبود اعتماد باعث احساس ناامنی و ترس می‌شود.

۸. نگاهی به طیف نقش‌های رهبری / مدیریتی برای پیشبرد و تسهیل مشارکت‌ها

وظایف اصلی مدیریت: چه کاری؟ چرا/ با چه منابعی؟/ چگونه؟

۹. در ساخت‌های مشارکتی می‌توان از سه نقش یاد کرد که کارکردهای متفاوتی دارند: رهبر/مدیر / تسهیلگر

این سه در نوع دغدغه، افق دید، شیوهی نگاه و نوع انتظارات با یکدیگر فرق دارند.

۱۰. مدیر–تسهیلگر بهترین گزینه برای ساختارهای مشارکتی است.

توجه به اصول اساسی در تسهیلگری این نکته را روشن می کند:

بی‌طرفی/دعوت از همه ذی‌نفعان/ برخورد سازنده با تعارض/ تمرکز بر روش و تسهیل فرایند نه کسب نتیجه، یافتن قصور نه مقصر و ...

مفهوم مشارکت و مدیریت مشارکتی در تعاونی

در هر سازمانی ارتباط افراد زمانی صورت می‌گیرد که در افراد خواست و توان مشارکت وجود داشته باشد. مفهوم مشارکت بسیار پیچیده است. تنها یک جعبه ابزار نیست که بتوان آن را با خود به این طرف و آن طرف برد بلکه یک نگاه و یک رویکرد فرهنگی است که زوایای پیچیدهٔ بسیار دارد و نیاز به تمرین مستمر دارد.

در این کارگاه پشت صحنهٔ رویکرد مشارکتی را در کنار هم تمرین می‌کنیم. در این کارگاه سؤال‌هایی مطرح و در گروه‌ها به بحث گذاشته شد. سپس هر گروه پاسخ خود را بیان می‌کرد و سایر اعضای کارگاه به نقد و بررسی آن می‌پردازد.

نخست بررسی مفهوم مشارکت با طرح این سؤال که:

مشارکت را تعریف کنید و چند نمونه از کارهایی را نام ببرید که به مشارکت نیاز دارند و شما فکر می‌کنید در جامعهٔ ما ضعف‌های جدی دربارهٔ آن وجود دارد؟

هر گروه یک دقیقه فرصت دارد که پاسخ خود را بیان کند.

گروه اول: مشارکت یک مفهوم فرهنگی و اجتماعی است. در جایی که احساس تعلق نداشته باشیم و درکی از منافع مشترک وجود نداشته باشد، مشارکت اتفاق نمی‌افتد. عدم مشارکت در بخش خصوصی و دولتی؛ سازمان‌های دولتی کار خودشان را انجام می‌دهند و از آنجاکه درکی این سازمان‌ها از منافع مشترک چندان درست نیست، کار آنطورکه باید پیش نمی‌رود. از طرف دیگر با بخش خصوصی هم همراهی ندارد.

گروه دوم: مشارکت یعنی شریک شدن و نوعی احساس همبستگی و درگیری عاطفی و ذهنی. مشارکت در تمام فعالیت‌های اجتماعی که هدف مشترکی دارند، قابل اجراست. در برخی از کارها این مشارکت قابل لمس و مشهود است مثل ساخت‌وساز و در برخی دیگر خیر. مثلاً در عرصهٔ ساخت‌وساز مشارکت کاملاً مشهود است؛ اما در آموزش‌وپرورش کمتر دیده می‌شود مثل ضعف مدارس در برقراری ارتباط با اولیا، اطلاع‌رسانی، فعال نبودن دانش‌آموزان و معلم‌ها. همچنین در عرصهٔ ورزش، آنجا که قرار است کار تیمی اصل و بنیان قرار بگیرد مثل فوتبال، کارآمد نبوده‌ایم.

گروه سوم: هم‌اندیشی و هم‌زیستی یکی از حرکت‌هایی است که در مفهوم مشارکت نقش‌آفرینی می‌کند.

گروه چهارم: به نظر می‌رسد در دو نهاد خانواده و مدرسه به این مفهوم بیشتر نیاز داریم.

گروه پنجم: در خانواده بایدها و نبایدها را باید توسط یکایک اعضا بررسی و تعیین کرد. در مدرسه نیز مشارکت و اصول آن باید در نهادهای مختلف اجرا و تمرین شود مثل شوراهای دانش‌آموزی، شورای آموزگاران، انجمن اولیا و ... . موفقیت افراد در جامعه بستگی به آموزش‌هایی دارد که در این دو نهاد به آنها داده می‌شود.

گروه ششم: مشارکت ارتباط میان اعضا است. در تمام گروه‌های موجود در جامعه (کوچک و بزرگ) باید این مفهوم وجود داشته باشد؛ چراکه منافع آنها با هم مشترک است. فرهنگی که برای جداسازی زباله‌ها باید ایجاد شود، از طریق کار جمعی در گروه نهادینه می‌شود.

گروه هفتم: در عرصهٔ محیط زیست و به‌خصوص مسئلهٔ آلودگی هوا.

- از میان پاسخ‌ها مفاهیمی به‌دست آمد که می‌توان تعدادی از آنها را برشمرد. کلی‌ترین مفهوم آن است که مشارکت نوعی ارتباط است؛ مشارکت برای رسیدن به یک هدف صورت می‌گیرد و بناست در طول مشارکت، منافع همگان درنظرگرفته شود.
- نمونه‌هایی مثل مسئلهٔ آلودگی هوا از آن جهت اهمیت دارند که می‌توانیم از طریق آنها تأثیر مشارکت در حل معضلات اجتماعی را بررسی کنیم.
- با استفاده از از پاسخ‌ها سعی می‌کنیم مفهوم مشارکت را تعریف کنیم و اجزای آن را به‌دست آوریم. به دست دادن تعریف دربارهٔ مفاهیم و واژه‌هایی که به کرات و به‌طور متعدد در جامعه به‌کار می‌روند، این کار سخت‌تر خواهد بود. مشارکت هم یکی از همان مفاهیم است.
- قرار است در این کارگاه و در کنار هم به تعریفی از مشارکت و کار مشارکتی دست پیدا کنیم.
- در گفتمان‌های سازمانی معمولاً از گروه و کار مشارکتی حرف زده می‌شود. در فضاهایی که اجتماعی از افراد وجود دارد دربارهٔ توافق و اتحاد حرف زده می‌شود. هدف و انتظار ما در هر کار گروهی نیز آن است که رویکردمان برنده–برنده باشد، یعنی همه از فضا نفع ببرند.

آیتم‌هایی که با استفاده از کارگروه‌ها به دست آوردیم موارد زیر است:

- منافع عمومی– مشارکت روانی– درگیری عاطفی و ذهنی– هم‌اندیشی– خانواده و مدرسه– ارتباط – منافع همگان– دست‌یابی به هدف.
- به گروه‌ها بازگردید و سعی کنید با استفاده از این آیتم‌ها به یک تعریف جامع از مشارکت دست یابید. مشارکت چیست؟ و چند مؤلفهٔ مفهومی دارد؟

گروه اول:

مشارکت ارتباطی است که افراد در آن به دنبال یک هدف مشترک هستند.

گروه دوم:

ارتباطی است که افراد در آن با اعتماد به یکدیگر و با درنظرگرفتن منافع جمعی برای رسیدن به هدف مشترک تصمیم‌گیری می‌کنند و البته نوعی تقسیم کار گروهی نیز صورت می‌گیرد که به افراد گروه بر اساس تخصص‌هایشان مسئولیت‌هایی تفویض می‌شود.

گروه سوم:

مشارکت یک ارتباط جمعی است که در آن افراد با همکاری در جهت نیل به هدفی مشترک حرکت می‌کنند و منافع افراد گروه در آن تأمین می‌شود.

گروه چهارم:

مشارکت یک فضای عمومی و مشترک است که اعضا از هر سطح و طبقهٔ اجتماعی با ارتباط مشترک و همبستگی جمعی برای رسیدن به یک هدف مشترک بسیج می‌شوند. این هدف مبتنی بر نفع جمعی است.

گروه پنجم:

مشارکت ارتباطی مؤثر است که افراد در تأمین منابع و اجرا اعم از انواع نقش‌آفرینی حضور فعال فیزیکی و ذهنی دارند. در این ارتباط مؤثر، لازم است که افراد به هم اعتماد داشته باشند، هر فرد خودش را در گروه، مهرهٔ اصلی بداند و در دست‌آوردها سهیم باشند.

گروه ششم:

مشارکت یک ارتباط است که افراد در آن بر اساس اعتماد و در بستر فعالیت گروهی با حس مسئولیت‌پذیری در جهت منافع جمعی و اهداف سازمانی تلاش می‌کنند.

مشارکت یک ارتباط آگاهانه است برای دستیابی به هدف مشترک با چشم‌اندازی مشخص.

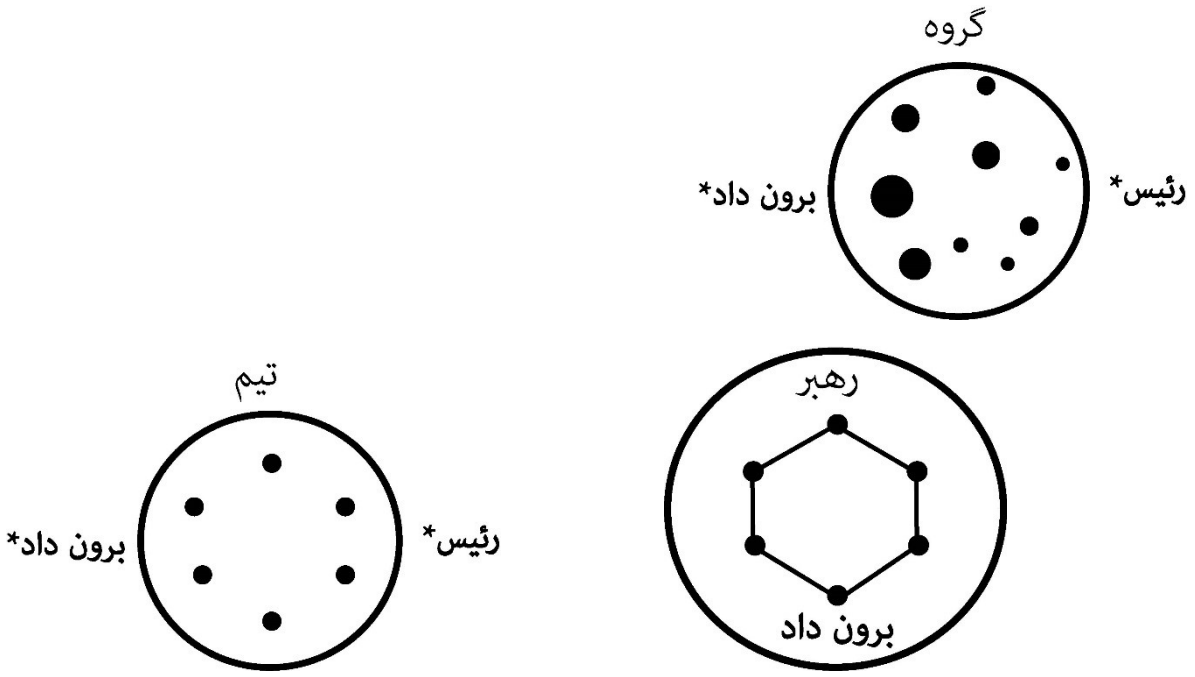
آیتم‌های کلی برآمده از پاسخ‌ها:

ارتباط- هدف مشترک- تقسیم کار بر اساس تخصص- منافع جمعی- همبستگی- تأمین منابع و اجرا

با استفاده از همین تعاریف، معضلات کار مشارکتی و اشتباهات رایج در فهم آن را بررسی می‌کنیم:

- هدف مشترک اگر مادی و ملموس نباشد چه اتفاقی می‌افتد؟
- تقسیم کار بر چه اساسی صورت می‌گیرد؟ آیا صرفاً بر اساس تخصص است؟ چه کسی تخصص‌ها را تشخیص می‌دهد و تقسیم کار می‌کند؟
- وقتی که پای سود و منافع مادی در میان باشد چطور افراد می‌توانند فضایی شفاف برای اعتمادسازی ایجاد کنند؟
- وقتی از منافع جمعی صحبت می‌کنیم، مقصودمان از جمع چه کسانی است؟ مثلاً در شرکت‌های معروف رایانه‌ای که کار تیمی انجام می‌دهند، لزوماً کارشان مشارکتی است؟
- یک کج‌فهمی رایج دربارهٔ کار گروهی/ مشارکتی وجود دارد. از آنجاکه گفتیم در کار مشارکتی افرادی وجود دارند که با هم ارتباط دارند، قطعاً در هر کار مشارکتی، ما گروه داریم. بنابراین در تعریف اولی مشارکت که ارتباط است، فرد تنها وجود ندارد. اما چرا کار گروهی لزوماً کار مشارکتی نیست و چرا کار مشارکتی با کار تیمی فرق دارد؟
- در سازمان‌های مدرنی که در اقتصادهای جدید شکل گرفته‌اند همچنان، سیستم سلسله‌مراتبی است؛ افراد محدودی گروه نخبه‌ای را به خدمت می‌گیرند. این گروه با همگرایی بسیار بالا و تعیین هدفی مشخص کارش را به‌خوبی و به‌درستی انجام می‌دهد؛ با هم ارتباط دارند، هدف مشترک دارند و به یکدیگر اعتماد دارند. بنابراین در کار گروهی تمام مؤلفه‌های کار مشارکتی را داریم به جز...؟؟

اگر بخواهیم نسبت افراد در گروه را به شکل یک دایره ترسیم کنیم، به این صورت خواهد بود:



یک سری ارتباط‌های بیرونی غیر از ارتباط درون‌گروهی هم دخیل است. مثل یک معلم یا رئیس. معلم گروه را به رسمیت می‌شناسد و چیزهایی را به آنها دیکته می‌کند. درواقع همچنان قدرت بیرونی تعیین‌کنندهٔ آن است که هدف چیست؟ نتیجه چیست و نفع چیست؟

در یادگیری مشارکتی نباید اینطور باشد. بلکه دانش‌آموز باید شریک باشد؛ اگر کار آموزش بدون دخالت او و بدون اینکه او هم در تعیین منافع آموزش دخیل باشد، صورت بگیرد، حتی اگر گروه هم داشته باشیم، کار مشارکتی اتفاق نیفتاده است. ممکن است کار گروهی داشته باشیم اما مشارکت اتفاق نخواهد افتاد.

اگر بتوانیم نواقص موجود در تعریف‌های رایج از کار مشارکتی را برطرف کنیم و مؤلفه‌های کار مشارکتی را برشماریم، آنگاه می‌توانیم به مفاهیم اصلی دربارهٔ تعاونی و مدرسهٔ تعاونی نیز بپردازیم.

در کار تیمی دایره‌ای که ترسیم کردیم بسته‌تر است. افراد مرتب‌تر و منسجم‌تر در کنار یکدیگر هستند و سنخیت بیشتری با هم دارند. به‌نظر می‌رسد در کار تیمی سطح بالاتری از انسجام، همگرایی و هم‌افزایی را داریم؛ اما نکته اینجاست که عامل بیرونی کماکان و با شدت بیشتری وجود دارد و خروجی در اختیار او قرار می‌گیرد و افراد گروه در تعیین ماهیت خروجی و سرنوشت آن نقشی ندارند. این افراد در تأمین منابع و روندهای اجرایی مشارکتی ندارند.

حال آنکه در کار مشارکتی:

- شرکا مدام در حال توافق و عدم توافق هستند
- شرکا تصمیم می‌گیرند
- اعضا در تأمین منابع سهم دارند
- اعضا در روندهای اجرایی سهم دارند
- میان اعضا تقسیم کار وجود دارد
- اعضا کار یکدیگر را اصلاح می‌کنند
- همه‌ی اعضا از بهرهٔ نهایی سود می‌برند.

در کار مشارکتی افراد از پیش این مسئله را بررسی می‌کنند که برای شروع چه سرمایه‌ای نیاز است. این امر با حضور همهٔ شرکا اتفاق می‌افتد (حتی اگر شرکا دانش‌آموزان کلاس اول هستند). در کار مشارکتی هم افراد در تأمین منابع دخالت دارند. تأمین منابع به این معنا نیست که دانش‌آموز مثل شما طرح درس می‌نویسد؛ همین که کتاب و وسایل آموزشی را با خود می‌آورد، کافی است.

این امر دربارهٔ روندهای اجرایی هم صادق است. آیا دانش‌آموز در ادارهٔ کلاس سهم دارد یا ندارد (حتی به معنای نمره دادن و درس دادن). البته در این مورد باید به این نکته نیز توجه داشت که چه راهکارهایی کمک می‌کند تا درس دادن دانش‌آموز اختلال در سلسله‌مراتب به‌وجود نیاورد.

در کار مشارکتی همواره یک مسیر داریم. این شاخصه حذف نشدنی است که باید همهٔ افراد در میدان باشند و اصول کار را خودشان تدوین کنند. اگر جایی کسی از بیرون تعیین کند که چه روندهای اجرایی‌ای در پیش گرفته شود، سود چگونه تقسیم شود یا چه تصمیمی برای فلان وضعیت خاص گرفته شود، در آنجا کار مشارکتی اتفاق نیفتاده است.

مسئلهٔ سطوح تصمیم‌گیری در کار مشارکتی یکی از دشوارترین مسائل موجود در کار مشارکتی است. چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد؟ در کار مشارکتی حدوداً ده نوع الگوی متفاوت برای نحوهٔ تصمیم‌گیری در جمع وجود دارد که در ادامه بخشی از آنها را بررسی خواهیم کرد. برای مثال یکی از معضلات تصمیم‌گیری آن است که کسانی که نظرشان در تصمیم‌گیری نهایی دخالت داده نشده است، ناراحت می‌شوند. بنابراین در کار مشارکتی این مسئله بسیار مهم است که سطوح تصمیم‌گیری کجاست و افراد براساس تخصص‌هایشان در کجا دخالت داده می‌شوند. پیامد چنین چیزی تقسیم کار درست است. در کار مشارکتی فرد در جایی تصمیم می‌گیرد که تخصصش اجازه می‌دهد اما همه می‌توانند دربارهٔ کار یکدیگر نظر بدهند. مجموع این عوامل در کار مشارکتی ما را به نگاهی می‌رساند که در کار تیمی وجود ندارد. کار تیمی کل‌نگر نیست.

در ساخت‌های مشارکتی کار از راه دور نداریم. تقسیم کار میان افرادی صورت می‌گیرد که همه حضور دارند و کار می‌کنند. اگر یک نفر بر اساس سرمایه، اعتبار یا جایگاه سیاسی‌اش بیرون باشد و در فرآیند کار مشارکت نداشته باشد اما در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شود، کار مشارکتی صورت نگرفته است.

امروزه در شرکت‌های بزرگ یاد گرفته‌اند که برای نشان دادن روحیهٔ مشارکتی، کاری به یک تیم واگذار می‌شود و درصورتی که کارش را درست انجام دهد، بخشی از پورسانت پروژه را دریافت می‌کند. انواع و اقسام پاداش‌ها و تقویت‌ها برای گروه در نظر گرفته می‌شود تا به نوعی نشان دهند که گروه‌ها در سود و منافع شرکت و سازمان سهیم هستند. اما مسئله آنجاست که تمام این‌ها به نوعی تنظیم شده است که اولاً گروه‌ها از کار یکدیگر بی‌اطلاع هستند و دوماً آن کسی که سود اصلی را دریافت می‌کند، گروه‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین اهداف شرکت نمی‌دهد و خود نیز همراه با گروه و در کنار آنها فعالیت نمی‌کند. در روندهای مشارکتی افراد یکدیگر را اصلاح می‌کنند. در این نوع ساختار یک فرد کامل و بی‌نقص وجود ندارد (اعم از مدیر یا کارمند) و افراد در همان فرآیند توافق و عدم توافق مدام بر آگاهی یکدیگر می‌افزایند، اشتباهات را اصلاح می‌کنند و افراد روزبه‌روز تفاهم بیشتری با یکدیگر به دست می‌آورند.

ممکن است برخی از این مؤلفه‌ها در کار گروهی و تیمی هم دیده شود، به همین دلیل است که مهم‌ترین تفاوت کار مشارکتی با کار گروهی، تعریف و نگاهی است که به منافع جمعی دارد.

آنچه تبلیغ می‌شود و همه‌جا به عنوان کار مشارکتی از آن یاد می‌شود، بیشتر نوعی کار گروهی است چراکه مهم‌ترین مؤلفهٔ کار مشارکتی یعنی توجه به منافع جمعی و همگانی را ندارد.

مثلاً امریکا و چین دو کشوری هستند که بزرگ‌ترین سهم را در تولید گازهای گلخانه‌ای دارند، تولید گازهای گلخانه‌ای باعث سوراخ شدن لایهٔ ازن می‌شود و به منافع جمعی لطمه وارد می‌کند. اما با این حال رقابت میان این دو هرگز متوقف نمی‌شود. به‌تبع این بی‌توجهیعمومی به منافع مشترک انسانی می‌بینیم که شرکت‌ها نیز با توجه به شاخصی که برای اندازه‌گیری آلودگی هوا وجود دارد، بی‌مهابا آلودگیایجاد می‌کنند و سپس جریمهٔ آن را پرداخت می‌کنند. چنین شرکت‌هایی هرگز مشارکتی نیستند. جوهر کار مشارکتی تعمیق نوعی فهم از ارتباط انسانی است که در آن همه در برابر یکدیگر مسئولند.

در کارگروهی در نهایت تفکر برنده–بازنده حاکم است. ساخت‌های سیاسی عموماً به‌گونه‌ای هستند که از آدم‌ها این اختیار را سلب کرده‌اند که خود را به‌عنوان عوامل تغییر و عناصر بهبودبخش زندگی در کرهٔ زمین و صاحب سهم در بهزیستی نوع بشر ببینند.

فرضاً در یک تعاونی آموزشی ایدئال، دغدغهٔ اعضا افزودن چیزی ارزشمند به آموزش همگانی خواهد بود نه صرفاً ادارهٔ یک مدرسه و کسب سود. آنها به این نکته فکر خواهند کرد که چه کاری می‌توانند برای آموزش همگانی انجام دهند و چه نکتهٔ جدیدی می‌توانند در روند آگاهی فرزندان این کشور ایجاد کنند.

مؤلفهٔ بعدی، یعنی سود از بهرهٔ نهایی، معرف اصلی کار مشارکتی است. در خانواده، مدرسه و هرگونه ساخت اقتصاد مشارکتی، باید سود همگان از بهرهٔ نهایی در نظر گرفته شده باشد. در مدرسه‌ی تعاونی هم

همین‌طور؛ اگر دانش‌آموز از بهرهٔ نهایی سود و نفع می‌برد، کار ما مشارکتی است، در غیر این صورت چیز دیگری است. اما مسئله به همین سادگی نیست. بشر همواره در طول تاریخ سعی داشته مسئلهٔ عدالت را حل کند. چنین نیست که توجه به خیر همگانی و مشارکت یکی از ویژگی‌های غریزی بشر باشد، بلکه بشر از سر اضطرار به مشارکت رو می‌آورد. بنابراین اگر نتوانیم در این ساخت، مسئلهٔ نفع فردی را هم در نظر بگیریم، با یک ساختار غیرطبیعی و کاریکاتوروار روبه‌رو خواهیم بود.

دلیل اینکه در این کارگاه زیاد دربارهٔ تعاونی حرف نمی‌زنیم آن است که تعاونی تنها یکی از اَشکال ساختارهای مشارکتی است. در این کارگاه سعی داریم در ابتدا مفهوم مشارکت را بفهمیم تا بتوانیم گونه‌ای از تعاونی را ترسیم کنیم که مشارکت جزء جدایی‌ناپذیر آن باشد. تعاونی لزوماً و همیشه مشارکتی نیست. تعاونی‌های غیرمشارکتی هم داریم؛ تعاونی به خاطر نحوهٔ سهم‌دهی می‌تواند به یکی از ساخت‌های سرمایه تبدیل شود. اگر در تعاونی به مسائل اجتماعی، هم‌افزایی و توانمندکردن یکدیگر توجه نکنیم، اصل تعاونی هم می‌تواند زیر سؤال برود.

باز می‌گردیم به بحث؛ سود از بهرهٔ نهایی با یک قید همراه است: به تناسب. منظورمان از به تناسب چیست؟

پاسخ‌ها:

- سهم و کار. سود می‌تواند به تناسب سهمی که فرد در سازمان دارد تقسیم شود یا به تناسب کاری که انجام می‌دهد؛ می‌تواند به تناسب سهم مشارکت تقسیم شود.
- توانایی و میزان مسئولیت.

در ساختار مشارکتی نیز توانایی و تخصص افراد با یکدیگر تفاوت دارد. اما نگاه فرد به توانایی و تخصص خودش و میزان سهمی که به تناسب آن باید ببرد با شرکتی که ساختار مشارکتی ندارد فرق می‌کند. نگاه او نگاهی انحصاری نیست به این معنا که تصور کند صرفاً بر اساس توانایی و تخصص اوست که گروه و اعضا می‌توانند به هدفی دست پیدا کنند.

خانم اصلاح‌پذیر:

مبنای اقتصاد مشارکتی تلاش آدم‌هاست؛ منابع باید عادلانه توزیع شوند تا افراد به نسبت منابعی که دارند بتوانند از نتیجه سهم ببرند. همچنین هوش و ذکاوت و سایر توانایی‌های ذاتی جزو منابع قدرت به شمار می‌آیند. بنابراین مبنای سهم‌خواهی و سهم‌دهی در اقتصاد مشارکتی تلاش است. در طبیعت، منابع قدرت به‌درستی و عادلانه تقسیم نشده است، آدم‌ها تفاوت‌های فردی دارند، اما سهم من باید برابر باشد با میزان تلاش من.

رحمانی:

آنچه که جوهرهٔ تقسیم منافع است، تلاش آدم‌هاست. منابع قدرت یقیناً وجود دارد. افراد در ساخت مشارکتی و تعاونی نیز بر همین اساس حضور دارند، اما نگاه آنها به‌عنوان صاحبان قدرت به کسانی که فاقد آن قدرت هستند اما برای رسیدن به منافع جمعی در کنار سایرین نهایت تلاششان را می‌کنند با ساختارهای دیگر متفاوت است. در ساختار مشارکتی کسانی که منبع قدرت هستند سایر افراد را له نمی‌کنند. دقت کنید که مقصود ما از سهم برابر لزوماً تساوی نیست. بلکه مقصود آن است که افراد با میزان توانایی‌های متفاوت در کنار هم قرار می‌گیرند تا یک هدف را محقق کنند. در این میان همه معتقدند اگر دیگری نباشد، آن هدف محقق نمی‌شود و درنتیجه سهم‌دهی بر همین مبنا صورت می‌گیرد.

در مبانی اقتصاد مشارکتی آمده است که مبنای سهم‌دهی میزان تلاش است و البته شاخص‌هایی که قرار است میزان تلاش را اندازه‌گیری بکنند شاخص‌هایی هستند کیفی نه کمی. مثال: ما همه در مدرسه کار می‌کنیم و به تناسب شغلمان حقوقی را دریافت می‌کنیم. نتیجهٔ کار ما در مدرسه یک سود سالیانه دارد. در این جا مبنا باید میزان تلاش باشد.

رحمانی:

میزان تلاش بر اساس بهره‌ای که از قدرت دارد. در واقع به اندازهٔ این قدرت و کوششی که برای به نمایش گذاشتن آن می‌کند سهم دریافت می‌کند.

سؤال: در این بحث، آیا اثربخشی تلاش هم مهم است یا خیر؟

پاسخ: در کار گروهی میزان اثربخشی فرد را یک، محصول تولید شده و دو، شخص رئیس تعیین می‌کند. اما در کار مشارکتی، میزان اثربخشی فرد را حس تعلق افراد و اعضا به یکدیگر و سرنوشت گروه تعیین خواهد کرد.

شرکت اپل بالاترین میزان خودکشی کارگران را دارد. کارگران در این شرکت در شیفت‌های شبانه‌روزی کار می‌کنند تا محصولی برای آن شرکت تولید شود. تلاش این فرد در چنین ساختاری قرار نیست به ارتقای اجتماعی منجر شود؛ در حالیکه در ساخت مشارکتی به دنبال آن هستیم که این فرد ارتقا پیدا کند.

سؤال: تلاش در اینجا معنای تعهد می‌دهد؟

خانم اصلاح‌پذیر: ممکن است این دو مفهوم در جایی به هم نزدیک شوند اما باید در نظر داشته باشیم که از ریشه در دو مبنای کاملاً متفاوت دارند. در کار مشارکتی یک فرد به‌عنوان رئیس تعیین نمی‌شود که همه موظف باشند به آن شخص متعهد و وفادار بمانند، بلکه یک هدف و آرمان مشترک وجود دارد. اما در هر صورت اگر به گروه یا افرادی هم متعهد می‌شویم، آن گروه باید منافعی برای ما داشته باشد. تعهد یک مفهوم دو طرفه است. هم فرد به سازمان هم سازمان به فرد. تعلق‌خاطر زمانی ایجاد می‌شود که به افراد در یک ساختار به‌عنوان یک عضو موقت نگاه نکنند. در ساخت غیرمشارکتی و سرمایه‌دارانه چنین نگاهی به انسان وجود دارد و حتی نمی‌تواند از منافع حضور یک عضو باتجربه بهره ببرد، چراکه مدام نیروهای انسانی را جایگزین یکدیگر می‌کند. بنابراین احساس تعلق نمی‌تواند یک‌طرفه باشد. اگر نهاد و کل مجموعه از اعضا حمایت و پشتیبانی نکند، این احساس تعلق به مرور از میان می‌رود و به احساس سوءاستفاده تبدیل می‌شود.

رحمانی: سنخ مشکلاتی که امروز با آن دست به گریبان هستیم دیگر کنارکشیدن افراد را غیرممکن کرده است و حل آنها نیازمند نوعی نگاه مشارکتی است. مسئلهٔ تخریب جنگل‌ها و سوراخ‌شدن لایه‌ی اُزن هم یک مسئلهٔ مشارکتی است. علاوه‌بر این‌ها مسئله مشارکت امروزه مسئلهٔ توان‌افزایی افراد است. دیگر تصور ما از یک فرد که می‌تواند تمام کارها را انجام بدهد، شکسته و جایی ندارد. آن موجود همه‌دان و همه‌توان در جوامع مدرن دیگر وجود ندارد. مشکلاتی از سنخی هستند که جز با حضور تک‌تک افراد امکان حل آنها وجود ندارد. یک مثال ساده برای تقریب ضرورت مشارکت به ذهن و توان‌افزایی ناشی از آن، اصل سینرژی در فیزیک است.

این اصل به‌سادگی می‌گوید اگر هر فرد بتواند تنها مثلا ۳۰ کیلوگرم را از زمین بلند کند وقتی دو نفر در کنار هم قرار گیرند چیزی بیش از دو برابر این وزن را می‌توانند جابه‌جا کنند.

با توجه به تعارف جدیدی که از مشارکت به‌دست آوردیم، بگویید چگونه معضل تخریب جنگل‌ها، آلودگی هوا و ترافیک یک مسئلهٔ مشارکتی است؟

پرسش: در گروه‌های خود سعی کنید مثالی بزنید از وضعیتی که تمام جنبه‌ها و مؤلفه‌های کار مشارکتی در آن رعایت شده باشد.

(پاسخ‌ها گرفته نشد)

هر گروه در یک یا دو جمله این عبارت را ادامه بدهد: من معتقدم مسئله‌ی تخریب جنگل‌ها و آلودگی هوا یک مسئلهٔ مشارکتی است زیرا.....

پاسخ‌ها:

یک: به همهٔ ما مربوط است

دو: به همیاری همه احتیاج دارد

سه: هم‌سرنوشت هستیم

چهار: منافع جمع در آن دخیل است

پنج: تهدیدی است برای همه

جزوه‌هایی دربارهٔ نحوهٔ تصمیم‌گیری و انواع مدیریت در ساختار مشارکتی در اختیار افراد قرار گرفت.

روش تصمیم‌گیری	مزایا	معایب	مورد استفاده: چه زمانی مناسب است؟
تصمیم فردی مدیر/ رهبر گروه تصمیم می‌گیرد (مدیریت آمرانه	• سرعت • ساده بودن • روشن بودن	• ممکن است ظرفیت‌های خرد جمعی را نادیده بگیرد. • ممکن است با مقاومت آشکار یا غیر آشکار روبرو شود. • ممکن است انگیزه مشارکت و تعهد به تصمیم را کاهش دهد. • ممکن است تصمیم بهینه نباشد و مشکلات دیگر ایجاد کند.	• زمانی که دانش و تخصص یک نفر بسیار فراتر از دیگران در حوزه مربوطه باشد. • زمانی که سرعت عمل حیاتی است. • زمانی که گروه دچار تنش است و زمان کوتاه است. • زمانی که تصمیمی که لازم است گرفته شود، با علاقه فردی اعضا همخوان نباشد. (نیاز به تصمیم‌گیری غیراحساسی در مقابل واقعیت‌های انکارناپذیر، یا در شرایط بحرانی)
مشورتی مدیر/ رهبر پس از شنیدن نظر همه اعضاء، تصمیم را می‌گیرد. (مدیریت مشاوره‌ای/ اقناعی	• بدون صرف زمان زیاد، نظر دیگران را مورد توجه قرار می‌دهد. • یکی از موثرترین روش‌ها از نظر هزینه و زمان است. • جلوگیری از "گروه‌سالاری" • امکان عمل سریع و موثر.	• ممکن است باعث رنجش کسانی شود که نظرات یا توصیه‌های آنها در تصمیم گنجانده نشده است. • کیفیت ناشی از تبادل نظر، و خرد جمعی ناشی از دیالوگ و هم آفرینی گروهی کمتر حاصل می‌شود.	• زمانی که مدیر/ رهبر در حوزه تصمیم‌گیری صاحب‌نظر است. • زمانی که مدیر/ رهبر مورد قبول جمع بوده و نقش او مورد پذیرش است. • زمانی که مدیر/ رهبر می‌خواهد از مزایای تنوع ایده‌ها بهره‌مند شود، ولی نمی‌خواهد زمان را از دست دهد. • زمانی که مدیر/ رهبر می‌خواهد کنترل حفظ شود. • زمانی که سرعت تصمیم‌گیری اهمیت دارد.

اجماع مشورتی مدیر با اعضاء گروه مشورت می‌کند و به دنبال اجماع نظر می‌باشد، لیکن هنوز اختیار تصمیم‌گیری نهایی را نزد خود محفوظ نگه می‌دارد. (مدیریت مشاوره ای/ اقناعی	• از به بن بست رسیدن اجتناب می‌کند. • ضمن حفظ کنترل رهبری، فرصت به اجماع رسیدن اعضاء را نیز فراهم می‌کند. • در این حالت احتمال مقاومت کمتر بوده و اکثر اعضاء اجرای تصمیمات را پشتیبانی می‌کنند.	• گاه زمان لازم برای رسیدن به اجماع داده نمی‌شود. • احتمال دارد اعضاء بین دو روش تصمیم‌گیری احساس بلاتکلیفی بکنند یا انتظار اجماع کامل برای آن‌ها بوجود بیاید. • نیاز به مهارت‌های بسیار بالای مدیر/ رهبر دارد تا بریدن تصمیم در وسط کار به غلبه‌گرایی و بازی گرفتن افراد ترجمه نشود.	• زمانی مناسب است که مدیر/ رهبر تخصص بالایی دارد یا اینکه بار مسئولیت تصمیم‌گیری به دوش او می‌باشد و سایرین ریسک زیادی نمی‌پذیرند. • زمانی که مدیریت بخواهد روحیه مشارکت را حفظ کند یا به آن سمت حرکت کند. • زمانی که مهارت‌های تسهیل‌گری مدیر بالا بوده یا تسهیل‌گران بیرونی بی‌طرف فرآیندهای تبادل‌نظر و تصمیم‌گیری را هدایت کنند.
اجماع نسبی اعضاء گروه هر یک در مورد تصمیمی که لااقل بتوانند با آن کنار بیایند، توافق کرده و از آن حمایت می‌کنند. (مدیریت مشاوره ای/ اقناعی یا مشارکتی	• روحیه مشارکت را تقویت می‌کند. • باعث می‌شود تا به همه نظرات و مواضع مهم و گاه متضاد گروه پرداخته شود. • اعضاء گروه احساس می‌کنند که در این حالت تعهد به تصمیم گرفته شده بیشتر خواهد بود.	• توجه و پرداختن به همه دغدغه‌ها زمان‌گیر است. • در نهایت مصالحه ضروری خواهد بود، که ممکن است کیفیت تصمیم را کاهش دهد. • فرایند تصمیم‌گیری پیچیده و انرژی‌گیر است. • آمار و اطلاعاتی در دست نیست که نشان دهد این روش واقعاً به نتایج خردمندانه‌تری منتهی می‌شود.	• زمانی که توافق گروهی حیاتی قلمداد شود. • زمانی که سرعت عمل نیز مهم است. • زمانی که مشارکت جزو ارزش‌های اساسی گروه باشد. • زمانی که اعضاء گروه بخواهند روی وقت و انرژی لازم برای این روش سرمایه‌گذاری کنند. • در مورد تصمیمات اساسی مناسب است که نیاز به موافقت و حمایت همه اعضاء دارند. • زمانی که تسهیل گر بی‌طرف موجود باشد.

اجماع کامل تمام اعضاء گروه توافق کامل دارند که تصمیم گرفته شده از وضع موجود بسیار بهتر است. (مدیریت مشارکتی)	• افزایش کیفیت تصمیم‌ها با حداکثر بهره‌برداری از خرد جمعی. • حمایت از تصمیمات اتخاذ شده و تعهد به آن‌ها بیش از سایر روش‌ها می‌باشد.	• دستیابی به اجماع کامل یکی از سخت‌ترین و پرریسک‌ترین روش‌های تصمیم‌گیری است و درصد موفقیت آن بین گروه‌های مختلف بیش از ۲۰ تا ۳۰٪ نیست. • بسیار انرژی‌گیر و زمان‌گیر است و از نظر احساسی پرتنش.	• زمانی مناسب است که هرنوع تصمیمی با کیفیت پایین هزینه بسار بالایی داشته باشد. • برای تصمیمات استراتژیک و حیاتی مناسب‌تر است. • زمانی که اثربخشی و خلاقیت ناشی از هم آفرینی مهم باشد و کیفیت تصمیم برای جمع مهم باشد. • زمانی که سطح بالایی از شفافیت، اعتماد و انگیزه مشارکت جمعی موجود باشد. • زمانی که وقت کافی وجود داشته باشد یا افراد بتوانند روی زمان سرمایه گذاری کنند.
رای‌گیری اعضاء به گزینه‌های مختلف رای می‌دهند و رای اکثریت به عنوان تصمیم نهایی انتخاب می‌شود. (در همه شیوه های مدیریتی قابل استفاده است)	• سرعت، در صورت مدیریت مناسب فرآیند • احساس عادلانه بودن • جلوگیری از بن بست • تقریباً هر کسی می‌تواند فرآیند رای‌گیری را هدایت کند و مهارت‌های تسهیل‌گری حیاتی نیست. • گاه تنها راه حل برای زمانی است که اختلافات جمع را به بن بست رسانده‌اند. • می‌تواند به‌عنوان ابزاری فرایندی، رسیدن به اجماع را تسهیل کند.	• موجب پدید آمدن جناح اکثریت/ اقلیت در گروه می‌شود. • فضای ارتباطی را به سمت مناظره هدایت می‌کند، تا شنود و گفت. • احتمال دارد به انسجام و یکپارچگی گروه آسیب برساند. • به جای عمده شدن خرد جمعی، نظرات فردی و دیدگاه‌های اکثریت برجسته می‌شوند. • لزوماً همه آگاهانه رای نمی‌دهند، می‌توان بر رای افراد یا فرایند رای‌گیری اثر گذاشت و لزوماً اکثریت مناسب‌ترین تصمیم را نمی‌گیرد.	• زمانی مناسب است که هر تصمیمی کار را راه بیاندازد و مسئله حیاتی نباشد. • زمانی که دستیابی به تفاهم یا خلاقیت ناشی از شنود و گفت، و خلاقیت جمعی برای باز کردن ابعاد مختلف مسئله حیاتی نباشد. • زمانی که دستیابی به اجماع امکان‌پذیر نباشد و رهبر مقبولی که حرف آخر را بزند نیز موجود نباشد. • زمانی که نظرخواهی از گروه و شناخت جریان‌های فکری غالب برای ادامه حرکت ضروری باشد.

مجتمع آموزشی

جمع بندی:

مشارکت رفتاری مسئولانه در قالب کار گروهی برای رسیدن به هدفی مشترک است که به بهبود زندگی همگان یاری می‌رساند. در کارگاه با هم به این نتیجه رسیدیم که مشارکت اگر بهبود زندگی همگان را در نظر نداشته باشد چیزی جز کار گروهی نخواهد بود.

یک جمله از رئیس اسبق سازمان ملل این نگاه را تأیید می‌کند:

«تضمین آیندهٔ برتر برای همگان نیاز به تغییر عمیق نگرش‌ها و رفتارها دارد. حتی بنیادی‌ترین اعتقادها دربارهٔ مناسبات هر فرد با جامعهٔ خود و کل کرهٔ زمین باید دگرگون شود. چنانچه انسان‌ها و دولت‌ها خود را ملزم به تعهدات مشترک بدانند و برای بهتر شدن شدن زندگی کل ساکنان زمین با هم مشارکت کنند، توسعهٔ انسانی و ارزشمند نصیب همگان خواهد شد».

این معنایی از مشارکت را با خود دارد که گم شده است و با زنده کردن چند حلقهٔ مفهومی از مشارکت تحت عنوان خیر همگانی و منافع جمیع انسان‌ها ما می‌توانیم به کار مشارکتی بپردازیم. در غیر این صورت چیزی جز سازمان و روابط محدود و درنهایت مکانیکی‌شدهٔ فردی نداریم که تحت عنوان مشارکت عرضه می‌شود.

به‌رغم تعریف و تمجیدهای که از مشارکت کردیم، می‌دانیم که انتقادهای زیادی هم به مشارکت وارد است، ازجمله ازمیان‌رفتن فردیت و توان‌های فردی و یا آماده‌نبودن جوامع برای کار مشارکتی. ضرب‌المثل‌هایی که در فرهنگ ما وجود دارد، گاه نشان‌دهندهٔ نوعی نگاه فرهنگی است که با مشارکت همخوانی ندارد یا آن را بسیار پرخطر می‌داند از آن جهت که سود فردی را به خطر می‌اندازد. همچنین به دلیل آنکه تصور درستی از مفهوم مشارکت نداریم، بیم آن می‌رود که گاه مرز میان مشارکت و دخالت به‌خاطر برخی ویژگی‌های فرهنگی با هم تداخل پیدا کند و به نام مشارکت در کار یکدیگر دخالت می‌کنیم.

از دیگر آسیب‌ها این است که کار مشارکتی را به‌خاطر نوع فرهنگمان که در مراسم آیینی تمرین می‌کنیم، نوعی از تجمع می‌دانیم که هدفی از پیش تعیین شده دارد و یادمان می‌رود که در کار مشارکتی مدیر وجود دارد. انتقاد دیگر آن است که کار مشارکتی زمان زیادی می‌گیرد، درحالیکه با حضور یک فرد مقتدر که در حوزهٔ تخصصی خودش تواناست، بسیار راحت‌تر می‌توان کار را به ثمر رساند.

با توجه به بحث‌هایی که در کنار یکدیگر داشتیم، می‌توان به این گزاره دست یافت که اتفاقاً کار مشارکتی برای جوامعی مانند جامعهٔ ما ضروری‌تر است؛ از آن جهت که تا در فرآیند توسعه همهٔ افراد را دخالت ندهیم، توسعه اتفاق نمی‌افتد. توسعه یک فرمول از پیش تعیین‌شده ندارد که آن را اجرا کنیم. توسعه حس و فهم مشترک من و شما برای ترسیم آینده است. این حس و درک متقابل در کار مشترک در کنار یکدیگر اتفاق می‌افتد. تفکر برنده–برنده حتماً شکلی از تفکر مشارکتی است و حتماً در ساخت‌های اقتصادی سیاسی ساخت تعاونی است.

تصورات زیادی دربارهٔ نسبت فرد با جوامع وجود دارد. این تصورات و نسبت‌ها تعیین‌کنندهٔ نوع حکومت‌ها و رفتارهای روزمرهٔ ماست. ما در درون این ساخت‌ها نفس می‌کشیم و زندگی می‌کنیم.

در دوره‌ای که مفهوم مشارکت به‌عنوان یک راهکار برای معضلات جهانی برجسته شده است، دیگر نگاه‌هایی که جزءگرا هستند کاملاً کنار رفته و ما دیگر نگاه کل‌گرا به فرآیند مشارکت‌ساز داریم و جامعه رابه‌طور تصنعی از هم جدا نمی‌کنیم.

جزوه‌هایی در اختیار افراد قرار گرفت (همان جزوه‌ای که در بالا پیوست شده است) از آنها خواسته شد آن را در ۵ دقیقه به‌طور اجمالی بخوانند و بعد پرسش زیر مطرح شد:

برای مدرسهٔ تعاونی از میان روش‌هایی که خواندم، این روش را می‌پسندم چون .....

- **یک: روش اجماع نسبی؛ چراکه توافق همه دربارهٔ تصمیم در نظر گرفته می‌شود**
- **دو: روش اجماع مشورتی؛ چراکه روحیهٔ مشارکت را حفظ می‌کند**
- **سه: روش رأی‌گیری؛ چراکه عادلانه است و نحوه‌ای از دموکراسی که درون آن وجود دارد.**

ما ساعت‌ها می‌توانیم دربارهٔ این روش‌ها صحبت کنیم، در تمام این روش‌ها مشارکت حفظ می‌شود و ساختار سلسله مراتب وجود دارد، اما نسبت این سلسله مراتب با قدرت فرد مرجع یعنی مدیر برای هرکدام تعریف جداگانه‌ای دارد. این درستی یا غلطی هیچ‌کدام از این روش‌ها را نشان نمی‌دهد؛ تنها نشان می‌دهد که ما براساس هدف‌گذاری‌های مختلف و براساس روحیات مختلفی که داریم می‌توانیم ساخت‌های مشارکتی متنوعی داشته باشیم. در تمام این روش‌ها با حرف‌زدن و بررسی مداوم توانایی‌های افراد می‌توان به این نتیجه رسید که کدام ساخت مشارکتی برای هدف موردنظر مناسب‌تر است.

بنابراین پیش از شروع هر کار مشارکتی باید بپرسیم چه رویکردهایی را برای سامان‌دهی کار جمعی می‌شناسیم؟

بزرگ‌ترین چالش در تعاونی و کار مشارکتی چالش من و ماست: من حقوق بالا می‌خواهم، من می‌خواهم پروژه به نام من باشد، من فلان مشکل را دارم، من دوست دارم که بیشتر در مرکز توجه باشم. اما مسئله اینجاست که ما باید تا دو ماه دیگر پروژه را تحویل دهیم. اگر هدف‌گذاری را به‌صورت ایدئال انجام دهیم، می‌توانیم عواطف و احساسات و نیازهای فردی‌مان را در طول کار بهتر تنظیم کنیم. چه خیر و منفعتی را در چه سطحی در نظر داریم که به ما کمک کند تا اندازه‌ای این من و ما را تعدیل کنیم. این چالش همواره در کار مشارکتی باقی خواهد ماند. البته که منفعت فردی اصیل است و فرد همواره خودش را می‌بیند اما اینکه بتواند**ما** را ببیند یک توسعهٔ اجتماعی است و شعور سطح بالاتری را می‌طلبد. کار مشارکتی از آن رو سخت است که غلبه با «ما» ست در حالیکه «من» در آن گم نشده است.

سخن پایانی:

در همه جای دنیا در کار مشارکتی امروزه از اصطلاحی به‌نام تسهیل‌گر استفاده می‌کنند و تسهیل‌گر درواقع فرزند کار مشارکتی است. کسی که روحیهٔ کار مشارکتی داشته باشد، می‌تواند تسهیل‌گر باشد به این معنا که کار را آسان می‌کند. این اصطلاح در تدریس هم به کار برده می‌شود. تسهیل‌گر آن کسی است که اعتماد ایجاد می‌کند و آنقدر به تیم توجه دارد که قصور را می‌بیند و شناسایی می‌کند نه مقصر را. این مسئله در کار آموزش بسیار اهمیت دارد. در ساخت‌های مشارکتی ما به مدیر–تسهیل‌گر نیاز داریم. او کسی است که در عین‌حال که ساخت قدرت را ممکن می‌کند و این توان را دارد که اجماع به‌وجود بیاورد، مانند یک تسهیل‌گر عمل می‌کند.

ساخت‌های مشارکتی بدون مدیر–تسهیل‌گر به‌شدت با چالش مواجه خواهد شد.

ساخت مشارکتی زمانی می‌تواند امیدهایی ایجاد کند و امکان‌هایی برای آینده پدید بیاورد که نسبت مدیریتی آن مدیر–تسهیل‌گر باشد.

نکته: برای شرکت در این کارگاه کتاب « نگاهی به مبانی مشارکتی و کارگروهی» تالیف آیدین یاسمی پیشنهاد شده است.