

### پویایی گروه (Group Dynamism):

فعالیت و انجام وظایف گروه به عنوان پویایی گروه شناخته شده است. یک گروه فقط مجموعه‌ای از افراد نیست بلکه آنان باید برخی از خصوصیات ویژه را به اشتراک گذاشته و در تأثیر متقابل با یکدیگر باشند. به علت این تأثیر و مداخله است که یک گروه، بیش از جمع افرادی است که آن را می‌سازند. گروه خصوصیات ویژه خودش را کسب می‌کند. یک گروه می‌تواند حداقل از چهار نفر و حداکثر از ۲۴ نفر تشکیل شود. انواع مداخله‌ها و تأثیرها، فرصت‌های لازم برای تبادل ایده‌ها و موفقیت در دستیابی به اهداف مرحله‌ای تحت تأثیر اندازه گروه هستند. با افراد بسیار کم، اکثر افراد شانس مشارکت دارند اما تجربه اندکی در گروه وجود خواهد داشت. با وجود افراد زیاد برای همه مشکل است که در بحث شرکت کنند و دسترسی به یک تصمیم مشترک سخت تر خواهد بود. بسیاری فکر می‌کنند که هشت تا دوازده نفر اندازه ایده آل برای یک گروه محسوب می‌شود اما واقعاً بستگی به اهداف و مقاصد گروه دارد. این که اعضاء گروه چه کسانی هستند و نیز دلایل آنان برای حضور در جلسه از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. افراد ممکن است دارای یک «دستور جلسه پنهان» باشند و فعالیتهای گروه را برای جوابگویی به خواسته‌های شخصی خود و یا استخدام کنندگانشان بدانند. شما باید سعی کنید افرادی را که توانایی کار با سایرین دارند را درگیر کنید.

هر گروه بطور مداوم تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کند. برخی از تصمیم‌ها کوچک و بقیه ممکن است در برگیرنده موارد بزرگتر یا نتایج مهم باشند. این که تصمیم‌ها تا چه حد درست اتخاذ شده اند بستگی به عوامل زیاد از جمله پیچیدگی تصمیم مورد نظر، میزان مهارت/ تخصص در گروه و مقدار اطلاعات مناسب و قابل دسترس برای اعضاء دارد. یکی از راههای رسیدن به تصمیم در یک گروه از طریق توافق عام و با موافقت همه می‌باشد. این راه اغلب بهترین روش است. در گروه بزرگتر، جلب موافقت همه، مشکل بوده و می‌توان رأی گیری کرد تا دیدگاههای اکثریت اعمال شود، اما اگر تصمیمی را با رأی گیری انجام می‌دهید، باید مراقب باشید افرادی که در اقلیت اند، حس نکنند که مورد غفلت قرار گرفته و از فعالیتهای آتی محروم هستند.

برخی از دلایل مختلفی که گروهها فکر می‌کنند تصمیم گیری مشکل است، در اینجا ذکر شده است. برای غلبه بر این مشکلات گروه باید با خودش، صادق باشد و آنها را به صورت آزادانه، به بحث گذارد و سعی به یافتن راه حل کند. رهبری خوب برای حل این اختلافها، ضروری است و موجب تصمیمهای مؤثر و سازنده می‌شود.

### تنگناهای گروه برای تصمیم گیری:

- ترس از نتایج: ترس از این که استخدام کنندگان یا سایر افراد نفوذی، از آنان برای اخذ یک تصمیم خاص، انتقاد کنند.
- تضاد صداقتی و وفاداری: صداقت می‌تواند در سطوح گوناگونی بین اعضاء مختلف، نسبت به استخدام کنندگان، جوامع، غیره وجود داشته باشد.
- مخالفتها و شخصیت‌ها: رفتار شخصی و مخالفت بین اعضاء گروه می‌تواند در تصمیم گیری موثر باشد.
- صورت جلسه پنهان: یکی از اعضاء گروه ممکن است بطور فردی در جهت نفوذ بر کل گروه برای متابعت از علایق خاص خود، تلاش کند.
- اطلاعات ناکافی: تصمیم ممکن است بر اساس عقاید شخصی اعضاء گروه، بجای حقایق مربوط به وضعیت، استوار باشد.

### نقشهای فردی اعضاء

در خلال فعالیتهای یک گروه، اعضاء می‌توانند نقشهای متعددی را اتخاذ کنند که برخی مفید و بقیه چندان کمک کننده نیستند. در ذیل به برخی از این نقشها، اشاره شده است.

- نوع ستیزه جو: خونسرد باشید. به خودتان اجازه ندهید تا در مشاجره درگیر شوید. می‌توانید سوال کنید و آنان مسلماً مواردی را مطرح می‌کنند که می‌تواند احمقانه و زورکی بوده و با مطالبی
- 
- 
- که سایر اعضای گروه مطرح می‌کند، ارتباطی نداشته باشد. به هیچ کس اجازه ندهید مسایل شخصی را مطرح کند.
- نوع مثبت: آنان می‌توانند کمک زیادی به رئیس در جلسه کنند، مخصوصاً موقعی که بحث باز می‌ماند. از آنان بطور مکرر استفاده کنید اما اجازه ندهید که مکالمه و صحبت را تحت سلطه خودشان قرار دهند.
- نوع همه دان: آنان ممکن است بلوف بزنند و واقعاً جوابها را ندانند. موقعی که ایده‌ای را ابراز می‌کنند، از آنان بخواهید که دلایل آن را ارائه دهند.
- اگر دلایل به نظر غلط می‌رسد، از سایر اعضای گروه بخواهید تا اظهار نظر کنند. این کار موجب کمک به ایجاد و اطمینان در گروه خواهد شد و موجب تحمیل آن به فرد نمی‌شود.
- نوع پرحرف: آنان را مأیوس نکنید. اگر بخوبی مطلع باشند، عقایدشان می‌تواند به گروه کمک کند. اگر بیش از حد و به مدت طولانی صحبت کنند، حوصله بقیه را سر می‌برند. آماده باشید که حرف آنان را با نزاکت قطع کنید و یک سوال مستقیم را از یک نفر دیگر پرسید.
- نوع خجالتی: ممکن است آنان خیلی بدانند اما از صحبت کردن، خجالت بکشند. اغلب، نوع همه دان و پرحرف، مردان هستند؛ زنها ممکن است خجالتی تر باشند اما اهمیت بیشتری به شرکت در گروه می‌دهند.
- در موقع بروز فرصتهای مناسب، با اسم آنان را صدا کنید و بخواهید تا نظرشان را بگویند اما مطمئن شوید که سوال مربوط برای ایجاد اعتماد در مشارکت بیشتر آنان در گروه، آسان باشد.
- نوع واژه و بدون اشتراک مساعی: صبور باشید و سعی کنید که دوستی آنان را جلب کنید. از تجاربشان تشکر و قدردانی کنید و اجازه دهید احساس کنند که شما روی کمکهایشان برای موفقیت جلسه، حساب کرده‌اید.
- نوع باهوش و دانشمند: صبور باشید اما مرز را نگهدارید؛ اگر لازم شد، بیانات آنان را برای استفاده سایرین، دوباره جمله بندی کنید. از آنان بخواهید در مطالب تکنیکی مشکل، به گروه کمک کنند. مراقب باشید که بقیه گروه را نترسانند و کاری نکنند که آنان احساس بی کفایتی کنند.
- سوال کننده مضر: آنان اغلب درصدد به دام انداختن رئیس هستند. سوالهایشان را به گروه برگردانید و سپس نقطه نظر سوال کننده را بخواهید.
- به برخی از انواع دیگر رفتار گروه، خصوصیات حیوانات را داده اند!
- خر: کسی که خیلی کله شق و لجوج است و نقطه نظرش را عوض نمی‌کند، «من عوض نخواهم شد».
- شیر: کسی که هر موقع سایرین با طرحهایش مخالفت کردند و یا با امیال او تداخل داشت، می‌جنگد.
- خرگوش: موقعی که احساس فشار و یا تنگنا کند، فرار کرده یا بسرعت به موضوع دیگر می‌پرد.
- شترمرغ: کسی که سرش را در ماسه فرو کرده، از پذیرفتن هر نوع مشکل، پرهیز می‌کند.
- میمون: کسی که مسخره بازی درمی‌آورد و گروه را از تمرکز بر کارهای جدی باز می‌دارد.
- کفتار: کسی که می‌خندد و برای اجتناب از درگیر شدن با مشکلات، جوک می‌سازد و یا رقبا را خوار و خفیف و از میدان به در می‌کند.
- فیل: کسی که راه را می‌بندد و به نحو لجوجانه‌ای گروه را از ادامه مسیر برای رسیدن به اهداف مورد نظرشان باز می‌دارد.
- زرافه: کسی که به سایرین و به برنامه‌های در دست اقدام در سطوح پایین نگاه می‌کند، احساس می‌کند که «من بالاسر همه هستم».
- لاک پشت: کسی که از گروه عقب می‌کشد و از ارائه ایده و یا عقیده سرباز می‌زند.
- گربه: کسی که همیشه در جستجوی همدلی است. «خیلی برایم سخت است».

- طاووس: کسی که همیشه برای جلب توجه تلاش می‌کند. «ببینید که چه همکار خوبی هستیم».

### بحث متمرکز گروهی (Focus Group Discussion)

این بحث‌ها، بحث‌های نیمه رسمی گروه هستند که در آن حول و حوش موضوعی مشخص تبادل نظر می‌شود. تعداد اعضای گروهی که باید همسان باشند بین ۶ تا ۱۰ نفر است. نیمه رسمی بودن این بحث‌ها به این معنی است که نه از پرسشنامه‌های محدود همیشگی استفاده می‌شود و نه بصورت تبادل نظرهای غیر رسمی و سازمان نیافته است. در این روش، بحث توسط یک هماهنگ کننده آموزش دیده هدایت می‌شود که یک پرسشنامه متناسب با موضوع برای سوال‌های مورد نظر خود نیز دارد و از طریق آن اعضای گروه را تشویق می‌کند که به سوالهای باز او پاسخ دهند و نظرات و اطلاعات خود را مطرح کنند.

در این روش بجای نظر خواهی شخصی از تک تک افراد، از تبادل نظر آنها در گروه استفاده می‌شود.

#### موارد استفاده از بحث متمرکز گروهی

- در موارد ذیل استفاده از بحث متمرکز گروهی مناسب تر به نظر می‌رسد:
- وقتی اختلاف قابل توجهی بین شرکت کنندگان (گروه هدف) تصمیم گیرندگان و برنامه ریزان وجود دارد.
- وقتی لازم است رابطه دوستانه تر و نزدیک تری با گروه هدف برقرار شود.

#### انواع سوالهای مورد استفاده در پرسشگریها

- سوالهای بسته: این سوالها پاسخ‌های کوتاهی دارند که اغلب بله یا خیر است. مثلاً دوست دارید چند فرزند داشته باشید؟ یا آیا در مورد تنظیم خانواده چیزی شنیده‌اید؟
- سوالهای هدایت کننده: سؤالاتی هستند که پرسشگر جوابی را که مایل است بشنود بطور غیر مستقیم به مخاطب منتقل می‌کند، مثل: آیا فکر نمی‌کنید خانمها باید کار کنند؟
- سوالهای باز: به پاسخ‌هایی با اطلاعات جزئی تر و کامل تر نیاز دارد؟ مثل: عقیده شما در مورد کارکردن خانمها چیست؟
- سوالهای جستجوگرانه: مثل همان سوالهای باز هستند و برای دستیابی به جزئیات دقیق تر نظرات افراد نسبت به سوالات پاسخ داده شده استفاده می‌شود. مثل: منظور شما چیست. ممکن است بیشتر توضیح دهید؟ یا مطمئن نیستم منظور شما را کاملاً فهمیده باشم. ممکن است توضیح دهید؟
- در مورد این سوالها پرسشگر باید بدقت به پاسخهای فرد گوش کند تا اطلاعات بیشتری از آنچه قبلاً مطرح شده بوده بدست آورد.

- سوالهای پیگیری کننده: مشابه سوالهای جستجوگرانه هستند. با این تفاوت که این نوع سوالها بیشتر متوجه سایر افراد گروه است تا فردی که قبلاً نظر خود را مطرح کرده، اهمیت آنها در این است که می‌توان نظرات موافق و مخالف را در بین گروه پیدا کرد. مثل راجع به این پاسخی که داده شد نظر بقیه گروه چیست؟ یا آیا بقیه شما نظر یا تجربه متفاوتی از آنچه گفته شد دارید؟

در بحث‌های متمرکز گروهی از سوالهای باز و جستجوگرانه استفاده می‌شود.

در هر بحث متمرکز گروهی یک نفر باید به عنوان هماهنگ کننده حضور داشته باشد.

یک هماهنگ کننده خوب باید مشخصات ذیل را داشته باشد:

- هماهنگ کننده باید اطلاعات کافی در زمینه موضوع مورد بحث داشته باشد. اما نیازی نیست کارشناس امر مربوطه باشد.

نکاتی که بهتر است بعنوان یک هماهنگ کننده رعایت کنید:

- به زبان و لهجه اعضاء گروه تسلط کافی داشته باشد و به راحتی بتواند به زبان آنان صحبت کند و صحبت‌های آنان را متوجه شود.
  - بتواند به راحتی با اعضاء گروه ارتباط برقرار کند.
  - شنونده خوبی باشد. مشخصه مورد نظر برای انتخاب یک هماهنگ کننده خوب توانایی او در خوب گوش دادن به اعضاء گروه است نه در صحبت کردن.
- بنابراین افرادی که بیشتر علاقه به سخنرانی دارند یا نحوه صحبت آنها با افراد دیگر از طبقات اجتماعی یا تحصیلات متفاوت به گونه دیگری است به عنوان هماهنگ کننده افراد مناسبی نیستند.
- به عقاید دیگر احترام گذارد.
  - لباس او مناسب و ساده باشد تا شرکت کنندگان بین او و خود تفاوتی احساس نکنند.
  - قادر باشد تمام نظرات را بپذیرد. (مثبت و منفی)
  - قادر باشد تمامی اعضاء گروه را در بحثها شرکت دهد.
  - مهربان و در مواقع لزوم جدی باشد.
  - از طریق سوالهای جستجوگرانه مفهوم واقعی و نظرات نهفته افراد را درک کند.
  - به اعضاء گروه نشان دهد که کاملاً وضعیت آنها را درک کرده است.
  - انعطاف پذیر باشد و بتواند گروه را اداره کند.
  - در حالیکه فعالانه در گروه شرکت می کند، هدف از بحث ها را همواره مد نظر داشته باشد. در واقع مانع از انحراف بحث ها شود.

نکاتی که بهتر است به عنوان یک هماهنگ کننده رعایت کنید:

- سعی کنید تا حد امکان صحبت های شرکت کنندگان را قطع نکنید.
- هرگز از صحبت های شرکت کنندگان اظهار تعجب نکنید زیرا شرکت کننده ممکن است با داشتن عقیده شما نسبت به صحبت های خود که با واکنش هایی از قبیل تعجب، انتقاد و بی حوصلگی ابراز می کنید، صحبت های خود را تغییر دهد.
- اگر شرکت کنندگان نظر شما را در مورد مطلب مطرح شده، خواستند می توانید بگویید امروز برای این جمع شده ایم که نظر شما را بدانیم. اما اگر آنها در این مورد پافشاری کردند نظر خود را بعد از پایان جلسه به آنها بگویید.
- هرگز نظر یکی از اعضاء گروه را بعنوان کل جمع قبول نکنید.
- بحث را با استفاده از راهنمای سوالات ادامه دهید و زمان پاسخ به سوالها را طوری تنظیم کنید که زمان کل بحث از ۱ تا ۱/۵ ساعت تجاوز نکند و در پایان از شرکت کنندگان بخاطر همکاری که با شما داشته اند و عقاید و نظراتی که ارائه کرده اند، تشکر کنید.

#### بلافاصله پس از بحث ها:

- گزارش تهیه شده را مرور کنید.
- با سایر اعضاء گروه (گزارشگر، ناظر و ...) نشسته و بحث کوتاهی در خصوص جلسه داشته باشید.

#### اصول نوشتن گزارش بحث ها

- گزارشی که از بحث ها نوشته می شود باید بصورت اول شخص باشد. (دقیقاً از زبان متکلم)
- عقاید و صحبت های کلیدی باید نوشته شود.
- تمامی مطالبی که ارائه می شود، کلمه به کلمه و به همان ترتیبی که مطرح شده بایستی نوشته شود.
- جملات نوشته شده باید عین جملاتی باشد که افراد مطرح می کنند. اطلاعات ارائه شده را نباید اصلاح کرد و یا تغییر داد.
- عقاید مختلف و نظرهای متفاوت اعضاء گروه را بنویسید.

- در صورت امکان از ضبط صوت استفاده کنید.
- اگر در پاسخ به سوالات جزئیات مطرح می‌شود، تمامی جزئیات مطرح شده را بنویسید.
- جزئیاتی را که ممکن است بعداً برای تحلیل اطلاعات به شما کمک کند بنویسید. مثلاً خانمی که خیاط بود اظهار کرد.....
- از کاغذ سفید ساده‌ای استفاده کنید که یک طرف آن حاشیه دارد یا خط کشی شده است. این حاشیه برای آن است که اگر مطلبی در بحثها مطرح شده که گزارشگر آنها را ننوشته ولی آنرا بخاطر می‌آورد، یا در نوار ضبط شده در می‌یابد بتواند بنویسد.
- بیش از یک خودکار با خود داشته باشید.

### برخی از مشکلات رایج در خصوص شرکت کنندگان در بحثهای گروهی

در اینگونه پرسشگریها علاوه بر برخی از مشکلاتی که ممکن است با گروه بطور کلی پیش آید. در بعضی شرایط ممکن است مشکلاتی با یک شرکت کننده ایجاد شود که عبارت هستند از:

وجود فردی با نفوذ در بین شرکت کنندگان: این فرد بحث را شروع می‌کند و آن را در دست می‌گیرد. تمایل دارد نظر خود را به عنوان نظر کل گروه ارائه دهد و بالاخره اینکه آخرین حرف را بزند.

چگونه با این افراد برخورد کنیم؟ سعی کنید ارتباط چشمی با او برقرار نکنید. مختصری به سمت دیگر اعضای گروه حرکت کنید. سوالها را از بقیه افراد گروه (که آنها را با اسم صدا می‌کنید) بپرسید. از او بخواهید نظر خود را پس از بقیه افراد گروه بگوید.

در صورت لزوم مؤدبانه به او بگویید با اینکه نظرات شما بسیار مفید است ما باید نظر سایر افراد گروه را نیز بپرسیم. ممکن است در این گونه شرایط لازم شود فرد را از بحث گروهی حذف کنید. می‌توانید او را خارج از گروه صدا کنید و به او بگوئید، چون شما بیش از سایر اعضای گروه در مورد مطلب ..... می‌دانید باید از شما در بحث گروهی دیگری استفاده کنیم.

وجود فردی که در گروه اظهار نظر نمی‌کند: ممکن است فردی خجالتی تر از دیگران باشد یا در گروه احساس راحتی نکند و یا فکر کند نظر او برای گروه مهم نیست.

چگونه مشکل را رفع کنیم؟ ارتباط چشمی بیشتری با او برقرار کنید. با رفتار غیر کلامی توجه او را به بحث جلب کنید. مراقب او باشید تا متوجه شوید چه وقت علاقمند است نظر خود را مطرح کند. در صورت امکان یک سوال راحت پیدا کنید و مستقیماً بدون اینکه در او ایجاد اضطراب کنید سوال را از او بپرسید. اگر با این کار بیشتر احساس ناراحتی کرد بحث را به سایر افراد هدایت کنید و در فرصت دیگری دوباره به سوی او بازگردید.

وجود فردی در گروه که بیشتر از سایرین در مورد موضوع مورد بحث اطلاع دارد (مثلاً کارشناس امر مربوطه است): در این صورت باید مراقب باشید تا نظر سایر افراد را در گروه از دست ندهید. ممکن است نظر این فرد سایرین را تحت الشعاع قرار دهد. می‌توانید سوالها را به این ترتیب مطرح کنید:

احتمالاً خانم X این مطلب را میدانند که ...

به هر حال مراقب باشید عقاید او بر سایر اعضای گروه اثر نگذارد.

وجود فردی که حرف تر از سایرین است: این فرد شروع می‌کند به پاسخ دادن به سوالات بدون اینکه بین صحبت های خود فاصله گذارد.

چگونه می‌توان این افراد را کنترل کرد؟ در بین صحبتهای او فرصتی پیدا کنید تا بحث را به سایرین هدایت کنید. گاهی اوقات ممکن است لازم شود صحبتهای او را محترمانه قطع کنید و به او بگوئید زمان محدود است و باید نظر سایر افراد گروه را نیز بپرسیم. به هر حال باید با او با احترام رفتار کنید.

وجود فردی که مرتب از بحث خارج می‌شود: این افراد یا به دقت به سوالات مطرح شده گوش نمی‌کنند و یا اینکه اطلاعات کمی در زمینه سوال مربوطه دارند. در اینصورت با تکرار سوال گروه را به موضوع مورد نظر باز گردانید. اگر احساس می‌کنید سوال برای فرد نامفهوم است، می‌توانید مثال بزنید.

افرادی که همیشه برخورد و پاسخ مثبت یا منفی یا پرخاشگر دارند: افراد مثبت تمایل دارند هدایت کننده بحث را راضی نگه دارند و پاسخ‌هایی می‌دهند که فکر می‌کنند شما (بعنوان هدایت کننده) دوست دارید بشنوید. این افراد را در طول معرفی و آشنایی اولیه می‌توانید تشخیص دهید. در این شرایط باید به گروه توضیح دهید که نظارت موافق و مخالف، هر دو برای شما مهم است.

گاهی اوقات ممکن است عکس این قضیه رخ دهد. یعنی فردی در جمع باشد با برخورد منفی و بازدارنده و حتی گاهی پرخاشگر. این فرد ممکن است برخورد تندی با هدایت کننده داشته باشد. سعی کنید به او نشان دهید که وضعیت او را درک می‌کنید و او را آرام کنید. هرگز در این شرایط برخورد مدافعانه نداشته باشید.

بگذارید این فرد علت برخورد خود را توضیح دهد. می‌توانید به او بگوئید شما به نظر عصبانی می‌رسید احساس شما را درک می‌کنم ممکن است علت ناراحتی خود را بگوئید؟ ما می‌خواهیم بدانیم احساس شما در مورد موضوع... چیست؟

#### مشخصات محل مصاحبه

- محل مصاحبه باید مکانی باشد که شرکت کنندگان در آن احساس راحتی کنند و بتوانند نظرات خود را آزادانه بیان کنند.
- محیط مصاحبه باید ساکت و آرام باشد.
- بصورت دایره وار بنشینید تا اینکه قادر باشید همه افراد را ببینید و با تک تک آنها صحبت کنید و ارتباط برقرار نمایید.
- هم سطح شرکت کنندگان بنشینید (همه روی زمین یا همه روی صندلی)