

درسنامه کارگاه های مدیریت تشکیلات فرهنگی

مقدمه

یک سؤال: فرق کلاس با کارگاه در چیست؟ پاسخ خیلی ساده است! در کلاس مربی می نشیند و به صحبت های استاد گوش می کند ولی در کارگاه خودش مستقیم در فرایند یادگیری دخیل است و استاد نقش تسهیل گر دارد نه سخنران. تجربه نشان داده است که کلاس های درس رویکردی منفعلانه به یادگیری دارند در حالی که کارگاه از طریق مشارکت مربی، دارای نوعی یادگیری فعال است. پس در یک کلام می توان کارگاه را آزمایشگاه فعالیت های نظری دانست. چیزی که معمولا در کلاس ها اتفاق نمی افتد.

بر همین اساس تصمیم گرفته شد بجای برگزاری کلاس مدیریت تشکیلات فرهنگی، کارگاه آن برگزار شود. چون اساسا یادگیری دانش و مهارت مدیریت و تشکیلات به صورت منفعلانه مفید فایده نیست. در کارگاه مربی باید خودش را در فضای عملی قرار دهد و با چالش های عمل روبه رو شود تا نسبت به آموختن مهارت های تشکیلاتی عطش پیدا کند. چنین مربی تشنه ای می تواند مهارت های تشکیلاتی را به خوبی یاد بگیرد. هدف از کارگاه های چهارگانه (مسئله شناسی، جایگاه شناسی، آشنایی با چرخه مدیریت و ارزیابی چرخه) نیز اولاً ایجاد این عطش و ثانیاً تلاش در جهت سیراب کردن مخاطبان است. ما معتقدیم ایجاد تشنگی و عطش مهمتر از سیراب کردن است و به تعبیر شاعر: «آب کم جو، تشنگی آور به دست».

لازم به ذکر است که در فعالیت کارگاهی مهم این است که مخاطبین محتوای اصلی و کلیدی را خوب فهم کنند بجای اینکه محتوای زیادی را یاد بگیرند؛ برای همین نباید انتظار داشت که حجم وسیعی از محتوا به مخاطبین انتقال داده شود بلکه انتظار می رود که همان مقدار کم را خوب فراگرفته باشند.

این جزوه متن درسنامه و شیوه اجرایی کارگاه مدیریت تشکیلات فرهنگی در قالب سه جلسه است.

کارگاه اول: سنگر من کجاست؟ سنگر شما کجاست؟

انتظار ما از این کارگاه

در این کارگاه می خواهیم مخاطبین با ما طوری همراه شوند که در نهایت بتوانند مجموعه فرهنگی خودشان یا مجموعه های فرهنگی دیگر را با استفاده از ابعاد چهارگانه ارتباط با خدا، ارتباط با خود، ارتباط با جامعه و ارتباط با جهان، تحلیل کنند. به عبارت دیگر اگر من به عنوان یک فعال فرهنگی بخواهم مجموعه خودم را برای دیگران معرفی کنم چه ابعاد و جوانبی را و در چه طبقه بندی ای ارائه می دهم؛ به علاوه اگر بخواهیم با تشکیلات فرهنگی دیگری آشنا شویم، مایلیم که با چه ابعادی از آن مجموعه فرهنگی آشنا شویم تا بتوانیم به خوبی آن مجموعه را تحلیل کنیم؟ کارگاه اول می خواهد مخاطبین به چنین فهمی برسند تا ضمن یادگیری عمیق روابط چهارگانه که در کل نقشه مطرح می شود، توان شناخت

تشکل ها فرهنگی را به منظور تجزیه و تحلیل آنها، کسب کنند.

شیوه اجرا

در این کارگاه ابتدا مربی هدف از کارگاه و انتظاری که ما از کارگاه داریم را به صورت بسیار کوتاه مطرح می کند، سپس از مخاطبین می خواهد که هر کدام امدادگی داشته باشند که بتوانند مجموعه فرهنگی خودشان را، ضمن بیان ابعاد مختلف آن، به سایرین معرفی کنند و نهایتاً نقشه ای کلان از جایگاه کنونی مجموعه خودشان و ارتباطات چهارگانه آن ترسیم نمایند.

پس از آن به عنوان شروع مربی یک مجموعه فرهنگی را مثال می زند و روی تابلو می نویسد، سپس تلاش می کند گام به گام ارتباطات چهارگانه آن را، بطوری که مخاطبین همراه شوند و مباحث را نظری و خسته کننده تلفی نکنند، مطرح کند.

در ادامه کلیتی از فرایند تبیین مثال آمده است که لازم است مربی آن را در قالب مثال روی یک مجموعه ای که وجود خارجی دارد در کارگاه تبیین کند:

اگر کسی از شما پرسید مجموعه فرهنگی تان را برای من معرفی کنید چگونه این کار را می کنید؟ چه ابعاد و ویژگی هایی از مجموعه خودتان را به او می گوئید؟ یا بالعکس اگر شما بخواهید با مجموعه فرهنگی دیگران آشنا شوید دوست دارید چه مطالبی به شما گفته شود که معرفی کاملی از آن مجموعه صورت گرفته باشد؟ برای پاسخ به این سوالات لازم است شما مجموعه فرهنگی خودتان را به عنوان یک وجود واحد وسط بگذارید و جایگاه آن، و نسبتش را با سایر مجموعه ها و نهاد ها و افراد و ... مشخص نمایید. پس شما با دو محیط جهت تحلیل روبه رو هستید: یک محیط درونی مجموعه خودتان و معرفی آن و دو محیط بیرونی و تبیین نسبت مجموعه شما در مواجهه با سایر تشکل ها و مخاطبین و نهاد ها و ... شناسایی و درک این دو محیط و تحلیل صحیح آن می تواند شما را در جهت دهی و حرکت صحیح و موفقیت آمیز مجموعه فرهنگی تان، یاری دهد. در ادامه ابعاد چهارگانه شناسایی جایگاه صحیح هر تشکیلات فرهنگی مبتنی بر فهم دو محیط درون و بیرون تبیین شده است.

ارتباطات چهارگانه مجموعه های فرهنگی

۱. ارتباط مجموعه با خود: اولین موضوعی که ذهن هر انسان فعال در عرصه فرهنگی را درگیر خود می کند، کار با سایر افراد است. اساساً تشکیلات بر اساس جمع شدن افرادی در مسیر دستیابی به هدفی خاص تعریف می شود. پس بنیادی ترین مشخصه آن مجموعه افراد است. لذا هر مجموعه فرهنگی می باید مهمترین هدف خود را تقویت و توانمند سازی آدم های خود بگذارد. چرا که با کلید آدم سازی است که می تواند قفل های جامعه را باز کرد. ناگفته نماند که یکی از تفاوت های اصلی کار تشکیلاتی در معارف اسلامی و غرب در همین هدف است. اسلام با نگاهی مدنی بالطبع به جامعه بشری، جمع شدن آنها دور یکدیگر را در مسیر شکوفایی استعدادهای خودشان می داند در حالی که بسیاری از سازمان ها و مجموعه ها در غرب وجود دارند که به بهانه بقای خود و کسب سود بیشتر، حاضران آدم های زیادی را فدای سازمان خود نمایند.

پس مجموعه فرهنگی شما اولین نگاه را باید به داخل خود مجموعه داشته باشد و برای توانمندی افراد خودش برنامه ریزی نماید. اینکه شما چه برنامه هایی برای اعضای خود مجموعه دارید و چگونه حضور آنها را در مجموعه تان تشبیه می کنید، گام اول معرفی مجموعه تان به دیگران است.

لازم به ذکر است که در سرفصل بعدی زیرمجموعه ارتباط با خود تحت عنوان «هویت سخت و نرم تشکیلات» آمده است که در صورتی که در جلسه کارگاه فرصت بود می توان آن را تبیین کرد و روی آن مثال زد.

۲. ارتباط با جامعه: سؤال بنیادی «چرا چنین مجموعه ای باید باشد؟» یا به تعبیر دیگر «فلسفه وجودی این مجموعه چیست؟» ناظر بر ارتباط مجموعه فرهنگی شما با جامعه تعریف می شود. این مسئله باید برای شما حل شده باشد که تشکیلات شما چه نقشی را قرار است در جامعه پیاده کند؟ نسبتش با افراد و گروه ها و مجموعه های دیگر چیست؟ اگر شما نتوانید چنین مسائلی را پاسخ دهید، احساس هویت جمعی در مجموعه شما شکل نخواهد گرفت و این باعث از هم پاشیدگی تشکیلات می شود. پس لازمه قدرت هرچه بیشتر یک تشکیلات این است که به خوبی و شفافیت هرچه تمام تر نسبت خودش را با جامعه تعیین کند و اعضای آن مجموعه این نسبت را خوب فهم کرده باشند.

۳. ارتباط با خدا: از مشخصه های اصلی یک مجموعه فرهنگی در نظام مقدس جمهوری اسلامی این است که می خواهند فرهنگ اسلامی را در جامعه محقق نمایند و این یعنی قوانین، دستورالعملها و جهتگیری های اصلی تشکیلات خود را مبتنی بر قوانین و دستورات الهی می دانند. لذا از ارتباط با خدا می توان به عنوان جهت دهنده حرکت اصلی مجموعه یاد کرد که در بیانیه مأموریت، یا اهداف مجموعه خودش را نشان می دهد.

۴. ارتباط با هستی: تا به اینجا مشخص شد که مبتنی بر هدف اصلی آدم سازی در وهله اول، و جامعه سازی ناشی از آدم سازی، در وهله دوم هدفگذاری یک تشکیلات فرهنگی صورت می گیرد و کل این اهداف مبتنی بر قوانین الهی و دستورات توحیدی بر اساس ارتباط با خدا تنظیم می شود. مسئله بعدی در مورد ابزارهایی است که شما را به هدفتان می رساند. شما نیازمند استفاده مناسب از ابزارها و امکانات اطراف خود هستید تا به بهترین نحو هدف خود را محقق نمایید. ارتباط با هستی عنوانی است که برای این استفاده از ابزار آلات و امکانات پیرامون خود برگزیده شده است.

بنابراین با شناخت ارتباطات چهارگانه یک مجموعه فرهنگی با خودش، با جامعه، با خدا، و با هستی، می توان جایگاه آن تشکیلات را شناسایی کرد و این مقدمه ای می شود بر اینکه بتوان از دل این شناسایی، مأموریت های اصلی آن تشکیلات و جهتگیری های عمده را احصاء نموده و نهایتاً به منظور حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب و آرمانی، مجموعه فرهنگی مورد نظر مدیریت شود.

در کارگاه های بعدی بیشتر ناظر بر چگونگی مدیریت مجموعه های تشکیلاتی فرهنگی و یادگیری برخی تکنیک های عملیاتی آن صحبت خواهد شد که مقدمه و اجیش شناختی است که در اینجا یاد گرفتید.

هویت سخت و نرم یک تشکیلات فرهنگی

محیط داخلی مجموعه فرهنگی (ارتباط با خود) خودتان را می توانید به دو دسته تقسیم کنید: دسته اول، ظاهر و پوسته ی مجموعه و دسته دوم باطن و بُعد هویت بخش آن است. توضیح اینکه وقتی شما به مجموعه های فرهنگی نگاه می کنید اولین چیزی که می بینید، آدم هایی است که مجموعه را به راه انداخته اند و درصدد انجام فعالیت هستند. ساختارها، اهداف، قوانین و نظام هایی که این مجموعه شکل می دهد تا به ثمر برسد، نیز در دسته اول می گنجد که در میان آن سازوکارهای مدیریت مجموعه را می توان به عنوان یک موجودیت مستقل به عنوان سومین زیرمجموعه دسته اول حساب کرد. در یک کلام می توان، عنوان به این دسته ظاهری و رویین هر مجموعه فرهنگی، «بُعد سخت افزاری» گفت.

لازم به ذکر است که برخی افراد به غلط ساختمان و تجهیزات و امکانات را نماد هویت یک مجموعه می دانند در صورتی که این امکانات هویت ساز نیستند؛ به این معنا که اگر ساختمان مجموعه فرهنگی شما عوض شود، هویت مجموعه شما

عوض نمی شود. پس این موارد جزء موارد هویت ساز نیستند.

در دسته دوم، عامل اصلی و هویت بخش باطنی مجموعه های فرهنگی، فرهنگ است که به عنوان «بُعد نرم افزاری» شناخته می شود. فرهنگ عاملی است که مسیر و جهت یک تشکیلات را نشان می دهد.

به عنوان نمونه، حضرت امام خمینی بنیان گذار جمهوری اسلامی ایران، در مواجهه با تسلیم ارتش دو کار می توانستند انجام دهند: کار اول انحلال کامل ارتش به دلیل اینکه سالها در خدمت رژیم شاهنشاهی و علیه مردم بودند و کار دوم که ایشان هوشمندانه این مسیر را انتخاب کردند، تغییر فرهنگ حاکم بر ارتش با حفظ سخت افزاری آن؛ به این معنا که امام آمدند همان هویت سخت افزاری ارتش را با تغییر نرم افزاری فرهنگ حاکم بر آن، مبتنی بر خدمت به مردم، باز تولید نمودند. به این ترتیب ارتشی که سالها در خدمت رژیم شاهنشاهی بود، در یک اقدام هوشمندانه، حامی مردم انقلابی ایران اسلامی شد.

کارگاه دوم: چگونه تشکیلاتم را مدیریت کنم؟

انتظار ما از این کارگاه

در این کارگاه می خواهیم مخاطبین فرایند مدیریت تشکیلات فرهنگی خود را در قالب چرخه مدیریت به خوبی یاد بگیرند. فهم چرخه ای بودن و حرکت رو به رشد چرخه در دور های دوم، سوم و ... از جمله اهداف این کارگاه است که لازمه اش مثال زدن و کارکردن مخاطبین روی مثالهای مختلف است.

لازم به ذکر است که به منظور فهم خوب این چرخه می باید به مخاطبین تذکر داده شود که کارها و برنامه های بزرگ را باید به کارهای خرد و کوچکتر تبدیل کنید و بعد از اجرای موفقیت آمیز آنها، گام به گام به سمت برنامه های بزرگتر حرکت کنید وگرنه اگر بخواهید با کار بزرگ شروع کنید مصداق سنگ بزرگی می شوید که نشانه نزدن است!

شیوه اجرا

ابتدا مربی چند برنامه رایج در مجموعه های فرهنگی مثل اردو، مسابقه کتابخوانی، نمایشگاه و... را مثال می زند و چرخه را روی یکی از اینها گام به گام جلو می برد. مثلا در مثلا اردو اگر مجموعه فرهنگی ما تازه شکل گرفته باشد و تجربه چندانی از فعالیت اردویی نداشته باشد، نمی تواند با سفر مثلا کربلا شروع کند، بلکه باید اهداف را خرد کرد تا به اردوهای بزرگتر رسید. برای این منظور پس از شناخت ظرفیت ها و برآورد اینکه به چه منظور اردو لازم است برگزار شود، برنامه اردوی کوچکی مثل پارک ارم ریخته می شود، و برای این منظور هماهنگی ها را انجام می دهید و اردو را برگزار می کنید، پس از اردو ارزیابی می کنید که ببینید به هدفتان رسیدید؛ مثلا آیا انگیزه بچه ها بیشتر شد، آیا استقبال خوبی از اردو کردند؟ آیا مایلند در اردوهای بعدی شرکت کنند یا خیر؟

پس از ارزیابی شناخت شما از مجموعه تان و آدم هایی که اطرافتان بودند بیشتر شده است و در سطحی بالاتر از برنامه قبل مثلا برنامه اردوی دو روزه قم - جمکران را میریزید. مسلما هماهنگی ها و فعالیت های اجرایی این سفر بیشتر از اردوی قبلی است. آن را اجرا می کنید و مثل دور قبل اردو را ارزیابی می کنید و می بینید که آیا ظرفیت برگزاری سفرهای بزرگتر را دارید یا خیر؟

الان هم شناخت شما بیشتر از قبل شده است و هم متوجه توان ها و ظرفیت های آزاد شده بیشتری از بچه های مجموعه تان شده اید. لذا برنامه سفر مثلا یک هفته ای مشهد را می ریزید و با همه سختی ها و فعالیت های اجرایی زیادتر از

اردوهای دیگر، آن را برگزار می کنید و همین طور جلو می روید تا به اردوی کربلا یا همان مشهد با تعداد بیشتر برسید. حرکت مبتنی بر چرخه مدیریت باعث شد که نه تنها منابع هدر نرود بلکه گام به گام ضمن افزایش تجربه شما از اردوهای کوچکتر اشتباهات خودتان را در سفرهای بعدی اصلاح نمایید.

در ادامه مثال های دیگری از مسائل خود مخاطبین مثل نمایشگاه، یا برگزاری دوره آموزشی، یا زده می شود و از مخاطبین می خواهیم که خودشان مبتنی بر حرکت چرخه ای مطرح شده اولاً گام به گام سیر خودشان را توضیح دهند، ثانياً رشد سطح سطح خودشان را پس از ارزیابی هر دور چرخه تبیین نمایند.

در ادامه چهار مرحله چرخه بطور تفصیلی در قالب پاسخ به سؤال چگونه می توانیم مجموعه مان را مدیریت کنیم؟ آمده است.

چرخه مدیریت تشکیلات فرهنگی

مسئله اینجاست که چگونه می توانیم مجموعه ای فرهنگی را اولاً شکل بدهیم و ثانياً آن را در جهت دستابی به اهداف خود به حرکت در آوریم؟

گام اول: شناخت

اولین و مقدماتی ترین گام دستیابی به یک مجموعه فرهنگی قوی، شناخت جایگاه و هویت مجموعه است. به این معنا که افراد تشکیلات بدانند که چه مجموعه شان چه جایگاهی دارد؟ هدفش چیست؟ چه کاری قرار است انجام دهد؟ سخت افزار و نرم افزارهای هویتی آن مجموعه چیست؟ و سؤالاتی از این قبیل. (رجوع به کارگاه اول و ارتباطات چهارگانه)

بنابراین گام اول شکل گیری یک مجموعه فعال فرهنگی و حرکت اثربخش آن گام «شناخت» است. به عبارت دیگر شناخت وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تشکیلات، و تبیین چگونگی رسیدن به وضع مطلوب آن، حرکت زای تشکیلات است.

گام دوم: برنامه ریزی

حال فرض می کنیم که شما شناخت خوبی از جایگاه و هویت مجموعه فرهنگی تان بدست آوردید؛ مسئله بعدی و مهم این است که چه کنیم؟ آیا صرف شناخت وضع موجود و مطلوب مرا به هدفم می رساند؟ یقیناً خیر! گام دوم مورد نیاز شما در همه فعالیت های فرهنگی پس از شناخت صحیح از وضعیت موجود و مطلوب، برنامه ریزی جهت تحقق هدف است. اهمیت این مورد به قدری است که رهبر معظم انقلاب در ضمن بیانی می فرمایند: «اگر تشکیلاتی به وجود آمد، اما هدف روشنی نداشت، یا هدف داشت و لیکن برنامه ریزی برای رفتن به سمت آن هدف انجام نگرفت و تشکیلات بی کار ماند، به خودی خود، تشکیلات از هم خواهد پاشید و اگر هم بماند، صورت بی جانی خواهد بود».

پس عامل حفظ انسجام و حرکت زاء، برنامه ریزی برای رفتن به سمت هدف است، این است که باعث می شود که افراد کار مناسب را در زمان مناسب انجام دهند و دائم حرکت مستمر خود را داشته باشند. البته باید توجه کرد که همه این برنامه ریزی ها و طراحی ها، برای عمل و اقدامی خاص صورت می گیرد که گام سوم ما را بوجود می آورد.

گام سوم: اجرا یا اقدام

این مرحله همان چیزی است که اساساً برایش تشکیلات فرهنگی بوجود می‌آید، شناخت دقیق حاصل می‌شود و برنامه ریزی به منظور دستیابی به هدف رخ می‌دهد. یعنی همه این کارها را ما انجام می‌دهیم که به عملی منجر شود وگرنه هزاران برنامه ریزی روی کاغذی که به عمل منجر نشود، دردی از جامعه را دوا نخواهد کرد. حال آنکه قبلاً گفتیم که فلسفه شکل‌گیری یک تشکیلات فرهنگی اولاً آدم‌سازی و ثانیاً جامعه‌سازی است و لازمه این دو، حرکت و اقدام عملی است. پس این گام ماحصل دو گام پیشین است.

گام چهارم: ارزیابی

تا اینجا شما شناخت کافی از مجموعه تان بدست آوردید، مبتنی بر آن شناخت برنامه ریزی انجام دادید و نهایتاً برنامه تان را در زمان خاص خود اجرا کردید؛ حال مسئله مطرح می‌شود که آیا برنامه اجرا شده همان برنامه ای بود که خودتان تصور می‌کردید؟ آیا نقائص نداشت؟ آیا می‌توان برای دفعات بعد نواقص آن را برطرف کرد؟ آیا قابل‌الگوگیری برای سایر برنامه‌ها است؟ و در یک کلام ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های اقدام انجام شده چیست و چه درسی برای برنامه‌ها و اقدامات آینده خواهد داشت؟

این سؤالات و تحقیق در جهت یافتن پاسخ صحیح آن، اولاً شناخت شما را از مجموعه خودتان و اقداماتی که انجام داده‌اید بیشتر و عمیق‌تر می‌کند و ثانیاً شما را در جهت برنامه ریزی صحیح‌تر و اقدام مناسب‌تر آینده به شدت یاری می‌کند. لذا مراحل شناخت، برنامه ریزی، اقدام و ارزیابی یک فرایند نیست که از شناخت شروع شود و به ارزیابی ختم شود بلکه یک چرخه است که پس از هر دور چرخش در سطحی بالاتر مجدداً شروع به چرخش می‌نماید. توضیح اینکه وقتی چرخه دور اول خود را طی می‌کند شما ناظر بر شناخت در یک سطح برنامه ریزی می‌کنید و آن را اجرا می‌نمایید و در نهایت ارزیابی می‌کنید؛ در دور دوم مبتنی بر چهار مرحله قبل و ارزیابی آن، در سطحی بالاتر شناختی عمیق‌تر کسب می‌کنید، مبتنی بر آن در همان سطح برنامه ریزی می‌کنید و نهایتاً اقدام عملی را انجام می‌دهید و از آن ارزیابی می‌نمایید؛ همین‌طور در دور سوم در سطحی بالاتر از سطح قبل، شناخت عمیق‌تر و... همین‌طور چرخه حرکت مستمر خودش را در جهت بهبود مستمر و دستیابی به وضع مطلوب طی می‌کند.

کارگاه سوم: چند تکنیک مدیریتی در مجموعه‌های فرهنگی

انتظار ما از این کارگاه

تا به اینجا مخاطبین جایگاه فعالیت‌های فرهنگی را به خوبی شناخته‌اند و با چرخه مدیریت به صورت کلی آشنا شده‌اند. در این کارگاه تلاش می‌شود چند تکنیک مدیریتی کاربردی به آنها آموزش داده شود تا در مراحل مختلف طی کردن چرخه به آنها کمک کند. تکنیک‌های مورد نظر عبارت‌اند از:

تکنیک اول: ماتریس سوات

دانش مدیریت با معرفی ماتریسی با نام «سوات» و تقسیم‌بندی محیط هر سازمان و تشکیلات به دو دسته داخلی و خارجی، گامی مؤثر در شناخت هر چه بیشتر جایگاه تشکیلات برداشته است. در این ماتریس ابتدا نگاهی به داخل تشکیلات می‌شود و مبتنی بر آن «قوت‌ها» و «ضعف‌ها»ی تشکیلات احصاء می‌شود، آنگاه به بیرون از تشکیلات نگاه می‌شود و «تهدیدها» و «فرصت‌ها»، بدست می‌آید. ملاک و شاخص هر چهار مورد قوت، ضعف، تهدید و فرصت هم در سرعت دهی

یا مانع تراشی به منظور دستیابی به اهداف است. لازم به ذکر است که ماتریس «سوات» در هر زمینه و مجموعه و گروه و ... قابل استفاده است. تنها کافیست که پای شناخت آنجا باز باشد، این ماتریس کمک می کند که با نگاهی جامع و سیستمی انواع موارد قوت، ضعف، تهدید و فرصت شمارش شود.

بر این اساس شما می توانید شناختی جامع و مانع از درون و بیرون از تشکیلات بدست آورید و عوامل تهدید کننده و ضعف ها را برطرف نمایید و از ظرفی دیگر با تأکید بر قوت های خود، بهترین استفاده را از فرصت های محیطی ببرید.

تکنیک دوم: جدول برنامه ریزی (گانت)

ویژگی این نمودار این است که این نمودار نشان می دهد که:

- چه کارهایی و یا عملیاتی باید انجام گیرد.
- هر کار و یا عملیات از چند وظیفه تشکیل شده است.
- چه وظایفی باید به طور همزمان پیگیری شوند.
- در داخل هر عملیات چه وظایفی باید به طور سریالی یا پشت سر هم انجام شود.
- زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی می باشد.
- دستیابی به هدف نهایی در چه تاریخی به دست می آید.

جدول گانت

تقویم اجرایی مثلا جشن نیمه شعبان

فعالیت ها	هفته ۱	هفته ۲	هفته ۳	هفته ۴	هفته ۵	هفته ۶	هفته ۷	هفته ۸	مسئول پیگیری
هماهنگی سالن اجتماعات	*								علی احمدی
جمع آوری منابع مالی		*	*	*	*	*			حسین مرادی
انتخاب و دعوت سخنران		*						
خرید هدایا و پذیرایی		*							
طراحی و توزیع تبلیغات		*							
دعوت از مدعو ویژه			*						
برگزاری جشن		*							
تهیه خبر		*							
ارائه گزارش		*							

تکنیک سوم: مدیریت بحران

معمولا در فرایند اجرا مشکلاتی اتفاق می افتد که از قبل قابل پیش بینی نبوده است. مدیریت بحران کاری مشکل است که به شجاعت و سرعت عمل بالا نیاز دارد. لازمه تصمیم گیری در بحران، تجربه و مهارت کافی است ولی علاوه بر آن،

مدیر باید توکل داشته باشد و بتواند از هنر خود به بهترین وجه ممکن استفاده کند.

حقیقت آن است که در وضعیت بحرانی برای تعیین درستی و نادرستی تصمیم ، قانون مشخصی وجود ندارد، زیرا تنها نتیجه تصمیم است که درستی یا نادرستی آن را تعیین می‌کند. مدیر بحران کسی است که عوامل به وجود آورنده بحران را بشناسد و از فرصتها خوب استفاده کند . چنین شخصی باید بتواند به آشفستگی ذهنی اش در کوتاهترین مدت نظم دهد. و این امر امکان ندارد مگر با تجربه و حضور مداوم در موقعیت های بحرانی.

در انتهای جلسه کارگاه آخر هم لازم است مربی کل مطالب مطرح شده در طی سه جلسه را مرور کند.