

Moderirano srečanje skozi prizmo dodane vrednosti za podjetje in udeležence

Ko podjetja mrzlično iščejo nove pristope za ohranjanje tržne pozicije in razvoj, je obračanje k lastnim zaposlenim in opiranje na njihove potenciale, logična izbira. Toda kako pri reševanju problemov, strateškem planiranju ali razvojnem projektu doseči vključenost zaposlenih, njihovo zavzetost, odgovornost, ciljno usmerjenost in hkrati ustvarjalnost, ki se bo kazala tudi v pozneje sprejetih odločitvah in akcijskih načrtih? Z moderiranim srečanjem, ki najučinkoviteje poteka pod vodstvom izkušenega in veččega moderatorja. Kaj sploh je moderiranje in kje ter za kaj ga lahko uporabljamo? Kdo je moderator in katere so njegove temeljne kompetence? Kdaj izbrati moderirano srečanje in kdaj usposabljanje/izobraževalno delavnico? Kakšne so koristi oziroma dodana vrednost moderiranega srečanja za udeležence in naročnika, podjetje ali organizacijo?

Angleški izraz **facilitation** pomeni lajšanje, pospeševanje, latinski **moderatio** pa umerjanje, uravnavanje, fig. omiljenje, (u)blažitev, brzdanje, umerjenost, zmernost.

KAJ JE IN KAJ NI MODERIRANJE

Ko na začetku moderiranih srečanj skupino, s katero delam, vprašam o njihovih prvih asociacijah na moderiranje in moderatorja, dobim navadno takšne odgovore: usklajevanje, koordiniranje, vodenje, usmerjanje skupine k cilju, povezovanje, vodja skupine, možganska nevihta, ustvarjalnost, določa tempo in cilje, skupinsko delo, napovedovalec, okrogla miza, tiskovna konferenca, povezovalc prireditve, radijski moderator, reševalec konfliktov, mediator, skrbi za energijo skupine, animator ... Čeprav je med odgovori kar nekaj pravilnih, so med njimi tudi taki, ki z moderiranjem in moderatorjem nimajo povezave.

Moderiranje je staro toliko kot človeštvo in včasih so bili moderatorji (ne da bi se tako imenovali) posamezniki, ki so v skupnosti zaradi modrosti in znanja ter osebnostih lastnosti uživali ugled in spoštovanje. K njim so se ljudje zatekli, ko je bilo treba rešiti kakšen konflikt ali sprejeti pomembno odločitev, ki je zadevala vse člane skupnosti. To so bili najpogosteje vrači, duhovniki, učitelji, zdravniki in včasih tudi sodniki.

Moderirano srečanje o medgeneracijskem učenju, 2011



Moderiranje, kot ga poznamo danes, je začelo dobivati formalne oblike in pravila v ZDA v 60. letih prejšnjega stoletja, v 80. letih pa je bilo že splošno razširjeno. Zagovorniki so ga uveljavili predvsem kot sredstvo za pomoč ljudem pri načrtovanju lastne prihodnosti. Razvilo se je iz usmerjanja učnih procesov,

moderatorji pa so bili osredotočeni na pomoč pri ozaveščanju in tako imeli pomembno vlogo pri razvoju civilnih gibanj.

Moderiranje skupin, ki so si zastavile določen cilj, je nastalo iz potrebe po metodah za učinkovitejše skupinsko delo in je pomenilo alternativo pristopom, ki so temeljili na pogajalskih načelih. Ko so člani skupine, zbrani, da bi seznanili člane z določeno tematiko, usvojili določeno znanje, so želeli novo znanje ter poglede udejanjiti tudi z načrtovanjem ukrepov in sprejemanjem skupnih odločitev. (Toplak, 2002: 11-12) Moderiranje, ki je od tedaj doživelo nesluten razvoj, temelji na spoznanjih procesiranja informacij, sociologiji, psihologiji, nevrolingvistiki, pogajanjih, organiziranju in delovanju skupin ter tudi na starodavnih metodah in izkušnjah različnih skupnostih o tem, kako reševati probleme, prepoznati in izraziti čustva ter nasloviti pomembna vprašanja iz različnih zornih kotov.

Moderiranje: srečanje skupine ljudi, pri katerem moderator skrbi za strukturo in vodenje procesa, da bi skupina dosegla svoj cilj. Moderirano je lahko tudi srečanje med dvema posameznikoma: moderatorjem in posameznikom, ki sprejme pomoč in vodenje procesa. (Rees, 1998: 12)
Skupinsko moderiranje je pomoč skupinam, da delajo bolje. (Schuman, 2005)
Moderiranje lahko opišemo kot proces, ki vodi skupino skozi učenje/spremembo tako, da prispevajo vsi člani skupine. Pri tem ima vsak posameznik nekaj edinstvenega in vrednega, kar lahko deli. Brez njegovega prispevka in znanja je lahko sposobnost skupine, da se odzove na določeno situacijo, okrnjena. Moderator mora iz članov skupine izvabiti znanje in ideje, jim pomagati, da se učijo eden od drugega in da razmišljajo ter delujejo skupaj. (Clarke, 2010)

KAJ JE MODERIRANJE?

Je način skupinskega dela, pri katerem moderator pomaga skupinam in organizacijam, da delujejo **učinkoviteje** in da njihovi člani sodelujejo tako, da se med seboj dopolnjujejo, ustvarjajo sinergijo in da v čim večji meri **izkoristijo svoje potenciale z namenom doseganja skupnega, dogovorjenega in vrednega cilja za vse člane skupine.**

MODERATOR

- ... s svojimi veščinami, tehnikami in orodji:
- **ustvarja komunikacijsko okolje**, v katerem lahko vsakdo razkrije svojo resnico in spoštuje resnico drugih,
- **je do vsebine skupinskih procesov nepristranski** in v njih ne sodeluje s svojimi osebnimi stališči.
- ... **jeva temeljna naloga je, da vsakega izmed članov skupine spodbudi k razmišljanju**, in tako prispeva k **aktivnejšemu sodelovanju**, medsebojnemu razumevanju in **delitvi odgovornosti** vseh članov skupine v skupinskem procesu z namenom **doseči dogovorjeni cilj** skupinskega dela: porajanje idej, sprejemanje odločitev, razreševanje konfliktov, strateško planiranje, organizacija dogodkov, doseganje soglasja
-



Skupina in skupinski proces

SKUPINA

- posamezniki, ki se zavestno vključijo v učno skupino in skupinski proces z jasno opredeljenim ciljem in pričakovanji in
- verjamejo, da bodo z učno skupino in skupinskim delom lažje dosegli zastavljeni cilj,
- da bo skupina pripomogla k učinkovitejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev.

SKUPINSKI PROCES

- je postopek, s katerim skupina sistematično napreduje proti zastavljenemu cilju,
- je ponavadi izbor idejnih rešitev za določen problem ali doseganje soglasja o predlagani odločitvi,
- glede na cilje in potrebe skupine moderator izbere metode in tehnike skupinskega dela.

Karin Elena Sánchez

Ko člane različnih (izobraževalnih, projektnih itd.) skupin, s katerimi delam, vprašam, zakaj pravzaprav delamo v skupini, ne raje vsak sam, naštejejo te prednosti in posebnosti skupinskega dela:

- *Sami ne zmoremo vsega.*
- *Nihče ni otok.*
- *Več ljudi več ve.*
- *Skupaj je lepše.*
- *Česar ne znam/zmorem jaz, zna/zmore kdo drug.*
- *Skupaj smo močnejši. Vsi smo deli verige.*
- *Skupaj je lažje, hitrejšo, učinkovitejšo.*
- *Samo skupaj lahko dosežemo cilj/-e.*
- *Skupina je več kot le vsota posameznikov, velja pravilo: $1 + 1 + 1 = 111$.*
- *Skupina ima modrost, znanje, moč, ustoarjalnost, mrežo; je aktivna in sodelujoča pri doseganju ciljev.*
- *Če sodelujem pri postavljanju ciljev kot del skupine, sem bolj zavzet in odgovoren pri njihovem uresničevanju.*
- *V skupini prevladujejo skupinski interesi nad osebnimi, zato ima skupina veliko moč.*
- ...

MODERATOR, NJEGOVE, VLOGE, VEŠČINE IN KOMPETENCE

Moderator je oseba, ki pomaga skupini ljudi razumeti njihove skupne cilje in pri njihovem načrtovanju ter doseganju, v razpravi pa je nevtralen. Moderator skuša pomagati skupini doseči soglasje pri katerem koli nesoglasju, ki je že prej obstajalo, ali pa se pojavi na srečanju z namenom doseči temelj za prihodnje delovanje. Moderatorjeva vloga je podobna vlogi babice, ki pomaga pri rojstvu, vendar ni odgovorna za končni rezultat. (Facilitator, 2010)

Obstaja več opredelitev **moderatorja** (Facilitator, 2010):

- **Posameznik, ki omogoča skupinam in organizacijam učinkovitejše delo:** da sodelujejo in dosejajo sinergijo. Je »vsebinsko nevtralna« stranka, ki se ne postavlja na nobeno stran ali izraža oziroma brani svoje stališče med srečanjem, zagovarja poštene, odprte in vseoključujoče postopke z namenom dokončanja skupinskega dela. (Doyle)
- **Nekdo, ki prispeva strukturo in proces v medsebojno delovanje, zato da skupine delujejo učinkoviteje in sprejemajo kakovostne odločitve.** Usposobljen pomočnik, čigar cilj je podpirati druge, da dosežejo izjemne rezultate. (Bens)
- **Moderator podpira vsakogar pri njegovem najboljšem razmišljanju in delovanju.** Da lahko to doseže, **spodbuja intenzivno sodelovanje, medsebojno razumevanje in neguje delitev odgovornosti.** S tem da podpira druge, da čim bolj razmišljajo, članom skupine omogoča poiskati vseoključujoče rešitve in trdne dogovore. (Kaner)

Kakšen je skupinski moderator, katere so njegove odlike?

Notranji, nepristranski, zunanji, procesni vodič, analitik, skrbnik časa, manager za konflikte, procesni strokovnjak, graditelj soglasja, postavljalec dnevnega reda, moderator, zagovornik procesa, nevtralen, opazovalec, ni v napoto, dobro strukturiran, ustvarjalen, vodja procesa, improvizator, aktiven poslušalec ...

*Moderator je najboljši takrat,
kadar ljudje komaj opazijo, da obstaja.*

Sophie Clarke

Po Thiagiju, Inc. (Thiagi, 2010), so učinkoviti moderatorji:

- **okretni** - pred in med uporabo prilagodijo aktivnosti v majhnih skupinah;
- **prilagodljivi** - aktivnosti v majhnih skupinah prilagodijo glede na šest kritičnih napetosti;
- **proaktivni** - pred uporabo aktivnosti za majhno skupino, slednjo prilagodijo na podlagi značilnosti udeležencev in namena aktivnosti;
- **odzivni** - med aktivnostmi v majhnih skupinah naredijo spremembe, da lahko napetost zadržijo v sprejemljivih okvirih;
- **prožni** - karkoli se zgodi med aktivnostmi v majhnih skupinah, sprejmejo kot dragocen podatek in brez pretresov nadaljujejo aktivnost.



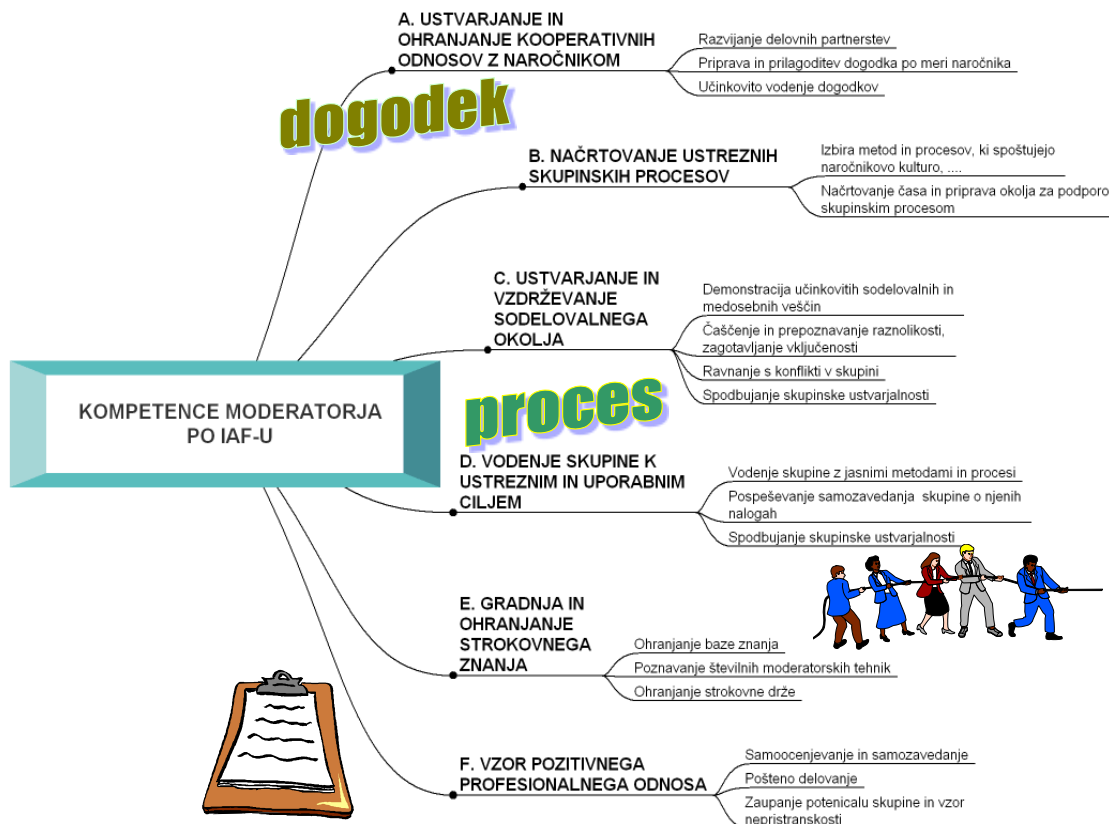
Moderator:

- ne izraža stališč o vsebinskih vprašanjih;
- je zagovornik poštenih, vsevključujočih in odprtih procesov;
- uravnoveša sodelovanje v skupini;
- izboljšuje produktivnost procesa;
- ustvarja varno ozračje, v katerem so vsi člani skupine enakopravni;
- spodbuja smotrno porabo časa in produktivno skupinsko dinamiko;
- upošteva jasno začrtano strukturo in je dovzeten za spremembe.



Po Mednarodnem združenju moderatorjev (IAF, 2010) naj bi imel moderator kompetence, prikazane na sliki 1.

Slika 1: Moderatorjeve ključne kompetence



Vir: IAF, 2010



KAJ MODERIRANJE NI ALI MODERIRANO SREČANJE IN USPOSABLJANJE

Moderiranje kot način skupinskega dela se lahko uporablja pri različnih oblikah skupinskega dela (o tem več v nadaljevanju), ga je pa pomembno od njih razlikovati.

Preglednica 1: Razlike med moderiranjem, usposabljanjem, predstavitvijo in svetovanjem

	Moderiranje	Usposabljanje	Predstavitve/ predavanje	Svetovanje
Cilji	Cilj je sinergija udeležencev in njihovih potencialov z namenom doseči dogovorjeni cilj.	Cilj je nečesa se naučiti ali se v nečem izuriti.	Cilj je prenos informacij, ki so pripravljene vnaprej.	Cilj je pridobiti nasvet za rešitev konkretnega problema.
Ciljna skupina	Udeleženci so člani skupine z jasno dogovorjenimi in vrednimi cilji, ki jih želijo doseči s skupnimi močmi.	Udeleženci so naključno ali ciljno (usposabljanje po meri) izbrani.	Udeležence zanimajo informacije, ki so predmet predstavitve/predavanja, oziroma jih potrebujejo.	Udeleženci so praviloma tisti, ki bodo odgovorni za prenos rešitve v prakso.
Vrsta	Moderirano srečanje	Delavnica/trening	Predstavitve/ predavanje	Svetovanje
Načrt	Pripravljen je procesni, ne pa tudi vsebinski načrt, ki služi delu z vsebino.	Učni načrt je znan vnaprej in praviloma fiksni; pri usposabljanju po meri je prilagojen ciljni skupini.	Struktura predstavitve/predavanja je logično zaporedje informacij.	Struktura ni znana vnaprej, odvisna je od konkretnega problema, za katerega se išče rešitev.
Izvajalec	Moderator je strokovnjak za proces, udeleženci pa za vsebino.	Izobraževalec/trener je strokovnjak za vsebino.	Predavatelj je strokovnjak za vsebino.	Svetovalec je strokovnjak za vsebino. O problemu ima znanje in izkušnje.

	Moderiranje	Usposabljanje	Predstavitve/ predavanje	Svetovanje
Oblike in metode	Moderator z uporabo različnih moderatorskih metod skrbi za proces in napredovanje skupine k želenim in dogovorjenim ciljem. Gre za dvosmerno komunikacijo.	Izobraževalec/trener z uporabo različnih metod prenaša svoje znanje in veščine na udeležence. Odgovarja na njihova vprašanja, sicer pa je predvsem sam vir znanja in veščin.	Najpogosteje uporabljena oblika je frontalna. Predavatelj predvsem predava, toda tudi odgovarja na vprašanja udeležencev.	Svetovalec zastavlja vprašanja, da bi skupaj z udeleženci dobro opredelil problem; sicer pa uporablja različne metode, da najde rešitev.
Pripomočki in oprema	Različni in vseh vrst: moderator uporabi vse, kar potrebuje, da pomaga udeležencem doseči cilje: izročke, interno gradivo, avdio in video posnetke ... Enako velja za opremo: listna, mehka in bela tabla, projektor ... Najznačilnejše orodje pa so listna tabla in lepaki.	Avdio in vizualni pripomočki: video in avdio posnetki, splet ... Oprema: tabla, projektor, listna tabla ...	Vizualni pripomočki: tabele, grafi, slike ...	Ni posebnih pripomočkov in opreme, svetovalec pa lahko uporablja vse naštetu pri drugih oblikah skupinskega dela.
Aktivnost in odgovornost udeležencev za rezultate	Zelo velika – člani skupine aktivno sodelujejo, da bi dosegli sinergične učinke skupinskega dela (modrost, ustvarjalnost, moč, ...) in s tem želene cilje. Odgovorni so za vsebino in s tem vsebinske rezultate.	Udeleženci aktivno sodelujejo v procesu, da bi pridobili nova znanja in izkušnje. So soodgovorni za doseganje ciljev usposabljanja. Pri »slabem« usposabljanju so lahko zelo pasivni.	Udeleženci so manj ali skoraj neaktivni. Gre za pretežno enosmerno komunikacijo. Odgovornost udeležencev za doseganje ciljev je na nizki ravni.	Udeleženci so manj aktivni, toda soodgovorni zlasti za pomoč svetovalcu pri opredelitvi problema. Praviloma ne čutijo odgovornosti za rezultate.
Velikost skupine	Od zelo majhne (5 udeležencev) do zelo velikih skupin (tudi več kot 100 udeležencev), pri čemer sodeluje več moderatorjev.	Različno število udeležencev, najboljši pa so rezultati v skupini od 12 do 16 udeležencev.	Lahko zelo veliko udeležencev, tudi 1000.	Število udeležencev je odvisno od obsežnosti problema.

Vir: Toplak, 2002: 19, dopolnila in preoblikovala K. E. Sánchez, 2012.

ČEMU, KDAJ IN KAJ MODERIRATI ALI PODROČJA UPORABE MODERIRANJA

Vprašanje, na katero želimo odgovoriti v nadaljevanju, je, kdaj se odločiti za moderiranje – moderirano srečanje in kdaj za usposabljanje. V pomoč so lahko naslednja vprašanja:

- Ali načrtujete spremembe?
- Ali naj bodo udeleženci aktivno vključeni v načrtovanje sprememb?
- Ali želite veliko zavzetost in soodgovornost udeležencev?
- Ali bodo udeleženci udeleženi sprememb?
- Ali potrebujete za doseg ciljev več ljudi?
- Ali želite pri doseganju ciljev izrabiti moč, modrost, ustvarjalnost ... skupine?
- Ali imajo udeleženci kompetence (znanje, veščine ...) o vsebini sprememb?
- Ali pričakujete sinergijske učinke?
- Ali želite prenos dobre prakse med udeleženci?
- Ali lahko cilje dosežete tudi kako drugače, brez skupinskega dela?
- Ali želite, da so udeleženci soodgovorni za rezultate?
- Ali želite, da se udeleženci učijo drug od drugega in med seboj izmenjujejo izkušnje?
- Ali verjamete v sodelavce ter v njihovo moč, modrost, ustvarjalnost ... in tudi sinergijske učinke skupine?
- Ali so vaši sestanki razvlečeni, neučinkoviti, slabo vodeni, sklepi pa le delno ali sploh ne uresničeni?
- Ali ste prepričani, da sodelavci znajo, zmorejo in hočejo več, toda ne veste, kako bi njihove potenciale ciljno uporabili?
- Ali ste prepričani, da lahko cilje dosežete le ob pomoči izkušenega (profesionalnega) moderatorja?
- Ali želite izboljšati učinkovitost projektnega dela?
- Ali razvijate nov izdelek, strateško načrtujete ali iščete rešitve za problem, ki je že dolgo v vaši organizaciji?
- ...

Če ste na večino vprašanj odgovorili z **da**, je moderirano srečanje za vas smiselno. Potreba po moderiranju je odvisna od ciljev skupinskega dela. Če se recimo delovna skupina rutinsko sestaja, da bi sprejemala odločitve o vsem znanih problemih, kot sta razdelitev delovnih nalog ali urnik dela, lahko leta in leta shaja brez moderiranja ali zunanje pomoči. Kaj pa projektna skupina, katere naloga je recimo oblikovati program za zmanjšanje odsotnosti z delovnega mesta? Gre za tipičen primer, ko sta moderiranje in s tem tudi moderator smiselna. Najprej je treba določiti cilje moderiranega srečanja, ki lahko izhajajo neposredno iz problemske situacije (večja odsotnost z delovnega mesta zaradi bolniških dopustov v zadnjem letu). Člani skupine bodo med cilje moderiranega srečanja najbrž zapisali: ugotoviti vzroke in posledice (za podjetje, posamezne oddelke, vpliv na delovno klimo) večje odsotnosti z delovnega mesta; določiti dejavnike pri podjetju in posameznikih, ki vplivajo na odsotnost; zapisati predloge za zmanjšanje odsotnosti in jih razporediti glede na stroškovno ter časovno učinkovitost ter nato med njimi določiti prioritete. Končni cilj srečanja utegne biti akcijski načrt s konkretnimi cilji, ukrepi, roki in nosilci. Bodo zmogli brez moderatorja? Najbrž ne, nič pa ni narobe, če

kdo od članov skupine prevzame vlogo moderatorja. Ker je slednji skrbnik procesa in se v vsebino ne vpleta (vsebinska nevtralnost moderatorja), to utegne biti tudi past, saj ni enostavno izstopiti iz »vsebinskih« čevljev in kolegom – članom skupine le pomagati doseči cilje, ne da bi tudi vsebinsko prispeval.

V delovnem okolju se člani skupin srečujejo z različnimi težavnimi nalogami, kot je priprava uresničljivega dolgoročnega načrta ali vizije razvoja, načrta prenove proizvodnje ali trženjske strategije. Delovne skupine morajo opredeliti vloge in odgovornosti v okviru različnih projektov, rešiti konflikte z daljnosežnimi posledicami ali pripraviti uvedbo nove tehnologije v svoje delovno okolje.

V večini skupin ne vedo, kako bi rešili probleme. Ne vedo niti, kako bi se sporazumeli o tem, kaj je bistvo problema, kaj šele, da bi dosegli soglasje o njegovem pomenu. Groza jih je konfliktov, zadrege in nelagodja in naredili bi vse, da bi se temu izognili. Ker pa si člani skupine ne prizadevajo razumeti in pri reševanju problema upoštevati stališča

vsakega od njih, so manj učinkoviti, zato nujno potrebujejo moderatorja. Področja uporabe moderiranja, kot je razvidno že iz navedenih zapisov, so tako široka, da je nemogoče naštetih vse. V nadaljevanju navajam predvsem tista, ki sem jih tudi sama izkusila bodisi kot udeleženka bodisi kot moderatorka:



- projektno delo (načrtovanje, izvedba in evalvacija);
- namenski sestanki;
- strateško načrtovanje (vizija, poslanstvo, vrednote, strateški načrti);
- (ustvarjalno) reševanje problemov;
- ustvarjalnost in inovativnost (razvoj novih izdelkov, storitev ali procesov);
- management (načrtovanje in izvedba) sprememb; (organizacijske kulture, klime ...);
- interaktivne konference, kongresi, izobraževalni dogodki;
- izobraževalne delavnice;
- reševanje konfliktov (medosebni odnosi, sodelovanje med oddelki ...);
- vodenje;
- razvoj zaposlenih;
- strateško, akcijsko in prostorsko načrtovanje;
- sodelovanje in timsko delo;
- optimizacija (finančnega) poslovanja;
- učenje učenja in prenosa izkušenj/ primerov dobre prakse;
- ...

KORISTI OZIROMA DODANA VREDNOST MODERIRANEGA SREČANJA ZA UDELEŽENCE IN NAROČNIKA

Na vabilih za moderirana srečanja vselej naštejemo vsaj sedem razlogov za udeležbo na moderiranem srečanju:

1. Ker boste udeleženci sami aktivno soustvarjali vsebino srečanja.
 2. Ker vas rezultati srečanja zadevajo in lahko nanje pomembno vplivate.
 3. Ker boste lahko izmenjali dobro prakso, ideje in izkušnje s sodelavci in sodelavkami.
 4. Ker sta modrost in moč skupine neprecenljiva.
 5. Ker si boste lahko zastavili vprašanja, ki si jih še niste, nanje pa bomo skupaj odgovorili.
 6. Ker se boste seznanili z novo metodo učenja in sodelovanja – moderiranjem.
 7. Ker bo z vami izkušena in profesionalna moderatorka.
- Moderiran proces, pri katerem udeleženci izražajo tudi svoja čustva, odnos do dogodkov, teme ali vprašanja (recimo KIVA), prinaša lahko tudi koristi: (Pavlik, Weiss v: Middlebrooks, 2010;¹ priredila K. E. Sánchez, 2012):
8. Udeleženci poučujejo in se učijo hkrati.
 9. Udeleženci lahko v polnosti ter brez obsodb, odgovorov in vprašanj izrazijo ideje, skrbi in razmišljanja.
 10. Aktivira občutke, izkušnje iz družbenega okolja in zaznave.
 11. Omogoča strukturo, ki spodbuja razmišljanje in procesiranje idej.
 12. Izvablja zavedanje o interakciji med družbenim okoljem, zanavanjem in čustvi.
 13. Daje številne odgovore in naslavlja sporno vprašanje z različnih vidikov.
 14. Procesira sporno vprašanje na globlji ravni z osvetljevanjem povezav in idej.
 15. Zaradi večjega zavedanja omogoča osebno spremembo in aktivnost.

Reesova (1998: 13) navaja naslednje koristi moderiranja, med katerimi je tudi dodana vrednost za udeležence in naročnika:

- Člani skupine so bolj motivirani, da podprejo sprejete odločitve.
- Prizadevanja skupine običajno prinašajo boljše rezultate kot prizadevanja posameznikov.
- Maksimalno sodelovanje in vpletenost povečujeta produktivnost.
- Managerji in vodje so sposobni črpati iz virov tistih, ki jih vodijo, kot sposobnost, ki je kritična za uspeh organizacije.
- Vsak je lahko vpliven in koristen in ljudje čutijo, da so bistven del skupinskega truda.
- Organizacije se lahko prilagodijo in ustvarijo rezultate hitreje, ker ljudje bolj zaupajo sprejetim odločitvam.
- Odločitve se sprejemajo tam, kjer je treba opraviti kako delo.
- Ljudje spoznajo, da je odgovornost za uresničevanje odločitev pri vsakem od njih.
- Ustvarjajo se veščine za inoviranje, reševanje preblemov in uresničevanje.

¹ Pavlik in Weiss sicer govorita o koristih procesa KIVA; z nekaj spremembami jih lahko prenesemo na moderirano srečanje.

- Ljudi se spodbuja, da razmišljajo in delujejo za splošno dobro organizacije.
- Sprejemajo se zelo kakovostne odločitve.
- Za konstruktivno reševanje konfliktov in pojasnitev nerazumevanja je oblikovan forum.
- Negativni učinki so manj verjetni, recimo nizka stopnja morale, vpletenosti, zadrževanje informacij in tudi naravnost. *To ni moje delo. ali Samo povejte mi, kaj naj naredim.*

Veliko o koristih in dodani vrednosti moderiranega srečanja povedo tudi odgovori na vprašanja, zaradi česa se je bilo srečanja vredno udeležiti ter kaj ste pridobili na srečanju in kako boste to uporabili, iz evalvacijskih vprašalnikov. Navajam nekaj povzetkov, ki sem jih uredila po kategorijah z več moderiranih srečanj.

Informacije, nov pogled, ideje, novo znanje, širši pogled, nov način dela

- *Ozavestili smo dogajanje v delovni organizaciji, spoznavanje drugih pogledov in klime v OE.*
- *Pogledi drugih služb na skupne probleme.*
- *Znanje in informacije s področij, ki jih doslej nisem imel.*
- *Širok pogled vseh področij, bolj globalen pregled nad nalogami sektorja.*
- *Koristne informacije.*
- *Drug pogled (v strateško razmišljanje sektorja), nove ideje, drugačen pogled na svet, na usklajevanje nalog med večjim številom ljudi ..., različni pogledi na izzive.*
- *Nadgradnja in osvežitev znanja, nove ideje za ...*
- *Da bo znanje, danes pridobljeno, v pomoč pri ...*
- *Izkušnje, izmenjava mnenj.*
- *Naučil sem se novega načina dela – nova metoda učenja. Nov način soočati se z novimi izzivi.*
- *Kako ohraniti fokus na bistvo.*
- *Novo znanje, nadaljevanje začetega dela.*
- *Spoznati metode in pomen analiz za pripravo strateške konference.*

Doseganje ciljev, učinkovitost, vizija, zaupanje v vodjo

- *Zaradi doseženih ciljev.*
- *Priprava dokumentov, izvedba naloge.*
- *Konstruktivno delo.*
- *Vizija.*
- *Pridobil sem dodatno zaupanje v direktorja in spoznal vizijo organizacije.*
- *Zavezanost skupnim ciljem, timsko delo, upoštevanje skupnih vrednot.*
- *Ideje za delo naprej, za organizacijo, vizijo, vrednote, strategijo.*
- *Motivacija, dobri cilji za ves tim.*
- *Cilji jasni, aktivnosti določene, prava pot.*
- *Jasni cilji za izboljšanje organiziranosti tima.*

Druženje in spoznavanje sodelavcev, boljša komunikacija in razumevanje s sodelavci, oblikovanje skupine in skupna zaveza

- *Dobro sem spoznala sodelavce in bom bolje upoštevala njihove dobre ter slabe strani.*
- *Timbuilding.*
- *Dobila sem poglede vsakega posameznika v ekipi.*

- *Da smo se med seboj spoznali, predebatirali zadeve, želje, potrebe, mnenja ... Mislim, da bi bilo potrebno več takih in podobnih delavnic, da se bolje spoznamo.*
- *Spoznavanje sodelavcev po drugi plati.*
- *Druženje, timsko delo.*
- *Nova poznanstva.*
- *Izboljšanje osebnih stikov.*
- *Zaradi skupnega dela in odprtih tem.*
- *Skupna zaveza za naprej.*
- *Spoznavanje skupnih problemov, idej za izboljšavo.*
- *Spoznavanje sodelavcev, njihovih idej, želja, zakaj so zaposleni v DSO, njihovih pogledov na prihodnost. Spoznali smo moč tima.*
- *Pri iskanju rešitev se bom bolj obračala na sodelavce.*
- *Seznanil sem se z nekaterimi pogledi na posamezne teme, zato bom lahko bolj optimalno komuniciral s sodelavci.*
- *Všeč mi je bilo, da smo delovali kot ekipa, bili odkriti, dobre volje.*
- *Presenetilo me je sodelovanje v pozitivnem smislu, spoznala sem še nekatere lastnosti sodelavcev. Sedaj bom še bolj verjela, da bomo še uspešni pri svojem poslanstvu.*
- *Na srečanju sem spoznal, da je naš tim zdrav in sposoben aktivnega dela ter dosežkov.*
- *Srečanje je bilo odlično, ker smo udeleženci aktivno sodelovali. Ni bilo nobene prisile, vendar je vsak od udeležencev spontano prispeval delež.*
- *Sproščenost vseh vključenih, medsebojna komunikacija pred tem šepala. Prejela sem kar nekaj odgovorov, ki jih bom uporabila pri delu.*

Samorefleksija in motivacija ter pripravljenost za spremembe

- *Spodbudi razmišljanje.*
- *Delo v zvezi s samim sabo, osebni razvoj.*
- *Dobil sem samozavest, ki jo bom potreboval v prihodnosti.*
- *Zaradi motiviranosti k spremembam pri vsakem posamezniku.*
- *Možnost za samorefleksijo, dobila sem povratno informacijo (ogledalo).*
- *To, da sem spoznala, da sem pomembna v svoji delovni organizaciji. Ker sem se veliko naučila.*
- *Znanje drugih bom implementiral v svoje delo.*
- *Zamislila sem se nad svojim vodenjem, sklenila, da se bom ukovarjala s pozitivnimi platmi sodelavcev – odslej bo več pohval.*
- *Nova spoznanja in smernice, ki jih bom uporabila v delovni skupini.*
- *Pri vodenju našega tima bom skušala vnesti bolj pozitivno gledanje in potrebe stanovalcev.*

In kako so udeleženci opisali v stavku ali dveh svoje mnenje o moderiranem srečanju:²

- *Nepričakovano dobri rezultati.*
- *Srečanje je bilo zame odlično.*
- *Dobro izbran čas. Skupina je dobro sodelovala.*
- *Zelo pozitivno.*
- *Izredno dobra izkušnja. Izvrstna, odlična moderatorka Karin Elena.*

² Odgovori na to vprašanje so povzeti iz moderiranega srečanja o raziskovanju odstopov v juniju 2012.

- *Super je bilo. Predvsem to, da smo skupaj sodelovali različni poli, da smo s svojim delom pokazali, da znamo delati drug ob drugem in drug z drugim.*
- *Zelo me veseli, da smo si izmenjali izkušnje, našli tudi odgovore na vprašanja.*
- *Bilo je čudovito, sproščeno in delovno. Gremo novim zmagam naproti!*
- *Takšen način dela je pozitiven, verjamem v rezultat.*
- *Srečanje je bilo odlično pripravljeno in nas je potegnilo v sodelovanje.*
- *Srečanje je bilo zelo dobro vodeno in nas je usmerilo v koristne predloge ter ideje.*
- *Odlično, pozitivno srečanje, ki bo prispevalo k boljšemu sodelovanju in učinkovitejšemu reševanju odstopov.*
- *Srečanje je potekalo ravno tako, kot sem si na začetku želel, da bi potekalo.*
- *Z eno besedo odlično, ker smo bili v sproščnem vzdušju kreativni in hkrati zelo učinkoviti.*
- *Odlično!*
- *Super srečanje in super vzdušje!*
- *Enkrat na leto bi se morali srečati na takem srečanju v sproščnem vzdušju.*
- *Izorstno! Sami ustvarjamo vsebino in realiziramo cilje ob pomoči moderatorja, sicer bi lahko dva dni sedeli skupaj in ne bi dosegli zelenega cilja.*
- *Zelo zanimiv drugačen pristop k reševanju problematike. Uporabno.*
- *Aktivno, združujoče.*

Karin Elena Sánchez, univ. dipl. ekonomistka, končuje znanstveni magisterij iz coachinga in ustvarjalnosti. Poslovna svetovalka, izobraževalna trenerka, profesionalna moderatorka, NLP mednarodna licenčna trenerka in NLP mojster coach, »wingwave coach«, SDI trenerka, direktorica KAETRIDE in generalna sekretarka Zveze prijateljev mladine Slovenije.

Literatura in viri

Clarke Sophie (2010): Effective Facilitation.

<http://tilz.tearfund.org/Publications/Footsteps+5160/Footsteps+60/Effective+facilitation.htm>

Facilitator (2010). <http://en.wikipedia.org/wiki/Facilitator>

IAF – International Association of Facilitators (2010). [Http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=1](http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=1)

Middlebrooks, Anthony (2010): Nurturing Critical Reflection and Perspective through the Kiva. Newark: University of Delaware. <http://www2.ed.gov/about/inits/list/hispanic-initiative/kivaprocess.pdf>

Rees, Fran (1998): The Facilitator Excellence Handbook. Helping People Work Creatively and Productively Together. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

Sánchez, Karin Elena (2010). Facilitation Skills for Everybody. Learn to Facilitate and Facilitate to Learn. Interno seminarsko gradivo za udeležence mednarodnega programa Grundtvig. Ljubljana: KAETRIDA.

Sánchez, Karin Elena (2011): Veščine moderiranja za vodje. Interno seminarsko gradivo. Ljubljana: KAETRIDA.

Thiagi, Inc. (2010): The secrets of successful facilitators. <http://www.thiagi.com/article-secrets.html>

Toplak, Cirila in soavtorji (2002): Moderiranje skupinskih procesov: priročnik za moderatorje. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Umanotera.

Članek je bil objavljen v oktobrski številki HRM revije št. 49/2012 (4.10.2012).

®Vse pravice pridržane.