

UNIVERZA V LJUBLJANI

Fakulteta za družbene vede

Podiplomski študij

**Menedžment kadrov**

Miha Derganc

»PRIMERJAVA UČINKOVITOSTI DVEH  
IZOBRAŽEVANIH METOD PRI VODENJU  
DELAVNIC Z RAZLIČNIMI SKUPINAMI  
UDELEŽENCEV«

Magistrsko delo

Ljubljana 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI

Fakulteta za družbene vede

Podiplomski študij

**Menedžment kadrov**

Miha Derganc

Mentor : dr. Janez Mayer

»PRIMERJAVA UČINKOVITOSTI DVEH  
IZOBRAŽEVANIH METOD PRI VODENJU  
DELAVNIC Z RAZLIČNIMI SKUPINAMI  
UDELEŽENCEV«

Magistrsko delo

Ljubljana 2005



## ZAHVALA

Čeprav je magistrsko delo avtorsko in samostojno delo, so za nastalo delo zaslužni mnogi.

V prvi vrsti se iskreno zahvaljujem mojemu mentorju doc. dr. Janezu Mayerju za podporo in nasvete, ki so olajšali nastajanje tega dela.

Prav tako se zahvaljujem gospe prof. dr. Katarini Jeran za statistične nasvete, gospodu Jožetu Zadravcu za sugestije in ideje pri pripravi in vodenju delavnic ter gospodu Igorju Harbu za lektoriranje celotne naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem, ki niso omenjeni in so prav tako sodelovali pri nastajanju magistrskega dela.

In ne nazadnje se zahvaljujem tudi svoji ženi Miši in družini za vse potrpljenje, razumevanje in podporo.

## Kazalo :

<b>1. UVOD</b> .....	3
1.1 Voditeljstvo za sedanji čas – leadership.....	5
1.2 Metode kot orodje za managerje, ki upoštevajo Human Resources Management (HRM) .....	6
<b>2. QUO VADIS SODOBNO IZOBRAŽEVANJE IN VODENJE SKUPIN?</b> .....	8
2.1 Praktično in uporabno izobraževanje.....	10
2.2 Upoštevanje sodelavcev oz. ljudi kot osnovnega premoženja.....	14
2.3 Skupina doseže več kot posameznik - nekaj pogledov na skupinsko in timsko delo ....	15
<b>2.3.1 Timsko delo</b> .....	15
<b>2.3.2 Partnerstvo</b> .....	18
2.4 »Leadership« – voditeljstvo prihodnosti.....	19
<b>3. KLASIČNA METODA PREDAVANJA</b> .....	22
3.1 Definicija.....	22
3.2 Opis metode.....	22
<b>3.2.1 Predavanje s pomočjo učnih avdio vizualnih sredstev</b> .....	26
<b>3.2.2 Neposredna in posredna predavanja</b> .....	26
<b>3.2.3 Masovna in skupinska predavanja</b> .....	27
3.3 Priprava.....	28
3.4 Predavatelj kot govornik.....	31
3.5 Delo skupine in skupinska dinamika.....	32
3.6 Predavatelj v okviru izobraževalnega procesa.....	34
3.7 Prednosti in pomanjkljivosti metode predavanja.....	35
<b>4. METODA FACILITACIJE</b> .....	38
4.1 Definicija pojma.....	38
4.2 Sorodni in pomembni pojmi.....	39
4.3 Opis metode.....	40
<b>4.3.1 Moč facilitacije</b> .....	41
<b>4.3.2 Vpliv facilitacije</b> .....	42
<b>4.3.3 Ločevanje med procesom in vsebino</b> .....	42
<b>4.3.4 Temeljna znanja pri uporabi facilitacije</b> .....	43
<b>4.3.5 Procesna orodja</b> .....	51
<b>4.3.6 Vizualizacija kot del upravljanja s delovno tablo (t.i. flipchartom)</b> .....	60
<b>4.3.7 Sinergija</b> .....	61
4.4 Facilitator.....	62
4.5 Priprava facilitacije od A do Ž.....	67
4.6 Delo skupine in ustvarjanje sodelovanja.....	69
<b>4.6.1 Ustvarjanje pogojev za polno sodelovanje</b> .....	70
<b>4.6.2 Odstranjanje ovir, ki preprečujejo sodelovanje</b> .....	70
<b>4.6.3 Tehnike za visoko sodelovanje</b> .....	75
<b>4.6.4 Raziskava skupinske učinkovitosti</b> .....	76
<b>4.6.5 Vizualizacija in skupinsko delo</b> .....	77
4.7 Sledenje in spremljanje rezultatov delavnice.....	80
4.8 Prednosti in pomanjkljivosti metode facilitacije.....	81
<b>5. RAZISKAVA: PRIMERJALNA ANALIZA UČINKOVITOSTI OBEH METOD</b> ....	83
5.1 Hipoteze.....	83
5.2 Priprava.....	84

5.2.1 Sponzorji .....	84
5.2.2 Vsebine in cilji delavnic .....	85
5.2.3 Vzorec – udeleženci .....	86
5.2.4 Priprava izvedbe izobraževanja .....	88
5.2.5 Merski instrumenti .....	89
5.2.6 Postopek .....	89
5.2.7 Obdelava podatkov .....	90
5.3. Rezultati .....	91
5.3.1. Računalniška obdelava podatkov - ocen udeležencev na vprašalnikih .....	96
5.4 Primerjalna analiza in interpretacija podatkov .....	102
<b>6. MOJA RAZMIŠLJANJA O UPORABNOSTI OBEH METOD .....</b>	<b>104</b>
<b>7. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>108</b>
7.1 Povzetek .....	108
7.1 Abstract .....	108
7.2 Priloge .....	110
7.3 Literatura .....	123

# 1. UVOD

Zanima me, kako ljudje delujejo, kako napredujejo, kako se učijo, kako se razvijajo in prenašajo svoje izkušnje na soljudi. Zanimajo me tudi njihovi dosežki in uspehi in kako lahko skupaj ljudje dosežejo še več. V zadnjih petnajstih letih delujem na kadrovsko izobraževalnem področju. Moja znanja, izkušnje in vedenja prenašam na svoje / naše stranke. Spoznal pa sem, da je lahko učenje in prenos znanja še precej boljše ob uporabi različnih metod. Te sem uporabljal in prilagajal reševanju problemov skupin udeležencev na mnogoterih področjih dela, od proizvodnih do javnih podjetij.

Z zahtevami trga po konkurenčnosti in z željami po hitrem razvoju pa se pojavlja močna potreba po povečani učinkovitosti pri delovanju s skupinami na vodstvenem, predavateljskem, trenerskem in svetovalnem področju. Z leti poglobljenega dela sem prevzel številne novejšie metode za prenos znanja. Pri tem gre zahvala mojim mentorjem in predavateljem, ob katerih sem zorel. Postopoma sem prešel na delo z manjšimi skupinami (od običajnih predavanj do kreativnih delavnic). V zadnjih dveh letih pa sem začel s pridom uporabljati metodo facilitacije pri izobraževanju in usposabljanju vodij oz. manjših skupin udeležencev v različnih podjetjih. Glede na te praktične izkušnje pri sodelovanju in vodenju skupin bom v magistrski nalogi predstavil poglobljene teoretske vsebine dveh dokaj različnih metod: facilitacije (v slovenščini še ni ustreznega drugega izraza za metodo facilitacije) in klasične predavateljske metode. Poleg te študije, ki je še ni v slovenskem prostoru, sem v obdobju enega leta naredil primerjalno analizo učinkovitosti omenjenih dveh metod pri enaki vsebini pri uravnoveženih različnih skupinah udeležencev (managerjev, strokovnih sodelavcev). Pojasnil bom tudi počutje udeležencev na teh delavnicah ob uporabi ene ali druge metode. Moj temeljni cilj pa je pojasniti pomembnost razlik pri dobljenih podatkih udeležencev ter ali je metoda facilitacije res učinkovitejša pri izobraževanju in vodenju manjših skupin udeležencev v primerjavi s predavateljsko metodo pri obravnavanju enakih vsebin.

Zakaj so lahko učinkovite različne metode pri izobraževanju?

Sedanji čas in potrebe trga dejansko vplivajo tako na želje po drugačnih vsebinah, znanjih, izkušnjah, kot na tudi na uporabo različnih metod pri izobraževanju. V strateških usmeritvah naprednih podjetij (Citycorp, IBM, Renault, Nokia...) sem zasledil, da večinoma dajejo velik poudarek prenavljanju miselnosti zaposlenih, izobraževanju, usposabljanju. Preko tega uvajajo skupinsko delo, timsko delo, projektno delo in celo partnersko sodelovanje znotraj in zunaj organizacije. V nekaterih organizacijah, ki so primarno usmerjene k čim boljšim

dosežkom (oz. posredno k čim višjim dobičkom), stremijo k izkoriščanju te skupinske sinergije in inteligence skupine, omogočanju kreativnega mišljenja in dopuščanju individualnosti obenem. V drugih organizacijah pa gre za trajno uvajanje sprememb in vseživljenjsko učenje sodelavcev. Vse organizacije želijo biti uspešne. Za to potrebujejo mreže naprednih, inventivnih in učinkovitih timov ter ustrezno organiziranje, informiranje, usmerjanje in upravljanje sodelavcev v podjetju ter drugačen prenos znanja. Zaradi te različnosti v pogojih, v upravljanju z viri, v trenutkih in posameznih situacijah v podjetjih, so potrebne različne metode. Zato lahko trdim, da je učinkovitost prenosa informacij in znanj pogojena tudi z metodo. Prezentacijska metoda je učinkovita, ko želimo v krajšem času spraviti na skupni imenovalec večje število udeležencev (znana letna srečanja vseh izvršnih direktorjev, managerjev...). Klasična predavateljska metoda je lahko učinkovita pri uvajanju v novo poslovanje, pripravnikov oz. začetnikov. Facilitacijo pa uporabljamo pri procesiranju, razumevanju novosti, identificiranju potreb in rešitev. Izobraževalne akcije za ciljne skupine postajajo t.i. na kožo pisane delavnice, pri katerih pa se metode vodenja in prenosa znanj prepletajo. In kot pravi stari latinski pregovor: »Variatio delectat!«, podobno tudi pri udeležencih oz. sodelavcih te različne metode razveseljujejo. Vodijo do večje učinkovitosti, aktivnosti in boljšega počutja, ob tem pa do uspešnejšega učenja in dela. V nalogi se bom omejil na prenos znanja in »reševanje problemov« z dvema metodama pri segmentu udeležencev v različnih delovnih organizacijah.

V sedanjem času se po svetu izjemno uveljavlja metoda facilitacije. Ta metoda je neobhodno potrebna za delo vodij, pri razvijanju uspešnih vodij timov, razvoju partnerskega in skupinskega delovanja. V zadnjih desetih letih doživlja pravi boom v Združenih državah Amerike. Uporabljajo jo za oblikovanje programov / delavnic in vodenje gradnje sprememb, novih odnosov ter procesov, ki pomagajo skupini in vodji uspešno končati delo. S to metodo facilitator aktivira udeležence, vsem omogoča dati svoj prispevek, svoje videnje. Obenem pa dopusti ustrezno skupinsko dinamiko med udeleženci in zmanjša probleme ljudi, ko delajo skupaj. Njena uporabnost je toliko večja, saj gre pravzaprav za nevtralen proces, ki se osredotoča na to, kaj je treba izvršiti, kdo naj sodeluje / se vključuje in kako oblikovati potek ter zaporedje nalog v skladu z željami udeležencev. Skupine ob ustrezno izbranim in izdelanem komunikacijskem vzorcu povečujejo komunikacijo in razumevanje med sodelujočimi, s tem pa tudi učinkovitost in popolnost dela. S to metodo usmerijo udeleženci skupinsko energijo k cilju. Obenem pa udeleženci tako delavnico ocenjujejo kot zelo dobro, saj so po izpeljavi le-te delavnice zadovoljni, izpolnjeni in obogateni z novimi, lahko rečemo



»lastnimi izkušnjami«. Na dlani pa je, da so vodenje, učenje in reševanje problemov v skupini v vsakdanji praksi ob uporabi facilitacije bolj učinkoviti.

## **1.1 Voditeljstvo za sedANJI čas – leadership**

Bodoča proizvodna podjetja ali kakor jim nekateri pravijo »Nova generacija proizvodnih podjetij« so podjetja brez strahu pred tradicionalnimi razmerami v okolju. Uvajajo spremembe kljub temu, da marsikoga prizadenejo ali spremenijo razmerje sil na trgu. Ni jih strah udarcev in zaostritev. Konkurenca se jim zdi pogoj za zdravo napredovanje. Zavedajo se, da morajo delati nove korake, drugačne korake, včasih tvegane, nerazumljive, nekateri jim pravimo tudi nore. Biti morajo proaktivni in pripravljeni vedno reagirati na izzive iz okolja. Uspešni vodje »nove generacije proizvodnih podjetij« znajo najti pravo mero med tradicionalnimi, utečenimi stvarmi na eni strani in seveda med razumevanjem, prilagajanjem in sprejemanjem popolnih novosti na drugi strani. Ti liderji morajo znati predstaviti relativno zmedenim in prestrašenim sodelavcem ter ostalim soudeležencem bistvo drugačnosti njihovega pristopa, dela, razvoja, ciljev in prioritet. Obenem pa je njihova temeljna naloga vzpostaviti ustrezno organizacijsko vzdušje in postaviti udarne strategije, s katerimi bodo dosegli skupne cilje za podjetje oz. lastnike in celotno družbeno okolje.

Vodje morajo znati pripeljati potrebna drugačna, nova znanja in metode za ta novejši čas, med katerimi je tudi facilitacija. Poskrbeti morajo za akumulacijo in oplojevanje znanja pri sodelavcih, obenem pa pospešiti učinkovit prenos znanj, postopkov, procesov. V bodočnosti ne bo dovolj, da bomo samo prisluhnili potrošnikom in pogledali, kaj počnejo konkurenčna združenja, firme. Dolgoročno se je treba odločiti za pozitiven vpliv na širšo družbeno okolje in dvig standardov ter kakovosti za vse.

Timsko delo v novonastalih konkurenčnih pogojih in času zahtev po učinkovitosti in uspešnosti, tako s strani vodij kot lastnikov, mora povečevati sinergijo med različnimi posamezniki, skupinami. Obenem pa morajo vzpostaviti veliko mero sodelovanja in medsebojnega učenja, ki ga dandanes ni mogoče prav pogosto najti pri zaposlenih. Vsak tim doda več vrednosti k proizvodom, storitvam kot posameznik v organizaciji. Tim se hitreje uči, ustvarja etične pogoje, enaka izhodišča za razmišljanje in povezovanje. Timsko delovanje glede na vloge in prispevke sodelavcev v veliki meri vplivajo tudi na počutje in zadovoljstvo posameznika v teh skupinah. Timi bodo zato pomagali usmerjati, motivirati, povezovati in

povečevati ciljno usmerjenost sodelavcev, ne nazadnje sprejemati in uvajati spremembe, ki so povsod na pragu.

## **1.2 Metode kot orodje za managerje, ki upoštevajo Human Resources Management (HRM)**

Vodje, ki upoštevajo vse vidike upravljanja človeških virov, omogočajo razvoj svojim sodelavcem, bogatenje v izkušnjah, znanju in odgovornostih. V organizacijah, kjer gojijo dobre odnose, polne zaupanja, upoštevanja in spoštovanja posameznika v povezavi z usmerjenostjo v rezultate, se zavedajo, da so rezultati še dosti boljši ob povezovanju ustreznih strokovnjakov in prilagajanju metod. V okviru skupin, kakorkoli jih pač imenujemo, ljudje dobijo vlogo in dovoljenje za delovanje, produkcijo, množenje idej, razvoj med seboj in samega sebe. Pri tem gre za razdelitev moči in odgovornosti med njih in obenem za njihovo povezovanje ter uporabo naprednih metod sodelovanja.

Vodje morajo znati upravljati z ljudmi, ki jih imajo na razpolago oz. s temi, ki jih postopoma oblikujejo in razvijajo. Pri tem morajo poznati različne metode in pristope (metode pri uvajanju kakovosti, metode za motiviranje sodelavcev, metode za prenos informacij, znanj in izkušenj, metode situacijskega vodenja). Oblikovanje timov, pa najsi bo po funkcionalnosti, operativnosti ali projektnem povezovanju, zahteva pripravo in usmerjanje sodelavcev. Predstavlja povezovanje med vodilnimi delavci in sodelavci, ki se primarno ukvarjajo z razvojem kadrov, organizacijo dela, izobraževanjem. Zahteva načrtovanje in postopno pripravo timov z jasnimi usmeritvami, zakaj jih postavljamo. Najboljši posamezniki nam niso vedno dosegljivi (tak kader na trgu je izjemno drag!), mi pa včasih prav tako nismo zanimivi za njih, saj mora biti izpolnjenih kar nekaj obojestranskih (delovno-pravnih in drugih človeških) pogojev.

Zelo zahtevno pa je odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem timu. Izbrani morajo prispevati kar največ in še vedno delovati skupaj, saj tim izrablja celoten obseg sposobnosti, izkušenj in različnost vseh svojih članov. Pri tem ne morem mimo znanega Belbinovega pristopa identificiranja različnih vlog v timu, ki smo ga uporabljali tudi pri kadrovske delu v Novi Ljubljanski banki.

Kot sem že omenil, je doseganje višjega nivoja znanja, ustreznega počutja udeležencev in zadovoljstva le-teh pri (so)delovanju v veliki meri odvisno od same metode za prenos znanja

in upravljanja z informacijami, izkušnjami, ki jo / jih uporabi vodja, predavatelj, trener ali facilitator. Sama metoda determinira tako vlogo vodje skupine kot tudi vloge udeležencev oz. sodelavcev ter omogoča (beri: dopušča) skupinsko dinamiko v taki meri, da bo izkupiček za vse.

V tej magistrski nalogi bom izpostavil, kako pomemben vidik delovanja in razvoja zaposlenih predstavljajo same metode za prenos znanja in povezovanja ljudi v obdobju globalizacije in internacionalizacije podjetij, v katerega vstopamo.

*Ko planirate za eno leto, posadite koruzo. Ko planirate za eno desetletje, posadite drevje. Ko planirate za življenje, usposobite in izobrazite ljudi.*

(Kitajski pregovor)

## **2. QUO VADIS SODOBNO IZOBRAŽEVANJE IN VODENJE SKUPIN?**

Globalizacija in internacionalizacija gospodarstva sta svetovno gibalno, ki imata vpliv na prenos znanja in tehnologij tudi v male države in enako velja tudi za področje izobraževanja v Sloveniji v zadnjih desetih letih. Jemljemo, sprejemamo, delno spreminjamo in uporabljamo, kar nam je ponujenega na trgu, na spletu... Kot partnerji v EU moramo poznati in se zavedati, kam Evropa pluje. Evropska unija si je (sklepi Evropskega sveta, marec 2000, Lizbona) načrtala pot v družbo, ki bo temeljila na znanju in spodbujala razvoj ter raziskovanje. Poleg tega bo ohranjala zdravo gospodarsko rast (pričakovana 3 % gospodarska rast). Glede izobraževanja in usposabljanja je stopilo v ospredje t.i. vseživljenjsko učenje s ciljem pridobivanja novih znanj. Kjell A. Nordstrom in Jonas Ridderstrale ( 2001, str.21 )

poudarjata, da je znanje novo bojišče za države, podjetja in posameznike. Okoliščine od nas vse bolj zahtevajo čim več znanja, če sploh želimo delovati in dolgoročno preživeti. Tudi evropski sistemi izobraževanja in usposabljanja se morajo prilagoditi tem novim zahtevam in izboljšati stopnjo pridobljenega znanja za boljšo možnost zaposlovanja.

Učeča se organizacija postaja »zakon« in na ta način postaja »bolj modra«, bolj zavedajoča, bolj odkrita do same sebe. Prav na osnovi uporabe povedanega zna povezovati posameznike in nadgrajevati že doseženo. Vse spremembe, ki jih uvajajo dandanes, podpira spoznanje, da se svet vrti hitreje, da je zmožnost pridobivanja znanja in informacij vse večja oz. hitrejša. Zavedati pa se moramo, kot pravi Milena Pirnat Bahun iz Gorenja, »da je znanje kompleksna kategorija tako pri njegovem opredeljevanju kot merjenju in prenosu. Na podjetniški ravni pa postaja sposobnost oblikovanja povečevanja in uporabe znanja temelj poslovnih strategij in taktične uporabe pri povečevanju konkurenčne prednosti podjetja. Intelektualni kapital je konkurenčna prednost podjetja.« (HRM, GV izobraževanje, November 2003, str.12 ) M.Pirnat Bahun S tem skladno je Peter Senge poudarjal, da lahko učeče se podjetje zagotovimo le tako, da sodelavcem omogočimo osebno izpopolnjevanje in podremo blokade, ki zavirajo uvajanje sprememb pri zaposlenih in vodstvu, obenem pa postavimo skupno vizijo in predstavo o

prihodnosti podjetja. Brez učenja in sodelovanja v skupinah pa seveda ne gre, saj naj bi ljudje delovali uigrano kot simfonični orkester v razmišljanju in izvajanju, pri tem pa morali videti celoto in njen pomen, ne samo dele.

Ob tem pa se moramo zavedati, da znanje vse hitreje zastareva oz. se nadgrajuje z izkušnjami in spremembami. Pred desetimi leti smo v podjetjih postavljali še 3-5 letne plane za razvoj kariere posameznikov, danes pa je to, v skladu z možnostmi, kratkoročno »trasiranje« odskoka v smeri vodenja ali smeri specializacije na posameznem delovnem področju. Podjetja želijo pridobiti na času v smislu biti med prvimi pri spremembah, novostih in obenem pa prihraniti pri denarju. Dandanes je pomembno, da podjetja izobražujejo zaposlene za samostojno delo in jih motivirajo za razvoj in vseživljenjsko izobraževanje njih samih in sodelavcev. Ivan Illich (1973, str.116) svobodomiseln filozof in sociolog, v knjigi Razšolanje družbe trdi, da bi moral imeti dober izobraževalni sistem tri smote: Prvič – v vsakomer zbuditi željo po učenju in mu zagotoviti dostop do virov znanja takrat, ko si to želi; drugič – omogočiti tistim, ki si želijo podajati znanje, da najdejo ljudi, ki se želijo tistega naučiti; in tretjič – dati ljudem možnost, da svoje mnenje predstavijo široki javnosti. Prav to morajo dojeti naše izobraževalne institucije vključno z univerzami, da nimajo več monopola nad znanjem in da je le-tega pogosto več v praksi naprednih organizacij ter v vse bolj konkurenčnih neakademiških izobraževalnih, raziskovalnih in svetovalnih ustanovah.

Ob enem se moramo zavedati tudi krute realnosti, ki govori, da se znanje v trenutku razširi po vsem svetu. Okoli znanja ni mogoče zgraditi zidu. Pretaka se po telefonskih žicah, je v zraku in v virtualnem prostoru (najrazličnejši valovi in energije).

Prvi violini sta postali ustvarjalnost in inovativnost. Pri ustvarjalnosti gre za naključna odkritja ali iznajdbe posameznikov, ki so se dolgotrajno ukvarjali s kakim problemom, potem pa se jim je »posvetila prava rešitev«. Pri inovativnosti pa ljudje prekinemo s preteklim delovanjem in uvedemo nekaj bistveno novega. Pri tem procesu je potrebno veliko načrtnega trdega in dolgotrajnega analitičnega dela. Možnih je več rešitev. Graditi je treba tak način razmišljanja med ljudmi, zaposlenimi, kar pa vemo, da ni enostavno. Za ustvarjalnost in inovativnost se bomo izobraževali do pozne starosti oziroma mladosti, če velja, da je človek mentalno star toliko, kolikor ohranja zanimanje za strokovni in osebni razvoj. Podobno premiso poudarja tudi znani kontradiktorni slovenski psihiater Janez Rugelj (2000, str.7), ki trdi, da sta osebni in telesni razvoj nujna za osebno zadovoljstvo in partnersko srečo. Ob tem moram dodati samo še realnost – podatek (članek: Gazele 2002, November 2002, GV), da imajo na Finskem 45-krat več inovacij na milijon prebivalcev kakor Slovenija. Torej imamo vsi izobraževalci še veliko dela, da sprostimo večji del potenciala v slovenskem narodu.

Predvsem pa moramo spremeniti okvire mišljenja v naših glavah proč od individualizma in prilaščanja znanja posameznikov v smeri proti delitvi in omogočanju znanja tudi drugim – sodelavcem, kolegom, sošolcem, someščanom, sodržavljanom... Ni pa seveda to samo naloga izobraževalcev, ampak cele družbe in naroda, ki se želi ohraniti.

## **2.1 Praktično in uporabno izobraževanje**

Seveda si udeleženci na izobraževanjih želijo čim več prakse in uporabnosti, vendar je ta vsebina prilagojena s strani vodje programa in v skladu s cilji izobraževanja. Praktično izobraževanje je tisto, ki udeležencem omogoča na samem mestu pridobivati izkušnje, ki izhajajo iz konkretne delovne prakse. Udeleženci pri tem dejansko stvari delajo in naredijo sami. Primer takega praktičnega izobraževanja, ki sem ga bil sam deležen, je bil program Vodenje sestankov ( IC NLB, 1996 ), kjer so udeleženci vodili konkretne sestanke in morali potegniti določene zaključke in sklepe. Korak naprej pa je uporabno izobraževanje, ki je pripravljeno tako, da ga bodo udeleženci lahko v svojo delovno prakso prenesli v čim večji meri. Tak primer izobraževanja smo imeli v Novi Ljubljanski banki, ko smo uvajali nove storitve (npr.: enoten osebni račun).

Pri izobraževanju in delu je pomembno, da se ljudje učijo in naučijo razmišljati, delovati, reagirati. Zavedati se moramo človeških slabosti, da ljudje težimo k temu, da se stvari tako naučimo, da preidejo v rutino in da si jih čim bolj poenostavimo. Potem nam ni več treba (toliko) misliti. Edward de Bono (1993, str.50 – 51) izpostavlja, da gre pri ljudeh samo za dve vrsti razmišljajočega obnašanja in to: takrat, ko človek želi razmišljati (kot šport, zabava, oz. stvar, pri kateri uživa), ali pa takrat, ko človek mora razmišljati, ko ima problem in ga mora rešiti (kot potreba, nuja, pohlep). Torej so za izobraževanje zelo pomembni sam učni proces, učenje in razmišljanje. John Heron govori o moderni revoluciji v učenju tako pri študentih, odraslih kot tudi pri vseživljenjskem izobraževanju. Pri tem gre za bistveno spremembo v pogledu na učenje, saj meni, da je za učenje dandanes nujno samousmerjanje, ki izhaja iz avtonomnih intelektualnih sposobnosti, njegove izbire in interesa posameznika. Govori o štirih oblikah učenja, ki jih ne moremo ločiti popolnoma, saj se dopolnjujejo:

- eksperimentalno / izkustveno učenje, ki se dogaja, ko se srečamo in spoznavamo s stvarmi, ko smo del procesa, iz obraza v obraz z ljudmi pri izkušnji, na dogodku (občutimo);

- imaginativno učenje z predstavljanjem oblik in procesov (bolj intuitivno, sekvenčno, simbolično);
- konceptualno učenje o določeni vsebini (gre za stališča in predpostavke);
- praktično učenje, kako kaj naredimo (gre za pridobivanje določenih spretnosti). (John Heron 1999, str.3 )

De Bono (1993str.52 – 53 ) pa temu ob bok postavlja t.i. praktično razmišljanje, ki je lahko:

- t.i. vsakdanje razmišljanje, kjer gre za rutino, povezano z vsakodnevnimi opravili, navadami in principi;
- diskusija, ko ljudje o določeni stvari govorijo in izmenjujejo mnenja, predloge in tako pridejo do novih idej, rešitev;
- uporabno praktično razmišljanje, kjer gre za izbiranje, določanje, odločanje, iniciative, priložnosti, probleme, naloge, konflikte (pri tem je nujno, da uporabimo katero od orodij ali struktur).

»Praktično izobraževanje« pa zelo radi različno interpretirajo tako teoretiki kot praktiki. Veliko informativnih in promocijskih gradiv v izobraževalnih sistemih (srednješolski centri) in izobraževalnih centrih (npr.: IC ZBS, IBM IC...) /v nadaljevanju izobraževalci/ dandanes izpostavljajo kot prednost »praktične primere v sklopu izobraževanja«. Ta izraz izobraževalci uporabljajo v primeru, ko želijo poudariti povezanost med teoretičnim in aplikativnim, oz. povezanost izobraževalnih programov in teoretičnih vsebin z resničnimi, realnimi primeri iz prakse (iz preteklosti ali sedanjosti) in/ali ko omogočajo izvajanje in izkušanje v konkretnih situacijah (npr.: reševanje konkretnih primerov pri študiju MBA na znani Blejski šoli IEDC gospe Purg , MBA propagadno gradivo IEDC Bled 2003).

Uporabno izobraževanje je tisto, na osnovi katerega udeleženci lahko bolje delujejo po zaključku le-tega in pridobljene stvari / znanja / izkušnje /metode prenašajo v neposredno delo – prakso. In ne samo to. Posameznikom tudi omogočajo odskok na drugo področje delovanja (pri tem mislim na horizontalno napredovanje – drugo vsebinsko področje, vertikalno napredovanje v hierarhičnem smislu ali t.i. diagonalno napredovanje na drugo področje na vodstveno mesto). Eden od pomembnih kriterijev je za delodajalce, ki so napotili posameznike ali skupine na izobraževanje, da se po izpeljanem programu / treningu dodana vrednost pri njihovih produktih / storitvah dviga na osnovi pridobljenega znanja. Merljivost omenjenih učinkov je težje izvedljiva kljub uvajanju CRM, TQM v podjetjih.

Znani profesor Michael Beer je v okviru delavnic na tematiko »Strateško upravljanje s kadri v predavalnici« zagovarjal, da morajo biti stvari izkustvene in da udeleženci aktivno doprinašajo k nastajanju rešitev in idej. Del njegovega programa je vodil z metodo facilitacije skupine 80 kadrovskih managerjev in specialistov (spekter 17 držav iz celega sveta). Iz teh skupnih rezultatov se kaže tudi uporabnost, vendar ne v enostavnem kopiranju, ampak ob prilagajanju novim pogojem. Študije primerov, ki smo jih obdelovali z facilitacijsko metodo, samo pomagajo udeležencem spoznati različne vidike in pristope drugih »kadrovnikov«. Pri tem smo poudarjali, da je vedno možnih več rešitev ob skupnem sodelovanju različnih znanj in izkušenj. (Beer, M. ,1996 ; 25 )

Ob tej priložnosti moram omeniti, da dejansko v delovni praksi prihajamo do ugotovitve, da klasično izobraževanje postaja vse manj uporabno. S tem v zvezi predstavljam to spremembo in prehod iz klasičnega k uporabnemu izobraževanju, ki so jo morali izvesti v Novi Ljubljanski banki, za prehod iz področja bančnih storitev k zavarovalniškim storitvam za stranke. Torej so morali oz. morajo šalterski delavci postopoma postati prodajalci in svetovalci komitentom. Narava izobraževanja (od priprave programov, vodenja in sodelovanja) se je temu popolnoma podredila. Ker sem bil soustvarjalec teh sprememb v NLB (v letih od 1996 do 2001), moram priznati, da je človeški dejavnik še vedno igral pomembno vlogo. Pri tem imam v mislih, kateri ljudje so vodili te programe in ne nazadnje, kdo so bili udeleženci. Uspešnost je bila torej v veliki meri pogojena prav od tega človeškega dejavnika. Največji izplen in napredek pri nadaljnjem delu kot posledica pridobljenega znanja je bil pri motiviranih skupinah udeležencev in z izkušenim predavateljem-trenerjem.

V Petrolu so prav tako spremenili naravo svojega servisa za stranke (trženje več izdelkov in storitev), kar je potegnilo za seboj drugačno pripravo in usposabljanje sodelavcev. Na to so bili v kadrovske sektorju še posebno pozorni. Segmentacija udeležencev izobraževanja in drugačne metode so dvignile učinkovitost in tudi zadovoljstvo na programih izobraževanja, ki so ga ugotavljali po vsaki izpeljani izobraževalni akciji ali delavnici.

***On line izobraževanje in učenje***, ki je svoj boom naredilo v devetdesetih letih (študij na daljavo v angleških, finskih in tudi nekaterih nemških šolah), se je kljub številnim kritikam ohranilo v velikem obsegu. Gre za bistven prihranek pri stroških in hitro dostopnost vsem udeležencem. Metodično pa mora biti zelo dobro sestavljeno, da zagotavlja motiviranost posameznikov in skupin, ki se učijo na ta način.



V ZDA govorijo o transformacijskem modelu za celotno višješolsko izobraževanje, saj že 70,5 milijonov prebivalcev deluje na internetu in se jih vse več izobražuje ob delu preko tega medija. Povprečna starost študentov je torej nad 25 let, saj jih veliko več zdaj študira ob delu. To pomeni, da samoiniciativno namenjajo velik pomen stalnemu izobraževanju in s tem tudi izobraževanju na daljavo. To kažejo tudi podatki o bistvenem znižanju migracije v ZDA, ki je bila prej bistveno večja. Azija skupaj s Kitajsko stopa za zgoraj omenjenim razvojem. Pri njih poteka šele osnovno opismenjevanje, ki ga počasi vpeljujejo z velikim interesom zahodnih družb.

Kaj pa velika podjetja in družbe? V Deutsche Telekomu so začeli na veliko z izobraževanjem na daljavo že na začetku devetdesetih let. Na ta način dandanes želijo zmanjšati inovacijske kroge, bolje usposobiti sodelavce za kompleksno obdobje, ki prihaja. Obenem poudarjajo, da »se moramo vodje HRD zavedati, da ne bomo sami kos tej kompleksnosti in pri tem potrebujemo sodelovanje drugih strokovnjakov!« V Svetovni banki učenju na daljavo posvečajo prav tako velik pomen, saj na ta način želijo dobiti širši krog strank in kritično maso – število udeležencev, ki vplivajo na spremembe. Odločajo se za mešano izobraževanje ustrezno glede na stranke in njihovo oddaljenost (učenje na delovnem mestu, učenje v izobraževalnih središčih na različnih lokacijah). Pristopi, ki jih pri izobraževanju oz. učenju na daljavo uporabljajo so: internet, video konference, tisk, video filmi in CD-ROMi. Pripravljajo dve vrsti storitev: t.i. programe, ki so dostopni v mreži za zunanje stranke in pa t.i. Point-Multipoint seminarje za svoje zaposlene. Zelo podoben sistem so pripravili tudi v Hewlett-Packardu z osnovnim trendom usmeritve h globalizaciji poslovanja in izobraževanja na delu z uporabo enakih metod.

Najbolj me je navdušil izjemen primer in predstavitev ministra za gospodarstvo in razvoj Republike Finske na kongresu Online Educa v Berlinu leta 1998. Finska je v prejšnjem desetletju z jasno strategijo vlaganja finančnih sredstev (5 % celotnega letnega državnega proračuna) v izobraževanje in razvoj naredila ogromen preskok v gospodarskem prodoru v Evropsko Unijo. Na vse odročne šole je vpeljala izobraževanje preko interneta (usposobila tutorje, mentorje, učitelje in dijake, študente...). In sprožil se je plaz. Ljudje so sprejeli, da jim napredek omogoča kontinuirano izobraževanje in razvoj. Vseeno pa so priznali, da je potrebno tudi neposredno usposabljanje na večini praktičnih področij veščin.

Ob pripravi izobraževanja, ko govorimo o praktičnosti in uporabnosti, moramo izobraževalci imeti pred očmi predvsem udeleženca – stranko za katero to izobraževanje, trening, izpopolnjevanje pripravljamo (njihove želene potrebe / znanja / izkušnje, ki jih hočejo

pridobiti) ter na kakšen način bomo izobraževanje izvedli oz. bo stranka znanja pridobila. Zavedati se moramo, da je temeljno tudi počutje udeležencev na teh izobraževalnih akcijah.

## **2.2 Upoštevanje sodelavcev oz. ljudi kot osnovnega premoženja**

»Les Affaires ne sont pas les chiffres, ce sont les hommes!« To je znano reklo Generalnega direktorja C. Leveque-a iz bančne skupine Credit Lyonnais iz leta 1990. Z mojega stališča je zelo pomembno, kako podjetja in njihovi vodstveni delavci gledajo na svoje zaposlene. Zaposleni so definitivno njihovo premoženje. Kljub vsemu pa se morajo vodje zavedati, da je mobilizacija »delovne sile« daleč od enostavnosti. Ne pozabite, da celo Jack Welch iz GE, ZDA osebno izpraša vse kandidate za 500 najpomembnejših mest v podjetju in priznava, da je njegovo delo le »izbiranje pravih ljudi« (Nordstrom, Kjell A. in drugi, 2001, str. 186). Upoštevanje vseh posameznikov in skupin (njihovih znanj, izkušenj, sposobnosti, kreacij...) lahko vodi k dodajanju novih vrednosti produktov, proizvodov in storitev v posameznih podjetjih. Torej je človeški kapital tisti, ki nudi omogočanje dodatne vrednosti podjetju.

Za primer lahko dam podjetje ETI Elektro element, d.d. (ETI, letna poročila 1998 – 2001) iz Izlake, ki deluje na projektu poslovne odličnosti (PRSPO) že od leta 1995, ko ga je uvajal USM Ljubljana po evropskem modelu EFQM. V letu 1998 je ta model dobil zakonsko podlago v Zakonu o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost. PRSPO uporabljajo kot primerno merilo za ugotavljanje stopnje doseganja ene od točk vizije podjetja. V podanih rezultatih so vključeni tudi vsi t.i. mehki podatki o zaposlenih (izobraževanje, razvoj, sodelovanje, zadovoljstvo), ki dodajajo število točk na končnem zbiru. Končna ocena je bila v območju 400 - 450 točk, za konec leta 2002, ko sem delal t.i. študijo primera v tem podjetju. Ti podatki so evropsko primerljivi. Pri tem se niso ustavili in delajo stalne izboljšave.

Eden izmed ustreznih primerov dodajanja vrednosti podjetju s pomočjo človeškega kapitala je tudi razvoj izobraževalcev v Novi Ljubljanski banki v obdobju od 1992 do 1998 (Letno poročilo kadrovske službe NLB za Upravo, leto 1997). Kratko ime za ta primer smo s sodelavci v izobraževalnem centru NLB poimenovali »Od mentorja do trenerja (razvojni vidik)«. V IC NLB so že v začetku devetdesetih novačili ustrezne interne inštruktorje, da so postali mentorji mladim pripravnikom, začetnikom in jih bogatili z znanjem in izkušnjami iz prve roke. Iz te baze so izbrali večje število možnih kandidatov za predavatelje, ki so jih preizkusili najprej na krajših izobraževanjih in kasneje na daljših izpopolnjevanjih za notranje

kadre. Tako je nastala močna baza inštruktorjev, mentorjev in predavateljev, ki so se potem uveljavljali tudi v okviru Združenja bank in v drugih izobraževalnih sferah. Iz te baze pa so izbrali in izučili nove trenerje za usposabljanje majhnih skupin. Na ta način se je omogočilo hitro prenašanje znanj in novih pristopov pri delovanju. Čista dodana vrednost z človeškim kapitalom.

Prav podoben primer (Socius gradivo..., leto 2001), ki mi je znan, je Usposabljanje vodij, ki ga kontinuirano izpeljujejo v Revozu v Novem mestu, znani avtomobilski tovarni v okviru Renaulta. To traja že dobrih osem let, kar spremljam njihovo delovanje. Pri tem so se rezultati pokazali pri kakovosti izdelave vozil samih (po izjemni kakovosti so prekosili vse v skupine Renault). Ob tem sem mnenja, da imajo vlaganje v človeški faktor in ustrezno razvijanje vseh sodelavcev bistven vpliv na dodajanje vrednosti celotnega podjetja.

## **2.3 Skupina doseže več kot posameznik - nekaj pogledov na skupinsko in timsko delo**

Vsaka skupina doda več vrednosti k proizvodom in storitvam kot posameznik v organizaciji. Včasih je bilo razširjeno mišljenje, da lahko izjemni posameznik – zvezda naredi tako rekoč vse. Zdaj vemo, da temu ni tako. Skupinsko delovanje, timsko delo in partnerstvo so oblike dela, ki zahtevajo participativnost čim večjega števila zaposlenih. Na splošno te izraze velikokrat razumejo različno ali celo napačno citirajo, oz. omenjajo. V nekaterih primerih vodje samo skličejo posameznike z določeno nalogo in že mislijo, da je tim formiran in mora delovati. Pri tem gre za razdelitev moči ter odgovornosti med njih. V okviru skupin, ne glede na to kako jih imenujemo, ljudje dobijo vlogo in dovoljenje za delovanje, produkcijo, množenje idej, skupni razvoj med razvoj samega sebe.

### ***2.3.1 Timsko delo***

Timsko delo je delovanje manjše skupine ljudi, pri katerem gre za delitev odgovornosti in odločanja med posameznike in obenem za njihovo povezovanje. Timsko delo ni samo sebi namen. Postavljeno je v okviru, ki jih diktirajo konkurenca in zahteve po učinkovitosti ter uspešnosti tako s strani vodij kot lastnikov. Timsko delo v novo nastalih pogojih mora povečevati sinergijo med različnimi posamezniki, grupami, znati izkoristiti skupinsko

inteligenco. Obenem pa morajo vzpostaviti veliko mero sodelovanja in medsebojnega učenja, ki ga dandanes ni mogoče prav pogosto najti pri »sedanji delovni sili«. Timski dosežki, ideje, produkti, oblikovani postopki presegajo individualne dosežke. Tim se hitreje uči, ustvarja etične pogoje, enaka izhodišča za razmišljanje in povezovanje. Timsko delovanje preko vloge in prispevkov sodelavcev v veliki meri vpliva tudi na počutje in zadovoljstvo posameznika v teh skupinah. Timi bodo zato pomagali usmerjati, motivirati, povezovati in povečevati ciljno usmerjenost sodelavcev, ne nazadnje sprejemati in uvajati spremembe, ki so povsod na pragu. S postopnim uvajanjem timskega dela si bomo postavili nove okolje in stvarnost, ki jo želimo skupaj doseči.

Štiri najbolj temeljne zahteve za uvajanje in razvoj timov, timskega dela in partnerstva v organizacijah so po mojem mnenju naslednje:

- **Namen sodelovanja** – Vsaka skupina se mora priboriti do skupnega cilja in dialoga o tem, kaj in kako ga bodo dosegli. To osnovno definiranje, odgovor na vprašanje ZAKAJ smo skupaj, kako bomo delovali in kakšna so naša pravila igre, je bistveno za pomen nastanka skupin, krožkov, timov.

- **Pravica reči NE** – Vsakdo ima pravico, da reče »NE«, pa najsi bo to pri izboru, pri rešitvah, pri postopkih... Na ta način se ljudje razlikujemo med seboj. Tako tudi ohranjamo lastno individualnost in sledimo našim motivom / željam. Ljudem moramo dati možnost povratnih informacij v organizaciji. Če rečejo NE, jih zaradi tega samega akta ne smemo sankcionirati. Mogoče sodelavci še niso dovolj zreli za tako odločnost, odkritost, potrebujejo dodatna znanja, da bodo lahko delovali v skupini, timu. Lahko pa je, da tudi delovna sredina ali celotna družba omogoča nizko stopnjo zaupanja med posamezniki in skupinami in ta temeljna zahteva ne bo realizirana.

- **Skupna odgovornost** – Vsak posameznik je odgovoren za rezultate in trenutno situacijo. Nikogar drugega ni, da bi ga krivili. Rezultati in kakovost sodelovanja znotraj organizacijske enote, skupine ali tima so odgovornost vseh.

- **Popolna odkritost** – To zveni preprosto in samoumevno, a izvedba je precej težja. V partnerstvu neupoštevanje odkritosti pomeni izdajo. Ena od prednosti razdelitve moči je, da se izboljšujejo odnosi in se ljudje počutijo manj ranljive ter so bolj odkriti. Na ta način se v veliki meri vzpodbudi t.i. skupinska inteligentnost. Oblikujejo se pripadnost in pristni odnosi.

Za ilustracijo posredujem samo nekaj podatkov iz devetdesetih let, glede tega kaj lahko dosejajo različni timi. General Electric Company – Salisbury, Severna Karolina, ZDA je z

uvodbo timskega dela dvignila produktivnost za 250 %. Pri Volvu na Švedskem so inovativni timi zmanjšali število napak za 90 %. Pri Xeroxu so imeli sedem tisoč »krožkov za izboljšanje kvalitete«, kjer je bilo vključenih skoraj 75 % vseh zaposlenih. Pri AT&T v Richmondu, Virginia, ZDA so z uvedbo operativnih timov izboljšali storitve za 12 % v zelo kratkem času. Federal Express je z uvedbo timskega dela zmanjšal vse napake za 13 %. (Fisher, K. & Ducan Fisher, M. 1998; 45 )

Izjemne korake pri uvajanju timskega dela so seveda naredile multinacionalke na področjih letalskega prevoznitva, računalništva in farmacije, saj je bilo le-to podlaga pri uvajanju skupne kulture in razvoja. V slovenskem prostoru so prednjačila podjetja v avtomobilski industriji. V mislih imam Revoz z uvajanjem delovnih skupin in kvalitete ter usposabljanjem vseh zaposlenih do najnižjega nivoja. Zaposlene so uvajali v dela in naloge iz drugih področij tako, da so poznavanje področja širili in bogatili njihovo možnost prehajanja. S tem so dosegli izjemno motiviranost in uspešnost pri delu. To kažejo tudi lanski rezultati te tovarne in seveda nagrada na nivoju vseh tovarn Renault. Velik napredek so naredila podjetja, ki so začela uvajati različne standarde (kakovosti, organiziranosti, ekologije...), pri čemer je bilo potrebno sodelovanje, dogovarjanje, usklajevanje postopkov in potem uvajanje teh rešitev. In kot je dejal eden izmed kolegov s kadrovskega področja, so te organizacije vpeljale timsko povezovanje in sodelovanje »skozi zadnja vrata brez velikega buma«. Vseeno pa je preteklo veliko potu in je bilo potrebno veliko dodatnih naporov za izgradnjo pravih timov.

Zavedati pa se moramo tudi slabosti, ki se lahko pojavijo ob uvajanju timskega dela. Prva stvar, ki jo omenjajo nekateri avtorji, je, da timsko delo potrebuje veliko časa za vpeljavo in vzpostavitev odnosov – resničnega funkcioniranja. S tem pa časa pri posameznih sodelavcih zmanjkuje za t.i. redne naloge in aktivnosti. Včasih timi delujejo čisto zmešano in nekontrolirano. Sploh se ne ve, kdo ima kakšno vlogo. Posamezniki se s težavo prelevijo v sodelavce zaradi ustaljenih navad, šablonskega mišljenja, usmerjenosti v lastne dosežke. Upozoriti moramo, da ljudje »stare šole«, kjer je vladal red in kontrola, lahko vnesejo popoln nemir. Zamenjava članov tima mora biti postopna ter z obojestranskim dogovorom sodelavca in skupine.

Zgraditi timsko usmerjenost pri »vrhnjem timu« pa je težje kot kjerkoli drugje v organizaciji. Dostikrat je izvršno vodstvo preveč usmerjeno samo v rezultate ter dosežke in jim samo timsko delo ni tako pomembno. Večkrat gre tudi za parcialne interese posameznih vodij, ki s samim napredovanjem in razvojem podjetja nimajo veliko povezave oz. niso v njihovi prioriteti (bolj pomemben jim je t.i. kratkometražni film za obdobje njihovega mandata). O kakršnem koli partnerskem sodelovanju v tem primeru ni govora.

Zavedati pa se moramo tudi slabosti timskega dela:

- povezovanje v tim posameznikov, ki niso zmožni takega sodelovanja in dela;
- slabšanje učinkovitosti na tekočih nalogah zaradi izločitve posameznikov v time;
- ustvarjanje razlik zaradi premalo komunikacije znotraj podjetja.

### **2.3.2 Partnerstvo**

Partnerstvo je skupinsko sodelovanje, pri katerem posamezniki prispevajo tako rekoč »sorazmerne deleže« pri poslu; tako pri izkušnjah, znanju in povezavah v skupnem interesu napredka organizacije, za katero (so)delujejo. Partnerstvo se pojavlja v večjih skupinah in organizacijah in tudi nekaterih mednarodnih koncernih. V partnerstvu sodelavci znotraj organizacij živijo za skupne cilje. Znotraj ustvarjanja in doseganja skupnih ciljev vidijo tudi svojo samorealizacijo. Pri tem je stopnja zaupanja izjemno visoka, tako med sodelavci, kot z vodji. Prenos in delitev informacij je spontana in hitra. Negativna čustva in konflikti so zmanjšani na mero dopustnosti in sprejemljivosti. Pri tem se sodelavci zavestno identificirajo s to partnersko vlogo.

Kot iztočnico za moje nadaljevanje moram izpostaviti mnenje gospe Deborah Harrinton-Mackin, predsednice New Directions Management Services, (Vermont), ki se je veliko ukvarjala s in pisala o timskem delu (General Foods, AT&T, Exxon, Pfizer...). Harrinton-Mackinova pravi, da »bomo dosegli najboljše rezultate pri izgradnji timov tako, da najprej naredimo analizo organizacijske klime, ne glede na to kje v organizaciji želimo postavljati skupine ali krožke oz. time.« Fisher, K. & Ducan Fisher, M. 1998; . 34 )

Za tem bomo lažje definirali področja in vsebine, kamor bodo timi usmerjeni in ker bodo obenem učinkoviti. Določiti jim je potrebno tudi stopnjo odgovornosti, pristojnosti in samostojnosti. Udejanjiti je potrebno tudi t.i. članstvo ali pripadanje timu. Mnenja sem, da se morajo sodelavci z izborom v tim strinjati oz. soglašati. Pri zamenjavah članov je prav tako potrebno strinjanje, »prisiljeno članstvo« posameznikov zaradi visoke kvalitete vnašajo v delovanje tima zavore.

Timsko delo, partnerstvo in skupinsko delovanje so oblike dela, ki zahtevajo udeleženo čim večjega števila zaposlenih. Timsko delo ni samo sebi namen. S postopnim uvajanjem timskega dela si bomo postavili novo okolje in stvarnost, ki jo želimo skupaj doseči. Naše zavedanje se bo tudi spremenilo. Za nameček naj dodam rezultate raziskave kulture slovenskih podjetij v letu 2003, kjer je sodelovalo 180 podjetij, ki so premalo odprta za

timsko delo (stopnja 2,416, ki naše organizacije uvršča med še vedno nenaklonjene timskemu delu). (HRM, GV izobraževanje, Februar 2004, št.3, mag. Daniela Brečko, 56)

## **2.4 »Leadership« – voditeljstvo prihodnosti**

Že desetletja želijo organizacije na čelu »liderje«, odločne, brezkompromisne, ki imajo in bodo imeli vse odgovore, sprejemali težke odločitve in se za njih zavzemali. Uspeh za vsako ceno. To vse kaže na klasično direktivno in kontrolno vodenje, kjer je v ozadju manjše zaupanje do nadrejenih, strah zaradi varnosti, bolj zaprta komunikacija. V takem vzdušju se zaposleni bojijo povedati svoja mnenja, ideje, saj ob prisotnosti teh trdih vodij občutijo nelagodnost in nesproščenost in marsikakšna »kritična stvar« ostane neizrečena. Bistvene razlike med vodji oz. managerji in liderji so naslednje ( DeMeyer P.2004, 14 ) :

- Medtem ko vodje planirajo in skrbijo za red ter zmanjšujejo rizike, so liderji tisti, ki postavljajo usmeritve, delajo nered, se odločajo za rizične variante, pripravljajo vizije in strategije, povezujejo ljudi.
- Vodje se odločajo in kontrolirajo procese, zaposlovanje in potek nalog v skladu s plani, ohranjajo energijo, skrbijo, da vse poteka v skladu s hierarhijo in dogovorjenim. Liderji komunicirajo, motivirajo in povezujejo ljudi, promovirajo dobre rezultate, vzpodbujajo k premagovanju težav.

»Mnogi med vodilnimi so videti slepi in ne vidijo, kaj se okoli njih dogaja. Žal je tako, da višje, ko vodilni ljudje splezajo na hierarhični lestvici podjetja, večja je verjetnost, da postanejo še bolj slepi.« ( M.Kets de Vries 2004;4 )Zniževanje stroškov v smeri dobičkonosnosti je zgolj kratkoročno reševanje in t.i. slepi rokav. Ko človek vodi organizacijo, mora pogosto obvladovati paradokse in razreševati dileme. Za to potrebuje umsko prožnost. Problemi, ki se pojavljajo v organizacijah, utegnejo biti izjemno zapleteni. Dostikrat ne gre zgolj za izbiro med »če« in »potem«, temveč med »potem« in »potem«. Kako razmišljati izven običajnih okvirov (organizacijskih predalčkov, ustaljenih shem)?

Alternativa temu so voditelji prihodnosti, ki znajo postaviti usmeritev in vizijo za prihodnost organizacije. Obenem so ustvarjalni. Uporabljajo obe polovici možganov, jih povezujejo in ob enem delujejo čustveno in kognitivno. Njihova sposobnost je premakniti in razbiti dosedanje okvire ter vzpostavljeni red v organizaciji. Pri tem gre za rizik in stvari se postavijo na kocko.

To seveda ni lahko za zaposlene in okolje. Ti voditelji imajo svoj način, znajo vdihniti in podeliti vizijo, se lotijo tega izziva, počnejo to s srcem in potegnejo zaposlene za seboj.

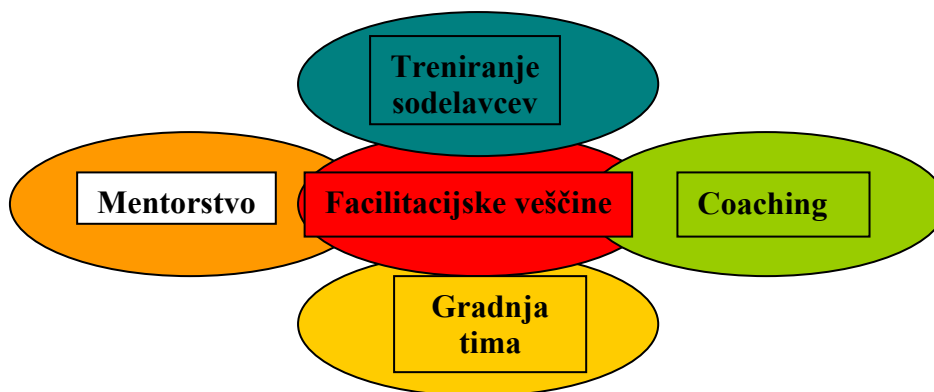
Ena od pomembnih lastnosti je spretno pripovedovanje zgodb (Beer, M.,1996, 23 ), ki potegnejo za sabo cel kup sodelavcev in direktorjev, da so pripravljene na zahtevno pot – pot sprememb in drugačnosti. Pomembno pa je tudi, da zna ta vodja sprejemati in obvladovati čustva. Pokaže jih na konstruktiven način. Ta Vodja mora poznati revolucijo sodobnega učenja. Znati angažirati in aktivirati zaposlene, sodelavce tako, da uporabljajo obe možganski hemisferi, drugačen način delovanja in razmišljanja. Nekateri jim pravijo, da so karizmatični, drugi jim pravijo »udarni«, saj njihove rešitve govorijo same zase.

Na glavo postavljena piramida vodenja je prav tak primer, ko dajo možnost vsem zaposlenim, da se izpostavijo in stopijo na okope (prva linija) pri delovanju. Njihovo budno oko je čutiti kot vzpodbujevalno dejavnost, ne pa kot strogi kontrolni element. Zavedati pa se moramo, da se v vsakem vodji dogajajo spoznanja in spremembe. Moč pa ljudi lahko zelo spremeni tako, da se potem začnejo bolj ukvarjati z ohranjanjem moči in s tem pozicije kot pa z nadaljnjimi spremembam.

Vloge in kompetence liderjev se prekrivajo in dopolnjujejo. V zadnjem času najbolj pogosto omenjane kompetence so prikazane v grafičnem prikazu I, kjer osrednjo kompetenco predstavljajo prav facilitacijske veščine. Tudi vse ostale skupaj so temeljno usmerjene na sodelavce, saj le s tem skupnim kapitalom lahko dosežajo več in bolje.

S treniranjem sledimo cilju, da bomo izboljšali individualno uspešnost udeležencev, vplivali na njihovo boljšo pripravljenost, razvijali sposobnosti in priložnosti (Klatt Bruce, 1999: 16). Pri coachingu govorimo o izobraževalnem procesu, ko udeležencem, ki ne delajo tistega, kar bi morali, pomagamo najti razloge za neuspešnost in s pomočjo pogovora udeležence vodimo do sprememb v vedenju oz. izvajanju aktivnosti in nalog.





**Slika 2.1 – Facilitacija kot ključna kompetenca vodij prihodnosti**

(Ingrid Bens, 2000 :28 )

Ti voditelji se zavedajo, da vsega ne obvladajo in zato k sodelovanju pritegnejo partnerje, sodelavce, ki določeno področje obvladajo. Sami pa morajo znati pripeljati tudi potrebna drugačna, novo znanja, metode za ta novejši čas. Med njimi so moderacija, mediacija in tudi facilitacija, s katero vodja promovira bolj demokratični način komuniciranja in odločanja v skupini. Poskrbeti morajo za akumulacijo znanja pri sodelavcih, obenem pa pospešiti učinkovit prenos znanj, postopkov, procesov. Razvijati bodo morali ljudi – sodelavce tako, da se bodo sami vodili ali pa celo začeli voditi druge. V bodočnosti ne bo dovolj, da bomo samo prisluhnili potrošnikom in pogledali, kaj počnejo konkurenčna združenja, firme. Prihajajo časi povezovanja in sodelovanja.

Dolgoročno se je treba odločiti za pozitiven vpliv na širšo družbeno okolje ter dvig standardov in kvalitete za vse. Organizacije se torej morajo spreminjati, če želijo preživeti in prav tako se morajo spreminjati in prilagajati njihovi zaposleni.

*Moč govornjene besede je bila od nekđaj močnejša od vsakega orožja.*

*(lat. rek)*

### **3. KLASIČNA METODA PREDAVANJA**

#### **3.1 Definicija**

»Metoda predavanja je monološko, ustno prenašanje znanja. Ena oseba, predavatelj, z živo besedo prenaša znanje na druge tako, da učno snov pred skupino udeležencev razlaga, pojasnjuje, pripoveduje, opisuje in dokazuje.« ( Kranjc, Ana 1979: 131 )

#### **3.2 Opis metode**

Pri tej metodi je predavatelj izvor znanja; svoje znanje občasno dopolnjuje z nekaterimi pomožnimi učnimi sredstvi (računalnik, grafoskop s prosojnicami, filmi, slike, kasete in podobno gradivo). Udeleženci *pasivno* spremljajo posredovano vsebino (snov), zato njihova pozornost neprestano niha. Pri pomanjkljivi pozornosti lahko določeni deli učne snovi / informacij izpadejo. Sprejeto znanje je samo površno osvojeno in se hitro pozablja ali pa ostaja samo v delcih, nepopolno in se že čez krajši čas povsem izgubi iz dolgotrajnega spomina. Pri tem je minimalna možnost priklica.

Učinek te metode predavanja je mogoče izboljšati na več načinov. Nekatere ukrepe mora upoštevati predavatelj, nekatere pa udeleženci. V ospredju je vsekakor nastop predavatelja z izdelanim govorom. Retorično neoporečen govor, jasno in logično razpredanje misli, poudarek na mestih, kjer je to potrebno, intonacija, prepričevalnost celotnega nastopa, dopustna gestikulacija, ki posamezne izrečene besede še poudarja, zapeljejo udeležence v stanje sprejemanja in miselnega sodelovanja. Ker pa se je kontinuirano izobraževanje v zadnjih letih nepredvidljivo spremenilo, se je moral predavatelj prilagoditi novonastalim pogojem. Vsak predavatelj mora razmišljati z očmi dijakov, študentov, odraslih o ustreznih učnih procesih, planiranju in oblikovanju predavanja za njegove »stranke«. Pri predavanju mora biti snov primerno časovno razporejena in dimenzionirana. Predavanja navadno trajajo od 45 do 90 minut. Vedno si mora postavljati in odgovarjati na osnovno vprašanje: *Kakšen bo moj učinek in uspeh pri udeležencih / naročnikih?* Potem pa je seveda pomembno prilagajanje spremenjenim pogojem po predavanju. Kar predavatelj spozna, uvidi, mu posredujejo, je

prav, da na nek način upošteva pri posredovanju. Ti elementi metode predavanja vidno povečajo vzgojno izobraževalni učinek za boljši uspeh, predavatelj pa si jih lahko napravi sam.

Z druge strani so možne spremembe in vzpodbude s strani udeležencev. Njihova osnovna naloga je, da predavanje pozorno spremljajo in poslušajo. Poslušalci si lahko s pomočjo lastnih misli ali predavateljih vložkov, dodatkov, opozoril, poudarkov pomagajo, da ohranjajo višji nivo pozornosti. Ugotovitve, ki jih navaja predavatelj, poskušajo v mislih povezati z lastno prakso. Vsak zase išče po spominu, da bi si v zavesti pritegnil kak podoben primer iz lastnih izkušenj, ki bi predavateljevo ugotovitev potrdil in podkrepil. Ravno pri posplošenih abstraktnih temah miselna koncentracija najhitreje zaniha; obstaja nevarnost, da so poslušalci samo fizično prisotni, v svojih mislih pa čisto drugje. Sprejemljivost podane snovi pri predavanju se stopnjuje, če si slušatelji sproti, med predavanjem, pomembnejše ugotovitve zabeležijo. Aktivnost, nastala pri pripravljanju lastnih beležk, poveča celoten učinek predavanja. Zato je pri predavanjih potrebno poslušalcem preskrbeti ustrezne površine, ki omogočajo zapisovanje.

Predavatelj mora paziti na »prag sprejemljivosti« poslušalcev (količina informacij) in »prag slušateljeve dojemljivosti«. Škodljivo je, če poskuša natrpati veliko učne snovi v kratko predavanje, ker s tem prekorači in občinstvo mu ne sledi več. Primer preveč zgoščenega predavanja je bila prezentacija z 68 prosojnicami polnimi podatkov v časovnem okviru štirih ur, namenjena prodajnim referentom različnih slovenskih dealerskih podjetij v okviru kvartalnega usposabljanja HP Slovenija (HP dealers meeting, Ljubljana, september 2004). Ko poslušalci enkrat izgubijo nit predavateljevega predavanja, nadaljnjemu izvajanju sploh ne morejo več slediti. Zato morajo biti predvideni odmori. Po drugi strani pa predavanje pogosto nadomesti manjkajoči učbenik, potrebno literaturo in druga učna sredstva.

Zapiski in beležke udeležencem služijo kot sredstvo za boljše dojetje snovi in kot vir za učenje. Pri predavanju naj prenaša predavatelj vsebine sistematično in izčrpno. S čimer se De Bono sploh ne strinja (De Bono : 1993 ). V primerjavi z ostalimi metodami izobraževanja odraslih se pri predavanju poda relativno največ učne snovi. Glede na obseg učne snovi predavanje deluje predvsem na spoznavni oziroma kognitivni svet človeka, z samimi popestritvami, oz. z uvajanjem drugih metod v sklop predavanja, pa zadovoljuje tudi druge potrebe udeležencev.

Manj pomembno vsebino predava hitreje. Dlje pa se zadrži pri pomembnejših delih vsebine (npr. posamezna pojasnila, primere iz prakse, ki služijo samo za ilustracijo, določene ugotovitve, in podobno).

Predavanje kot monološko ali monoverbalno metodo izobraževanja odraslih obravnava Ogrizović po naslednjih vrstah (Ogrizović 1966: 96):

- razlaganje,
- pripovedovanje,
- pojasnjevanje,
- opisovanje,
- dokazovanje in
- predavanje spremljano z uporabo učnih sredstev.

V praksi predavatelji največkrat povezujejo pri enem samem nastopu več vrst predavanj npr. opisovanje, pojasnjevanje in dokazovanje, ali pa pripovedovanje, razlaganje in dokazovanje ter druge možne kombinacije.

Če prevladuje, ali pa je nastop vezan samo na eno vrsto predavanja, je to navadno *razlaganje*. Tedaj se učna snov podaja najbolj sistematično in izčrpno, zajema številne podatke in njihove medsebojne zveze. Ugotovitve razvršča v medsebojno hierarhijo znanja in daje poslušalcem najbolj popolno podobo znanja. Razlaganje ne predpostavlja, da bi morali imeti slušatelji določeno predznanje ali lastne izkušnje, ki so pogoj za pojasnjevanje ali pa dokazovanje.

Pri zadnjih dveh omenjenih vrstah predavanja se nadaljuje predhodni vzgojno izobraževalni proces; bolj kot podajati novo učno snov imata *pojasnjevanje in dokazovanje* za nalogo, da že naučeno snov poglobljata in utrujeta ter medsebojno povezujeta tisto, kar ljudje že vedo, z novimi argumenti in zakonitostmi. Intenzivnost vzgojno izobraževalnega procesa se pri prehajanju na naslednji dve vrsti predavanja, to je na *pripovedovanje in opisovanje*, zmanjšuje. Tu se podano gradivo ne nanaša več toliko na predhodno znanje; predavatelj pogosto načinja s pripovedovanjem in opisovanjem neke povsem nove učne snovi, vendar na lažji način, kot če bi jo podal z razlaganjem. Pripovedovanje je vsebinsko širše od opisovanja, oboje pa se nanaša na konkretne dogodke, razne podrobnosti, potek dogodkov, dejanske situacije, konkretna literarna in druga umetniška ter znanstveno tehnična dela. Pripovedovanje vključuje več dogodkov, celoten potek, splet situacij in podobno, opisovanje pa se največkrat omeji na en sam dogodek, pojav, predmet ali osebo, kateremu predavatelj posveti vso pozornost, z namenom, da doseže določen vzgojni smoter. Pripovedovanje in opisovanje (ki

ni tako splošno in abstraktno kot je lahko razlaganje) s podrobnostmi pritegne pozornost poslušalcev, jih razgiba in ob spoznavanju povzroči še čustvene reakcije. V podrobnostih opisovanja konkretnih dogodkov je tudi marsikaj takega, kar zadene ob doživljajski svet poslušalcev. Neko osebo ali dogodek spoznajo tako podrobno, da se začno s tem identificirati in zato reagirajo glede na svoja stališča in lastne vrednote. Zadnji dve vrsti predavanj zahtevata od predavatelja veliko govorniške spretnosti, živ in barvit jezik, hitro miselno reagiranje, prilagajanje opisovanja ter pripovedovanja potrebam publike in predhodnemu znanju udeležencev. Jezik, ki je pri razlaganju strogo strokoven in znanstven, se pri pripovedovanju in opisovanju spremeni v bolj popularno obliko podajanja, ki je bližja načinu izražanja slušateljev. Tako pripovedovanje kot tudi opisovanje poživlja domišljijo in vzbuja razne predstave poslušalcev z namenom, da bi čim bolj podkrepilo celoten vzgojno izobraževalni proces. Obe vrsti predavanja se le redko pojavljata kot samostojni obliki dela; navadno dopolnjujeta dokazovanje ter razlaganje in poslušalca bolj angažirata v vzgojnem procesu.

Predavatelj po lastnem občutku sproti ugotavlja, ali je potrebno prekiniti razlaganje učne snovi in dodati nekaj opisovanja ali pa pripovedovanja, če ugotovi, da je upadel interes med poslušalci. Tako zaporedoma večkrat ali pa vsaj enkrat prekine razlaganje in nadaljuje z opisovanjem, pripovedovanjem ali pojasnjevanjem. Kombiniranje različnih vrst podajanja pa je razen od udeležencev odvisno tudi od vsebine, predmeta, ki ga predavatelj podaja in problemov, ki jih obravnava.

Pri bolj eksaktnih vedah je najbolj primerno *dokazovanje* kot posebna vrsta predavanja, npr. pri fiziki, kemiji, matematiki, ekonomiji in drugih podobnih vedah. Za dokazovanje mora predavatelj že vnaprej podrobno pripraviti gradivo s katerim bo dokazoval izrečeno sodbo, idejo, zakonitost, pravilo, postopek, vzročno zvezo ali podobno. Dokazovanje razvija logično mišljenje in stališča poslušalcev. Primere, s katerimi postavljeno trditev dokazuje, podaja predavatelj po vnaprej predvidenem zaporedju. Če hoče predavatelj pri predavanju v obliki dokazovanja zares doseči postavljeni vzgojni smoter, si odstopanj od pripravljene sheme predavanja skoraj ne sme dovoliti. Izmed vseh vrst predavanj je dokazovanje najbolj zahtevno.

Pri izobraževanju odraslih se *razlaganje* uporablja predvsem pri šolskih programih (v večernih šolah), ker je učna snov obsežna, učbenikov za odrasle pa ni. Ostale vrste predavanj pa so primerne predvsem za dopolnjevanje predznanja ter izkušenj udeležencev in se uporabljajo pri dopolnilnem izobraževanju in drugih vrstah inovacijskega izobraževanja.

### ***3.2.1 Predavanje s pomočjo učnih avdio vizualnih sredstev***

Predavanje, ki ga spremljajo učna sredstva, razbremeni predavatelja, ker mu ni potrebno podati vse učne snovi verbalno, samo z lastno besedo, ampak jo predstavi slušateljem še na druge načine: s pomočjo grafikonov, slik, skic, grafoskopskih folij, predmetov za demonstracijo in drugih učnih pripomočkov. Učna sredstva dopolnjujejo razlaganje in tako ni potrebno prehajati na druge vrste metod predavanja. Nadomestijo opisovanje, pripovedovanje in razširijo razlago. Same računalniško pripravljene prezentacije mejijo že na perfekcijo s povezovanjem slik, grafikonov, filma in muzike. Pri tem jim lahko pomagajo specialisti, ki se ukvarjajo samo z pripravo takih prezentacij. Za primer take izjemne motivacijske zaključne prezentacije lahko dam »Annual Meeting Medical ROSEE Novonordisk Event«, Opatija, junij 2004, kjer so bili zbrani vsi zaposleni na področju medicinskih preparatov.

### ***3.2.2 Neposredna in posredna predavanja***

Izobraževalna tehnologija je odprla možnosti za nove vrste predavanj. Razen neposrednih predavanj, kjer predavatelj predava v prisotnosti slušateljev, so vedno pogostejša tako imenovana posredna predavanja ali predavanja s pomočjo televizije, radia in kaset. Na pospešen razvoj posrednih predavanj ali predavanj s pomočjo masovnih medijev vpliva vedno bolj razširjeno izobraževanje na daljavo. V Angliji, na Irskem, na Nizozemskem in v številnih drugih razvitih državah imajo za izobraževanje poseben televizijski kanal, oziroma posebno radijsko postajo. Potrebam slušateljev in gledalcev ustreza, da imajo več časovnih možnosti. Predavanja in druge vzgojno izobraževalne oddaje so na programu ves dan in oddaje se večkrat ponavljajo. Predavanja s pomočjo masovnih medijev tudi pri nas uporabljamo v različne namene kot predavanja, namenjena opismenjevanju odraslih ali usposabljanju predstavnikov določenih segmentov zaposlenih, učenju tujih jezikov in pridobivanju strokovnih znanj na različnih stopnjah zahtevnosti. Kot primer naj navedem predavanje – podajanje strateških smernic takratnega novega generalnega direktorja irske skupine bank Alliened Irish Banks leta 1992. S pomočjo pripravljene posnetka njegovega nagovora so naenkrat ob istem času vsi zaposleni prisluhnili t.i. posredovanju MAP-a (Marketing Action Plana za naslednje štiri letno obdobje). Novost je bila vsekakor, da so vsi sodelavci hkrati izvedeli, kam gredo. V tistem času je bilo to revolucionarno. Dandanes pa to zapolnijo že video konference ali enostavni video prenosi po računalnikih. Tak primer je tudi lansiranje

nove vizije in vrednost VIP.neta na Hrvaškem v letu 2004. V tem primeru je šlo za več kot komunikacijsko in izobraževalno zadevo, za tem se je skrival seveda še t.i. marketinški vidik internega tržišča. CEO VIP.neta se je iz predavatelja spremenil v povezovalca, usmerjevalca ob uporabi video posnetkov. Pozval je udeležence – sodelavce, da delujejo, dvignejo roke, ploskajo, se obračajo. (Video posnetek in gradivo predstavitvenega nagovara CEO VIP.net-a: »Vizija in vrednote VIP.neta«, april 2004 )

Razne oblike posrednih predavanj onemogočajo dvosmerne komunikacije, ki so možne v prisotnosti predavatelja, kadar metodo predavanja dopolni z metodo razgovora, metodo diskusije ali katero drugo aktivno metodo izobraževanja odraslih. Pri predavanju po radiu ali televiziji zahtevajo medsebojne komunikacije med predavateljem in udeleženci programa dlje časa, odvisne so od dopisovanja in drugih oblik bolj formalnega komuniciranja. Vendar neposrednega razgovora nikoli ne morejo nadomestiti. To sem že omenjal pri spletnem izobraževanju (t.i.on-line izobraževanju).

Kljub vedno večji pogostosti posrednih predavanj v praksi vlada mnenje, da so neposredna predavanja in živ stik s predavateljem najbolj učinkovita in praktično nenadomestljiva.

### ***3.2.3 Masovna in skupinska predavanja***

Masovne oblike predavanj so po svojem učinku podobne predavanjem s pomočjo radia ali televizije. Govornik je od množice oddaljen, s poslušalci nima neposrednega stika, čeprav so zbrani na istem mestu. Za potrebe občinstva je predavanje navadno ojačano z zvočniki in po tehnični strani spominja na govor po radiu. Dodatne informacije s pomočjo mimike, izraza na obrazu in kretenj nimajo učinka. Predavatelj ne dobi iz množice niti najosnovnejših informacij, da bi videl, kako mu ljudje sledijo. Pri tem mu včasih pomagajo s snemanjem in projiciranjem na platno. Kot na velikih rock koncertih.

Zaradi nevarnosti, ki grozijo uspešnosti masovnega predavanja, je potrebno, da predavatelj toliko bolj pazi na svoje retorične sposobnosti, na izvajanja predavanja, na poudarek in na celotno vsebinsko konstrukcijo. Predavanje mora biti vsebinsko čim bližje poslušalcem, razumljivo podano in podprto s primeri iz prakse.

Doslej se je v praksi uveljavilo nekaj oblik masovnega predavanja: govor na večjih družbenih prireditvah, svečan govor in govor v obliki referata. Govor na večjih prireditvah je najbolj masovna oblika predavanja. Njihov cilj je vzbuditi določen interes, vplivati na stališča in dati nekatere osnovne informacije. Predavatelj mora paziti na posebne govorne poudarke in z lastnimi čustvi podkrepiti podano vsebino. Pogosto je bil smoter takih masovnih predavanj

uvajanje sprememb, novosti, novih pristopov s pomočjo t.i. gurujev (npr.: dr. Kraljič – McKinsey / Kraljič – McKinsey – Strateška konferenca NLB, Portorož, september 1997/, COO HP Eastern Europe /HP Slovenija, tiskovna konferenca in marketiški event z COO Eastern Europe, Ljubljana 2001/). Pri tem imam v mislih znane konference s področja informatike in telekomunikacij ter stanovska srečanja (kadrovikov, pravnikov, TQM, prodajnikov, sodelavcev s področja marketinga...) v organizaciji GV izobraževanja in še nekaterih manjših podjetij v Sloveniji. Na teh predavanjih v zgoščeni obliki predavatelji podajajo svoje izkušnje. Ne morem mimo očitka, ki ga je izpostavil eden izmed mojih kolegov kadrovikov na letošnjem spomladanskem srečanju kadrovskih delavcev v Portorožu, da so to zgolj izkušnje iz okolja, v katerem so delovali predavatelji in je primerljivost minimalna.

Svečan govor ima manjše govorne poudarke. Izžarevati skuša svečanost in poudariti priložnost, za katero je pripravljen. Njegov namen je informiranje in razširjanje določenih dejstev, hkrati pa želi povezati skupino zbranih, vplivati na njihova stališča, razvijati pripadnost kolektivu in podobno.

Govor v obliki referata je izmed vseh treh oblik masovnega predavanja vsebinsko najbolj preciziran. Predavatelj nastopi z referatom na različnih srečanjih, npr. na letnih skupščinah strokovnih združenj, tematskih konferenc, simpoziju in drugih oblikah predvsem strokovnega združevanja, medtem ko sta prvi dve obliki masovnih predavanj namenjeni bolj socialni konglomeraciji in razvijanju družbenih odnosov.

### **3.3 Priprava**

Od samega temeljnega cilja / smotra in namena izobraževanja je odvisna celotna priprava. Za nove predavatelje je spoznati, kako poteka celotna priprava in kako se izpelje predavanje samo, zelo zahtevna stvar. Kako stvari pripraviti, kako govoriti, kaj povedati in kaj izpostaviti? Nič manj pa ni obremenjujoča priprava za »stare predavatelje«, ki morajo upoštevati vse spremembe, novosti, ki se pri sami pripravi in aplikaciji te metode pojavljajo. Osnovni dve premisi sta:

- kako se udeleženci, zaposleni, študentje, dijaki učijo (temu je potrebno posvetiti kar nekaj pozornosti); in



- kaj se bodo učili oz. naučili (pred seboj imajo vedenjske cilje, ki naj bi bili čim bolj pojasnjeni tako udeležencem kot naročnikom). (Anderson David in drugi, 1997: 5 )

Ni dovolj, da sta smoter in namen izobraževanja znana samo predavatelju, predstaviti ju je treba tudi udeležencem, in to tako, da bodo sproti odkrivali smisel lastnega učenja. Tako bodo dobili dodatno motivacijo in spodbudo za večjo učno učinkovitost. Povečala se bo njihova pozornost in pripravljenost, da se za svoje izobraževanje čim bolj potrudijo.

V pripravljalni fazi, v kateri predavatelj spoznava udeležence in se vživlja v konkretno učno situacijo ter odgovornosti za vsebino predavanja, je pojasnjevanje smotra in namena predavanja ena njegovih osnovnih nalog. Temeljni cilj lahko pojasni že v uvodu, še preden začne s predavanjem, ali pa postopno, med predavanjem. K razlaganju in poudarjanju namena predavanja se predavatelj zmeraj vrača preden preide na razlaganje novega dela celotne problematike ali težjega problema. Smoter in namen ponovi večkrat tudi v primerih, kadar predavanja trajajo dalj časa, saj bi se sicer učinek enkratne obrazložitve namena in smotra predavanja preveč porazgubil ali celo izginil. Vprašanje pa je, kako obrazložiti smoter predavanja.

Predavatelj najlažje utemelji smisel in namen znanja, ki ga podaja, na osnovi širših potreb, ki jih tako v javnosti kot v podjetju priznavajo. »Študij udeležencev« pomeni na splošno spoznavanje poslušalcev kot celoto (število, izobrazbeni nivo, predznanja in izkušnje, starost, spol, njihova stališča in mnenja ter pričakovanja, če jih lahko pridobi, so zelo dobro izhodišče pri pripravi). Prva verzija utemeljevanja smotra in namena je sicer zelo splošna, izvedljiva pa je brez kakršnihkoli dodatnih informacij. Drugače je, če hoče predavatelj povezati smisel in namen svojega predavanja z neposredno prakso in potrebami udeležencev. Zato mora poznati več konkretnih primerov iz življenja slušateljev, da lahko nanje naveže svojo utemeljitev.

Druga pot za predstavitev smotra in namena predavanja je za predavatelja zahtevnejša in je brez dobro opravljene pripravljalne faze ne more uresničiti. Je pa mnogo učinkovitejša, ker deluje motivacijsko in vzpostavi neposredno zvezo med izobraževanjem in dejavnostjo, oziroma realnim življenjem slušateljev. To se imenuje učinek »learning by doing«. Na poslušalce napravi neposreden vtis in sproži cel niz asociacij z doživetji in izkušnjami, medtem ko se pri prvem načinu utemeljitve smotra in namena izobraževanja poslušalci podredijo in pokorijo splošnemu mnenju in stališčem, lastno doživljanje pa zanemarijo.

Tretja možna pot za utemeljitev smotra in namena posameznega predavanja izhaja iz snovi same in temelji na širšem izobraževalnem programu. Pri tem poveže posamezno temo z ostalo snovjo in poskuša pokazati pomen izobraževanja. Predavatelji jo le redkokdaj uporabljajo.

Zasledil sem jo na predavanjih Waldorfskih učiteljev – antropozofov za starše. Slušatelje teme predavanja ni mogoče navezati na ostalo snov in jo na ta način utemeljiti. Po tej poti lažje utemeljujejo smoter in namen na področju poklicnega izobraževanja, ko nove teme navezujemo na solidno osnovno prejšnjega strokovnega znanja, saj udeležencem ni težko pokazati in dokazati, čemu si morajo z izbrano temo znanje dopolniti.

Naslednja stopnica v pripravi je določitev obsega vsebine in kako široko se problematike lotevati v časovnem okvirju, ki je predavatelju na razpolago in glede na velikost ter želje skupine, ki sem jo že omenil. V primeru, če gre za predavanja, ki si sledijo v nizu (šola, študij), je možno v vsaki naslednji seansi stvari dopolniti ali ponoviti. Pristop je precej drugačen, ko gre za enkratno predavanje (kongresna predavanja). Pri tem enkratnem nastopu, ki mora pustiti posledice tako v počutju kot v tistem, kar bodo udeleženci odnesli, gre za pripravo scenarija - poteka, ki bo pri udeležencih dosegel zeleno.

Časovna komponenta mora biti v samem načrtu jasno definirana (kdaj pride na vrsto določena vsebina, preskok, način podajanja). Prav tako uporaba posameznih avdio vizualnih pripomočkov.

V samo pripravo spada tudi definiranje in izbor ustreznega prostora za ta dogodek. Pri tem morajo udeleženci imeti občutek sproščenega okolja, ne pa utesnjenosti. Dandanes je na razpolago veliko primernih kongresnih dvoran in tudi sejne dvorane v posameznih podjetjih so že primerne za taka predavanja. Bolj pod vprašaj lahko postavim nekatere šolske prostore in celo študijske prostore, kjer gre za zastarane učilnice, v katerih se slušatelji gnetejo (pri nekaterih predmetih v nižjih letnikih: Filozofska fakulteta, Pravna in Ekonomska fakulteta).

### 3.4 Predavatelj kot govornik

Čas, v katerem živimo, zahteva, da moramo javno nastopati. Mnogi nimajo ne časa ne priložnosti, da bi se s temi problemi nekoliko približje seznanili. Govorništvo ni izum novejšje dobe, njegovi začetki segajo daleč nazaj v zgodovino starih narodov. Z govorništvom so se ukvarjali stari Grki in Rimljani. Iz zgodovine so znana slavna imena: Ciceron, Demosten, Kvintilijan in drugi. Razvoj družbe je dal govorništvu nove pobude, a je vsekakor treba poudariti, da so stari filozofi in mojstri govorništva posredovali toliko izkušenj, da jih je tudi vredno upoštevati.

Potreba po govorniškem znanju se kaže povsod v svetu. Ni naključje, da ga načrtno proučujejo instituti in da se za govornike ne usposablajo le poklicni politiki, predavatelji in učitelji, pač pa je to znanje potrebno slehernemu človeku, ki želi delovati v javnem življenju.

Tudi pri nas se kaže ta potreba z vsakim dnem bolj in bolj. Izobraževanje strokovnih kadrov zahteva nekatere osnovne elemente govorništva. Znana je trditev, da se govorniki niso rodili, temveč da so morali to šele postati (Zupančič Z. in Zupančič A.A.: 2004.) To pa se je zgodilo v praksi. Praksa je njihova največja govorniška šola. Izbrusili so svoj slog, naučili so se spoznavati skupine, ocenjevati in presojsati, kdaj je tak ali drugačen način govora najustreznejši. Njihova metoda govorništva se je razvila v trdi in dolgi šoli življenja. Mi pa želimo ta proces skrajšati, ga pospešiti in posredovati že znane izkušnje. To pa je mogoče doseči v kratkem času z vajami o govorništvu, s prakso, ki jo vodimo načrtno. V slovenskem prostoru sta dva treninga govorništva (eden v okviru Šole retorike, ki jo vodi Zdravko Zupančič in drugi v okviru družbe Socius v Ljubljani, ki je prevzel zastopstvo znanega komunikacijskega treninga Dale Carnegie).

Elemente govorništva bomo morali vnašati tudi v tista poglavja izobrazbe predavateljev in inštruktorjev, ki se nanašajo na pripravo izobraževalne vsebine. Praksa kaže vsak dan, da potrebuje tovrstno izobrazbo vsakdo, ki želi biti predavatelj. Nekateri imajo kot govorniki težave zato, ker ne poznajo najosnovnejših zahtev, ki jih terja govor. Govor je ena izmed komunikacijskih poti, s katerimi prenašamo s pomočjo izbranih in med seboj povezanih besed določene zamisli. Z govorom skušamo doseči pri poslušalcih morda spremembo določenega stališča, nanje lahko čustveno vplivamo. Ni vsak govor tak, da zadene v srce. Vsak govornik ne zna ceniti učinka svojega govora, pa tudi ne njegovih posledic. Nekaterim govornikom gre predvsem za vsebino, ki jo prenašajo na poslušalce, drugim za učinek. Od govornika je zelo

veliko odvisno, kakšno bo razpoloženje in kakšno bo zanimanje skupine za posredovano vsebino; govorniki bi bolje uspeli, če bi poznali nekatere osnovne zahteve govorništva. S tem smo želeli opozoriti na nekatere probleme tistih, ki imajo zaradi premajhnega govorniškega znanja in pomanjkljive prakse težave pri javnem nastopanju. Sčasoma si le ustvarijo svojo metodo, ki je lahko zelo dobra in učinkovita.

S podobnimi problemi kot govorniki se bojujejo tudi predavatelji na seminarjih in tečajih v najrazličnejših izobraževalnih akcijah.

### **3.5 Delo skupine in skupinska dinamika**

Če bi bili vsi ljudje po mišljenju, sposobnostih, čustvovanju, reagiranju, vedenju in presojanju enaki, metod komuniciranja sploh ne bi potrebovali. Dovolj bi bili samo recepti za delu z ljudmi. Vendar je realnost drugačna. Različnost ljudi se kaže na vsakem koraku in prav tako se zrcali na kakršnemkoli predavanju. Pomemben element je skupina. Od te je najbolj odvisen način dela. Skupini se morajo prilagoditi predavatelj, govornik in informator. Zaradi skupine je prilagojen učni načrt, vključena so tista avdiovizualna sredstva, ki so primerna za raven skupine. So skupine, ki težje in lažje sprejemajo, ki so bolj ali manj zainteresirane, ki imajo posebne težave in predsodke itd. Zaradi teh posebnosti bomo govorili o problemih, ki se na splošno pojavljajo pri skupinah ob najrazličnejših priložnostih.

Tisti, ki mislijo, da število udeležencev ni važno, so v nastopu in posredovanju znanj pri velikih in majhnih skupinah vedno enaki. Sami vemo, da rezultati potem niso optimalni. Tehnika dela se z velikimi in majhnimi skupinami spreminja. Število udeležencev določa, ali bo predavatelj govoril stoje ali sede. Tudi uporaba avdiovizualnih sredstev je odvisna od skupine, od poslušalcev. Zaradi premajhne preglednosti skupina ne bi razumela gradiva, zato bo potrebno več nazornih sredstev: tabla, flanelograf in podobno. Ni navodil, ki bi veljala za vse priložnosti, saj ima sestava skupine prav tako velik pomen na predavanjih. Pri tem imam v mislih predvsem homogenost ali heterogenost udeležencev v skupini.

Posebej je treba opozoriti na zasedbo prostorov. Ljudje na množičnih sestankih ponavadi ne zasedejo radi sedežev v prvih vrstah v dvoranah. Mnogi se radi usedejo čim dlje od predavatelja, kakor bi se bali, da bodo vprašani. Predavatelj bo skušal to seveda vljudno preprečiti.

Znano je, da je za govornika lažje, če ima strnjeno skupino, ne pa po vsej dvorani raztresene ljudi. Bolje je imeti v prednjih vrstah zasedene vse sedeže, kakor pa raztreseno skupino, oz. t.i. »raztreseno energijo«. Predavatelj in govornik morata upoštevati število ljudi, ki jim bosta govorila.

Predavatelj navadno pozna skupino, ki jo bo imel / ima pred seboj. Tudi v razredu so skupine manjše in velike, to pa je odvisno tudi od oblik izobraževalnega dela. Zato velikost skupine močno vpliva na izvedbo izobraževalnega procesa. Naj izpostavim samo nekaj bistvenih stvari.

Skupina pri predavanju pozorneje sledi, če:

- vidi namen in koristnost gradiva, ki ga posluša; (npr.: Srečanje sodelavcev in prodajnih vodij skupine Timesharing, kateri sva z ženo prisostvovala)
- je vsebina zanjo nova, je seveda tudi bolj zanimiva
- začuti »zagretost in ogenj« pri osebi, ki govori, vodi in usmerja (primer leto 2002 letno srečanje Sociusa – predavanje CEO Volvo France in njegovih izkušenj o vodenju glede na kulturno različnost);
- je skupina osebno prizadeta, problem jo živo zadeva (segmentacija strank po določeni skupni želji, pričakovanju: primer predavanj »Iskanje poklicnega cilja« za brezposelne na ZZS, 2004);
- je razpored snovi tak, da vsakdo lahko sledi in spremlja (enostavnost in jasnost);
- je predavatelj dovolj prepričevalen in ustvari napetost, koncentracijo, pa naj gre za kakršnokoli vsebino (menjavanje stilov posredovanja);
- brez potrebe ne ponavlja misli, ki jih je že izrekel.

### 3.6 Predavatelj v okviru izobraževalnega procesa

V šoli se slušatelji zanimajo za različne predmete. Predavatelj meni, da trenutna nezainteresiranost za predmete ni nepremagljiva. Včasih so potrebni meseci in celo leta, da se posameznikom vzbudi zanimanje za določeno strokovno področje. Zato predavatelj ne bo nestrpen, če mu učna ura prav zaradi nezainteresiranosti skupine ni uspela, čeprav se je trudil, da bi bila dobra. Predavatelj poskuša vzbuditi zanimanje na najrazličnejše načine.

Predavatelj, ki dela v strokovni šoli ali na seminarjih, največkrat ve, kakšno je prejšnje znanje slušateljev. Ponekod predavatelji ocenjujejo prejšnje znanje pri odraslih osebah le po opravljenih šolah. To nam sicer pove nekaj, nikakor pa ne vsega. S preizkusi je mogoče ugotoviti, kaj skupina resnično zna. Po takih preizkusih bo predavatelj izpopolnil vrzeli z dopolnilnimi programi. Odveč bi bilo pojasnjevati, kako je za dober in uspešen potek izobraževanja pomembno čimbolj izravnano prejšnje znanje skupine. Preverjanje poprejšnjega znanja in izobrazbe se zelo koristno obrestuje. Zaradi takega preverjanja bo manj zastojev, manj slabe volje, večje zanimanje in tudi boljši uspeh.

*Vsak slušatelj, udeleženec sprejema na svoj način!* Novega znanja ne sprejemamo vsi enako hitro in temeljito. Če bi bili vsi ljudje enaki, bi hitreje in lažje rešili vse probleme pouka. To je eden od pomembnih vzrokov, da mnogi poslušalci po končanem predavanju ne znajo povedati veliko o vsebini, ki so jo slišali. Med vzroki naštejmo samo nekatere:

- hiter in uspešen pouk velikokrat ovirajo zastarele učne metode;
- zaradi neustrezne razlage in priprave predavatelja se udeleženci ne morejo »ogreti« za pouk;
- snov je pretežka, slušatelji so izgubili stik s predavateljem, zato je mogoče, da tudi ni zanimanja za pridobivanje nove snovi;
- včasih so nerazpoloženi; vedno ne morejo biti navdušeni, dobre volje in pripravljeni sprejemati, predavatelj pa jim pri tem ne zna pomagati;
- snov in interpretacija vsebine v izobraževalnem procesu nista prilagojeni na naši ravni znanja kakor tudi ne našim zmožnostim za sprejemanje.

Ko govorimo o starosti slušateljev v šoli, pri dopolnilnem izobraževanju itd., ne mislimo toliko na leta, kakor na način mišljenja, kombiniranja, sklepanja in zrelost poslušalcev. Zelo relativno je, kdo je mlad in kdo je star. Učenci z 18 leti starosti so po opravljenih izpitih za poklicnega delavca popolnoma samostojni. Mladim večkrat primanjkuje izkustvo in širše

znanje, da bi mogli še intenzivneje sodelovati. Zato je prav, da dobe novo znanje. Mlade je lažje pridobiti za nove zamisli, radi se oprimejo novosti.

*Predavatelj se mora prilagoditi skupini, to pa nikakor ne pomeni zniževanje ravni predavanja. Veliki metodiki in mojstri podajanja snovi so se vedno trudili, da bi zbudili zanimanje. Ustvarili so si svoj stil dela. Dobro so proučili skupino, jo študirali in bili pozorni na njene napake. Prav zaradi tega so povedali zahtevno in zapleteno vsebino zanimivo, »snov« pa približali skupini.*

Navedeni problemi se navadno oblikujejo tako, da so povprečno sposobni najštevilnejši, manj ali bolj sposobni pa so v manjšini. Če pa bi predavatelj ugotovil, da skupina težje sprejema izobraževalno vsebino, je treba čas za izobraževanje podaljšati.

*Zato je nujno potrebno, da predavatelj ve, kako bo skupina razumela in sprejemala novo vsebino. Ti podatki mu bodo pomagali pri izgradnji izobraževalnega procesa. Dobil jih bo od kadrovske in izobraževalne službe ter vodilnih ljudi v podjetju.*

*Predavatelj mora vedeti, kakšen je sestav skupine, raven znanja in sposobnosti za sprejemanje nove vsebine.*

### **3.7 Prednosti in pomanjkljivosti metode predavanja**

V raziskavah, ki so proučevale učinkovitost posameznih metod, so ugotovili angleški pedagoški strokovnjaki, da je bilo s pomočjo metode predavanja v enakih časovnih intervalih prenesenega več znanja kot z ostalimi, zlasti še, če imajo andragoški delavci relativno kratek čas, v katerem je sistematično potrebno prenesti določeno količino znanja. Prenašanje znanja postane še pomembnejše, če ni na razpolago ustreznih učbenikov. Tako je v določenih situacijah metoda predavanja nenadomestljiva (Galbraith, Michael W. 2004: 227-251 ), posebno kadar je zaželen čim večji učinek metode oziroma pridobivanje verbalnega znanja.

Za metodo predavanja tudi ni potrebno pripravljati dodatnega gradiva, oz. v manjši meri pripomočkov, ki jih zahtevajo druge metode. Zlasti nekatere vrste predavanj so v pripravi najmanj zahtevne, ko gre za golo opisovanje in informiranje. Posebno pomembna je izbira predavatelja, ker je izid predavanja v glavnem odvisen od njega. To, kar pri drugih metodah izobraževanja odraslih vlagamo v pripravljane gradiva, podrobnega načrta, usposabljanje udeležencev za sodelovanje v aktivnih metodah, je pri metodi predavanja usmerjeno predvsem v izbor predavatelja in njegovo pripravo. Dodatno tehnično delo zahtevajo pri

metodi predavanja t.i. posebne oblike predavanja na daljavo, npr. predavanje, ki je posneto na filmu, po televiziji, radiu ali na kaseti. Vendar to ni več najbolj pogosta oblika predavanj (npr.: IBM-ova šola projektnega vodenja, 2004).

Nikakor pa ne moremo metode predavanja prištevati med manj zahtevne metode andragoške prakse; izpeljati kvalitetno predavanje je morda celo bolj zahtevno kot voditi dobro diskusijo ali opraviti demonstracijo kakega pojava. Vendar pri metodi predavanja nosi vso odgovornost za učni uspeh predavatelj sam, medtem ko je pri ostalih, bolj aktivnih metodah izobraževanja odraslih, odgovornost porazdeljena na vse udeležence. Koliko nekdo pridobi v diskusiji, ni odvisno samo od vodje diskusije, ampak tudi od posameznika, ki v njej sodeluje (koliko se vključuje v diskusijo, kako pristopa k problemom, koliko je sposoben uveljaviti svoje trditve in koliko sprejemati diskusijo drugih udeležencev itd.). Če predavatelj ni bil primerno izbran, potem pri metodi predavanja namesto njega nihče drug ne more dvigniti kakovosti vzgojno izobraževalnega procesa. Na kakovost razgovora in diskusije pomembno vplivajo člani učne skupine; vplivajo lahko na izboljšanje dela, če ga vodja programa dovolj ne obvlada. Pripravljanje in izvajanje predavanj je izredno odgovorno delo. Upoštevati je treba, da je to ena najbolj zahtevnih metod izobraževanja odraslih, čeprav navidezno ne zahteva veliko priprave. Odvisno je od mnogih značilnosti, ki so pravzaprav predavateljeve osebne karakteristike. V pripravi jih sploh ne bi mogli razviti, ker so trajnejše značilnosti predavatelja kot strokovnjaka in predavatelja kot človeka.

Metoda predavanja ima svoje prednosti, pa tudi pomanjkljivosti. Uporablja se predvsem v situacijah, kjer je osnovna vzgojna naloga prenašanje znanja in ne toliko ostali učinki, kot npr. razvijanje spretnosti, kreativnosti, navad, sposobnosti, stališč in pogledov, zbiranje in usklajevanje mnenj. Za take namene izberemo druge metode, npr.: treningi, facilitacija, kreativne delavnice. Metoda predavanja je primerna za delo v učnih skupinah, kjer začasno andragoški delavci poučujejo neko snov na novo in nimajo na razpolago ustreznih učbenikov ali drugih učnih sredstev, s pomočjo katerih bi bilo možno sistematično in natančno posredovati znanje. Čeprav bi andragogi radi uporabljali druge metode, je v takih situacijah predavanje edina pravilna metoda.

Znanje pridobljeno po metodi predavanja zahteva več utrjevanja in ponavljanja kot znanje pridobljeno s pomočjo lastnih naporov in aktivnosti udeležencev. Po pasivni poti pridobljeno znanje udeleženci hitreje pozabljajo, saj je pri tem čustveno motivacijski naboj nekoliko nižji. Zato predavanja ne smejo dolgo trajati. Najbolje je, če andragoški delavec prekine predavanje najkasneje po 90 minutah in vzgojno izobraževalni proces nadaljuje po drugih metodah. Metoda predavanja ima torej razen »praga sprejemljivosti« še svoj »prag trenja«. Če



predavanje traja predolgo, poslušalci snovi ne dojemajo več, saj še prejšnje niso utrdili in osvojili. Uspeh posamezne metode je odvisen od celotne didaktične strukture, v katero je vključena; odvisen od predhodnih oblik dela, prejšnjega izobraževanja, priprave, izkušenj, ki jih imajo udeleženci o določenem načinu dela ter od metod in oblik vzgojno izobraževalnega dela, ki sledijo. Vsekakor je metoda predavanja še vedno ena izmed glavnih metod izobraževanja odraslih, pri kateri je osnovni izbor znanja predavatelj, učitelj, andragoški delavec, oziroma oseba, ki izobraževalni program izvaja. Predavatelja nihče ne moti, dela po svoji zamisli, učno snov podaja logično in celovito. Pri nekaterih drugih metodah pa je težko vnaprej napovedovati, kako bo izobraževanje potekalo. Da doseže pričakovani učinek, mora predavatelj razen na učno snov paziti tudi na zainteresiranost in pozornost slušateljev. Ovira za maksimalen vzgojno izobraževalni učinek predavanj je heterogena sestava publike, ki je predavatelj zlasti pri masovnih predavanjih ne more obvladati; nekoliko lahko se ji prilagaja pri skupinskih predavanjih, kjer lahko zahtevnost prilagaja manj usposobljenim slušateljem, vendar ne samo njim, da ne bi izgubili slušateljev z boljšim znanjem.

Zanimanje skupine zavirajo preslabo določeni cilji ali nameni predavanja. Predavatelj ga polomi na ta način, da gre potek v smeri prenatrpanja snovi za udeležence. Slabost je vsekakor tudi brez reda podano gradivo (t.i. »brez repa in glave«). V kolikor gre za nepripravljenost predavatelja in govornika, rezultat sigurno ni optimalen. Negativne posledice pa povzroča stil podajanja predavatelja, ki kaže na podcenjevanje skupine. Zamudniki so prav tako moteč faktor pri vseh skupinskih metodah. Monotonost podajanja je že predznak za negativno percepcijo predavatelja. Nepoznavanje ljudi s strani predavatelja: kaj o snovi vedo, kaj jih zanima, kaj pričakujejo. Slaba materialna priprava že na samem začetku meče slabo luč na predavanje in predavatelja (organizacijski vidik), saj v veliko primerih ta organizacijski del udeleženci povezujejo neposredno s predavateljem. To so npr.: sobna oprema od miz do stolov, svetloba, toplota - mraz, »aparature za časom«, prepozen začetek zaradi zbiranja in neobveščenosti o lokaciji predavanja, itd. Poudariti pa moram, da sta izjemno pomembna začetek in konec predavanja, ki si ju udeleženci po raziskavah najbolj zapomnijo. Tu predavatelji velikokrat naredijo napako.

*Jaz slišim in pozabim, jaz vidim in si zapomnim, jaz naredim in razumem.*

*(KITAJSKI PREGOVOR)*

## **4. METODA FACILITACIJE**

Organizacije se izjemno hitro spreminjajo in pri tem želijo, da je čim več zaposlenih vključenih v ta potek. Tako zunanji kot notranji pritiski zahtevajo, da ljudje vlagajo trud in sposobnosti v spremembe. V zadnjih 30 letih smo uvajali in oblikovali organizacijske spremembe na osnovi poskusov in napak. Iz vseh izkušenj se je veliko organizacij naučilo najmanj troje pomembnih stvari:

- sodelovanje je pomembno;
- skupine na splošno dosežejo več kot posamezniki;
- proces (kako je nekaj narejeno) vpliva na rezultat (kaj je doseženo).

Na osnovi teh treh lekcij so nastale številne kombinacije in cel spekter metodologij za doseganje ali uvajanje sprememb, od krožkov kakovosti do »Popolnega upravljanja s kakovostjo«, od preoblikovanja dela do reinžiniringa, od sprememb delovnih nalog do sprememb celotnih sistemov. Pokazalo pa se je, da so vse metodologije na nek način strukturirane in da zahtevajo večjo ali manjšo vpletenost zaposlenih (navzdol, navzgor, horizontalno... v organizaciji) in da na nek način definirajo proces spremembe. Tako rekoč povsod je začelo naraščati skupinsko delo in pokazala se je potreba po vodenju in usmerjanju teh skupin na tak način, da bodo uspele ( T.Justice in drugi, Ph.D.,1999: 4 ).

### **4.1 Definicija pojma**

»Facilitacija je katerokoli srečanje skupine ljudi, katerim facilitator strukturira in vodi skupinski proces tako, da skupini olajša doseči njen cilj.« (cit. Rees Fran 1998: 11 )

»Facilitacija je način, kako preskrbeti vodenje, brez da bi prevzeli vaje in odgovornost.« cit. Bens Ingrid

»Facilitacija je načrt in vodenje struktur in procesov tako, da pomagamo skupini udejanjiti njeno delo in pri tem zmanjšati na minimum skupne človeške probleme, ki jih imajo ljudje pri skupinskem delu.« (Cit. Justice Thomas., D.W.Jamieson, Ph.D & Co 1999 : str.6 )

»Facilitacija je način, ki zagotavlja vodenje brez nadzorstva. Delo facilitatorja je, da prepriča druge k prevzemanju odgovornosti in vodstva.« (Hunter, D., Bailey, A., Taylor, B., 1995: str.196 )

Facilitacija je torej nevtralen proces (z vsem spoštovanjem do vsebine in udeležencev), ki je usmerjen na:

- kaj mora biti narejeno;
- kdo mora biti pri tem udeležen;
- kakšen je načrt, potek in sekvence posameznih nalog;
- kakšni so komunikacijski okviri, učinkovitost in popolnost oz. dovršenost;
- primerne stopnje sodelovanja in uporabo vseh virov;
- skupinsko energijo, gonilno moč in zmožnost vseh;
- fizično in psihološko okolje.

## **4.2 Sorodni in pomembni pojmi**

Facilis, e (lat.) pomeni lahek, lahkoten, enostaven

Facilitirati pomeni narediti lažje ali manj zahtevno, manj težko

Facilitator je oseba, ki usmerja in vodi skupinsko delo s strukturiranjem in usmerjanjem sodelovanja udeležencev skupine tako, da jim gre čim lažje.

Vsebina je vrsta vsebinskih točk ali zadev, ki se obravnavajo na kateremkoli sestanku. Nanaša se tudi na naloge, sprejete odločitve ali cilje, ki jih obravnavajo na le-teh.

Proces je struktura, okviri, metode in orodja, ki se uporabijo pri posredovanju. Nanaša se na skupinsko klimo, ki je postavljena in tudi na stil facilitatorja.

Intervencija je katerakoli akcija, ki je usmerjena k izboljšanju delovanja skupine

Plenarna prezentacija je takrat, ko ideje podskupine predstavijo pred celotno grupo.

Norme so vrsta pravil, ki jih oblikuje skupina posameznikov, s katerimi se strinjajo, da jih bodo upoštevali.

Individualna enost – Vsak posameznik skupine je poseben sam zase in ima svoj pogled na svet skozi ideje, verovanja, vrednote, kulturo, spomine in priučeno obnašanje....

Prtljaga – To je vse, kar posameznik-udeleženec prinese v skupino (njegova identiteta z mnenji, stališči, okviri, upanji, pričakovanji, strahovi....)

### 4.3 Opis metode

Desetletja so organizacije od vodij pričakovale, da bodo imeli vse odgovore, prevzemali nadzor in sprejemali težke odločitve. Rezultat takšnega direktivnega stila je, da je veliko vodij »zasvojenih« z oblastjo. V takih okoliščinah so zaposleni pogosto nenaklonjeni odprtemu izražanju svojega mnenja. V mnogih skupinah je nemogoče facilitirati v prisotnosti uradnega vodje. To pomeni, da taki vodje pogosto potrebujejo facilitatorje. Konec koncev, kdo se bo počutil udobno med izražanjem mnenja, če obstaja vsaj najmanjša možnost, da bo to mnenje nasprotovalo »šefovemu«? Zaposleni, ki se počuti tako, vam bo rekel, da noče sprejemati odločitev in da ni dovolj plačan, da bi lahko nosil odgovornost.

Skozi desetletja je model vodenja preko »nadzora in ukazovanja« ustvaril kulturo, v kateri so tisti na bojni črti odrinjeni v vlogo delavcev in popolnoma premalo izkoriščeni kot misleci. To je morda delovalo v staromodnem svetu dela na tekočem traku, v današnji družbi znanja pa predstavlja grozljivo zapravljanje človeških virov.

Vsaka organizacija potrebuje inteligentnost, predanost in energijo vseh svojih članov. Tak nivo angažiranosti lahko gojimo samo s spremembo vodenja: od ukaza k prošnji, od nadzora k facilitaciji. Do teh sprememb ne bo prišlo hitro, ker nas je veliko navajenih na misel, da je oseba, ki v sprednjem delu sobe vodi sestanek, glavna in bi morala sprejeti končne odločitve. Direktivna vloga vodje je danes v zatonu. Vedno manj sprejemljivo je, da govori le vodja, medtem ko drugi samo poslušajo.

Najhitrejši način, kako lahko vodja spremeni svoj direktivni stil, je, da na sestankih postane facilitativen. Namesto sodelovanja v diskusiji lahko vodje uporabijo facilitacijo za pooblaščenje in zagotavljanje, da pridejo na plan najboljše ideje drugih. Seveda je to lažje reči kot storiti. V realnosti facilitacija podpira bolj demokratičen način odločanja, kar nekaterim

vodjem predstavlja veliko prilagoditev. Čeprav mora nekatere odločitve vedno sprejeti ena oseba, je facilitatorjev cilj ustvarjanje konsenza o problemih.

Vodje, ki uporabljajo facilitacijo, morajo torej sprejeti konsenz in večinsko glasovanje kot glavni metodi sprejemanja odločitev. Zamenjava svojega stila s facilitacijo pomeni, da se bomo morali sprijazniti z odločitvami drugih.

Nekateri vodje poskušajo pridobiti najboljše z obeh strani tako, da enega od članov tima spremenijo v strokovnjaka za facilitacijo, sami pa ohranijo nadzor. Medtem ko to navidez deluje, bo vodja konec koncev ugotovil, da uporaba facilitacije demokratizira kulturo skupine, ne glede na to, kdo stoji ob tabli (angl. flip chartu).

Vodje, ki so nenaklonjeni facilitaciji, se včasih bojijo, da jim ne bo ostala nobena prava vloga. To je napačno prepričanje. Vodje, ki facilitira, skupina ne potrebuje nič manj kot prej, saj je vodenje procesa zelo polno in pomembno delo.

#### **4.3.1 Moč facilitacije**

Kadar vodje zamenjajo svojo paradigmo kontroliranja in ukazovanja s facilitiranjem in pooblaščenjem, se pogosto počutijo, kot da so se odrekli vsem svojim znanim »orodjem moči«. V resnici pa je v vlogo facilitatorja vgrajena precejšnja količina moči in nadzora. Razlika je v tem, da se moč uveljavlja posredno, skozi proces in ne skozi direktni nadzor. V spodnji tabeli so predstavljeni nekateri primeri, kako je proces lahko uporabljen za vodenje in nadzor dejavnosti skupine.

**Tabela A – Primerjava direktivnega in facilitativnega pristopa**

<b>Situacija</b>	<b>Starejši direktivni pristop</b>	<b>Facilitativni pristop</b>
Člani se slabo vedejo	⇒ vodja jim da navodila o tem, kako shajati	⇒ člani naj sestavijo pravila in se jih držijo
Sprejmejo slabo odločitev	⇒ vodja jo zavrne in razloži, zakaj	⇒ člani naj ocenijo svojo odločitev z realnimi kriteriji
Člani prestopijo svoja pooblastila	⇒ vodja brzda člane, jih previdneje nadzoruje	⇒ vodja pomaga razjasniti posebne ravni pooblastil

Pri operiranju v okviru skupine ima facilitator dejansko mnogo več nadzora kot vodja brez procesnih orodij. Z znanjem o procesu lahko uveljavimo ogromen vpliv. S facilitativnim procesom lahko vodje:

- dosežejo, da si skupine zastavijo in dosežajo različne željene cilje;

- zgradijo in vzdržujejo visoko učinkovite time;
- vodijo visoko učinkovite sestanke;
- pritegnejo skupine v izboljševanje procesa;
- rešujejo konflikte med skupinami;
- sistematično rešujejo organizacijske probleme;
- upravljajo medosebno dinamiko.

Namesto gledanja na facilitacijo kot na spremembo, ki jemlje pooblastila, morajo vodje videti pripadajočo prednost, to je biti gospodar procesa.

#### ***4.3.2 Vpliv facilitacije***

Nikoli ne sme podcenjevati vpliva spremembe paradigme vodenja na druge. Kadarkoli vodja facilitira, je osebje prisiljeno, da se neha zanašati na njegove odgovore in začne uporabljati svoje vire. Namesto prihajanja k vodji z vprašanji, se bodo sodelavci naučili prinašati rešitve. Namesto popuščanja ukazom, bodo sodelovali pri ustvarjanju načrtov, ki jim bodo močno predani. Ko bodo dobili več informacij, bodo ponudili več idej. Ko bodo dobili več pooblastil za sprejemanje odločitev, bodo previdneje pretehtali možnosti. Namesto čakanja na ukaze, se bodo zaposlili z določanjem smeri.

Ko vodja sprejme facilitativen pristop, vsak član skupine postane vodja zaradi pritiska po dajanju pobude. Pravzaprav je znamenje dobrega vodje to, da vsi člani skupine tudi sami postanejo vodje. Podobno je znak dobrega facilitatorja to, da vsi člani skupine postanejo večji facilitatorji.

#### ***4.3.3 Ločevanje med procesom in vsebino***

Besedi, ki ju v facilitaciji slišimo vedno znova, sta *proces* (kako) in *vsebina* (kaj). Gre za dve dimenziji katerekoli interakcije med ljudmi.

Pri *vsebin* gre za to, *kaj* je predmet diskusije: bližnja naloga, obravnavana tema in problemi, ki jih rešujemo. *Vsebina* je izražena v dnevnem redu in v izgovorjenih besedah. Ker gre za besedni del sestanka, je vsebina očitna in ponavadi zavzame pozornost članov.

*Proces* se ukvarja z načinom *kako* diskutiramo: gre za uporabljene metode, postopke, obliko in orodja. *Proces* vključuje tudi stil interakcije, skupinsko dinamiko ter vzpostavljeno klimo med udeleženci in seveda vodjo, oz. facilitatorjem. Ker je *proces* pogosto nem, ga je težje natančno določiti. Ta vidik je na večini sestankov v veliki meri neopažen in pogosto prezrt, saj se ljudje osredotočajo na *vsebino* (glej Tabela B).

Vodja sestanka, ki podaja mnenja z namenom vplivanja na izid diskusij, se obnaša kot vodja vsebine. V nasprotju s tem je naloga facilitatorja vodenje procesa, medtem ko vsebino prepušča udeležencem. Vodja sestanka, ki ima nevtralen odnos do vsebine in aktivno vodi dogajanje, se obnaša kot vodja procesa oz. facilitator.

**Tabela B – Razlike med vsebino in procesom**

<b>Vsebina</b> KAJ	<b>Proces</b> KAKO
Teme diskusije	Metode & postopki
Naloga	Način vzdrževanja odnosov
Reševani problemi	Uporabljena orodja
Sprejete odločitve	Določena pravila ali norme
Točke dnevnega reda	Skupinska dinamika
Cilji	Vzdušje

Na prvi pogled se facilitacija lahko zdi precej nejasna celota »toplih in nerazločnih stvari«, k ljudem usmerjenih prepričanj. V resnici pa gre za zelo dobro definirano celoto postopkov z bogatim nizom orodij in tehnik. Zamislite si gradbenika, ki poskuša zgraditi hišo brez potrebnih orodij. To bi zagotovo bilo neučinkovito, če ne celo popolnoma nemogoče. Ne glede na to, kaj delamo, potrebujemo prava orodja. Na srečo imajo facilitatorji na voljo bogato izbiro le-teh. Facilitacijska orodja delimo v dve skupini: temeljna znanja (Core Practices) in procesna orodja (Process Tools).

#### **4.3.4 Temeljna znanja pri uporabi facilitacije**

Ta temeljna znanja so nujna v nastopu, stilu in vedenju facilitatorja, da lahko pripeljemo skupino do zelenih rezultatov, vključujejo pa naslednje:

- ohranjanje nevtralnosti
- aktivno poslušanje
- postavljanje vprašanj
- parafraziranje
- sintetiziranje idej
- držanje poti

- dajanje in sprejemanje povratne informacije
- testiranje domnev
- zbiranje idej
- povzemanje

Ohranjanje nevtralnosti – Eden najtežjih izzivov pri facilitaciji je ohranjanje nevtralnosti facilitatorja, kadar skupina sprejema odločitve, ki je po mnenju facilitatorja nezadovoljiva. Vidi jih, kako gredo v slepo ulico, ampak nima moči, da bi jih ustavil – navsezadnje mora ostati nevtralen! Medtem ko se v skladu s svojim ciljem osredotoča na proces in se ne vmešava v vsebino, lahko uporablja tri vrste usmerjanja brez ogrožanja svoje nevtralne vloge.

*Postavljanje vprašanj* – Če ima facilitator dobro idejo, ki bi lahko pomagala skupini, facilitator poskrbi, da je ne zadržuje. Raje jo ponudi v obliki vprašanja. Vpraša lahko npr. »Katere so koristi najemanja novih računalnikov kot začasne strategije?« Skupina lahko nato premisli o tej možnosti in jo sprejme ali zavrne. S tem obdrži nevtralnost, saj ni ukazal skupini, kaj naj stori. Še vedno imajo zadnjo besedo oni.

*Ponujanje predlogov* – Včasih ima facilitator dobro idejo, ki je skupina ni preučila in ne bi naredila vtisa, tudi če bi jo zastavil v obliki vprašanja. Na tej točki je primerno skupino prositi, da razmisli o tem predlogu. Facilitator lahko reče: »Kaj menite o preučevanju potenciala izposoje računalnikov za naslednjih šest mesecev, dokler vam ne odobrijo novega proračuna?« Čeprav to zveni, kot da je zašel v vsebino, je še vedno facilitativno, dokler zveni kot ponudba in ne kot ukaz. Dokler člani obdržijo moč odločanja o stvari, je facilitator le priskrbel novo idejo, ki jo bodo lahko preučili.

*Sneti facilitatorjev klobuk* - Če je skupina na tem, da naredi resno napako in je nobeno spraševanje in predlaganje ne prepriča, bo morda moral izstopiti iz svoje nevtralne vloge in skupini nakazati, kaj naj stori. V takih primerih je pomembno, da najprej da facilitator znak, da izstopa iz vloge facilitatorja, in jasno izjavi, da namerava ponuditi nasvet. Reče lahko: »Za trenutek moram izstopiti iz vloge facilitatorja in izpostaviti, da je izposoja računalnikov trikrat bolj cenovno učinkovita kot nakup in vas ne bo prevarala z zastarelo strojno opremo.« Taka menjava vloge je legitimna le, če zares verjame, da je skupina v veliki nevarnosti, da napravi ogromno napako, zato ji mora nujno pomagati. A treba je biti previden: prepogosto skakanje noter in ven iz facilitatorjeve vloge povzroča zmedo in nezaupanje. Snemanje klobuka naj bo narejeno zelo selektivno in previdno.



Nevtralnost je potrebno nekoliko prilagajati situaciji. Bistvo pri delovanju skupine je v tem, kdo ima moč odločanja. Dokler prispevek ne vpliva na zmožnost odločanja članov, lahko facilitator nekoliko raztegne meje nevtalnosti. Po drugi strani pa bi facilitatorjeva prepogosta uporaba vprašanj in predlogov, s katerimi bi poskušal vplivati na rezultate, pomenila, da je prestopil meje njegove vloge na škodo skupine.

Skupinam je včasih treba dovoliti, da naredijo kakšno napako. Če pa napaka izgleda preveč resna, da bi jo dovolil, ne sme takoj sneti svojega klobuka in vskočiti v vsebino diskusije, pač pa mora najprej poskusiti posredovati v okviru pristojnosti facilitatorja. Člane lahko vodi skozi vajo (npr. cost/benefit analiza ali analiza tveganja), v kateri bodo diskutirali o možnih pomanjkljivostih pri izvrševanju njihove predlagane rešitve, v upanju, da bodo pri tem pomanjkljivosti ugotovili sami.

Druga dilema o nevtalnosti se pojavlja v majhnih »breakout« skupinah treh ali štirih ljudi. Če eden od članov prevzame vlogo facilitatorja, je izključen iz diskusije, kar prepušča odločanje le dvema ali trem. Če si skupina ne more privoščiti zunanjšega facilitatorja, je v nevarnosti, da bo prikrajšana za dragocene ideje osebe, ki igra nevtalno vlogo.

Aktivno poslušanje – se doseže z vzpostavitvijo očesnega stika s tistim, ki govori ter s postavljanjem prodornih vprašanj, da se facilitator lahko prepriča, da prav razume povedano. Ko posluša na ta način, gre za sproščenost v drži, željo po sprejemanju informacij in posvečanju iskanju izboljšave. Facilitator mora narediti vtis, da jim je na voljo, če ljudje to želijo in jim postavljati tudi indirektna vprašanja. Reddy in Schein pravita, da je pomembno posvetiti veliko pozornost vsemu, kar je povedano in obenem procesom, ki se dogajajo in ki vodijo k osvetljevanju, pojasnjevanju, zaključevanju in preizkusu zaključka (Justice T., D.W.Jamieson, Ph.D.,1999: str.25).

Postavljanje vprašanj - Pravzaprav je učinkovito spraševanje ključna facilitativna tehnika. Facilitator ne more nikoli postaviti preveč vprašanj. Pomembnosti védenja, kako in kdaj postavljati dobra, prodorna vprašanja, ne moremo dovolj poudariti.

Vprašanja vabijo k sodelovanju. Ljudi spodbudijo k razmišljanju o izzivih, oz. problemih z drugačne perspektive. Tudi nevtalni facilitator lahko svoje dobre ideje deli z drugimi tako, da jih spremeni v vprašanja. Vprašanja so bistvena tudi pri pridobivanju povratne informacije od udeležencev o tem, kako stvari tečejo (primeri v Tabeli C).

**Tabela C - Vprašanja, ki vodijo do zelenega učinka**

<b>Če želite to</b>	<b>Morate napravite to</b>
Spodbuditi razmišljanje vseh	Naslovite vprašanje na celotno skupino
Omogočiti ljudem, da odgovarjajo prostovoljno oz. se izogniti izpostavljanju posameznika	Postavite vprašanje, kot npr. <i>»Kakšne izkušnje je imel kdorkoli od vas s tem problemom?«</i>
Spodbuditi eno osebo k razmišljanju in odgovoru	Naslovite vprašanje na izbranega posameznika: <i>»Kako naj ravnamo v tej zadevi, Bine?«</i>
Spodbuditi znane vire »strokovnjaka« v skupini	Naslovite vprašanje na to osebo: <i>»Marija, vi imate veliko izkušenj na področju uporabe teh uredb s strankami. Kaj bi vi storili v tem primeru?«</i>

Učinkovito postavljanje vprašanj pomeni:

- Postavljanje pravega vprašanja ob pravem času – potrebno je izbrati pravi tip vprašanja in ga oblikovati tako, da spodbuja najboljši možen odgovor. Nato ga nasloviti na pravo osebo.
- Obravnavanje odgovorov na vprašanja – potrebno je pozitivno podkrepiti vse pravilne odgovore. Vseeno pa je treba biti previden, da se pri hvaljenju idej ne gre v skrajnost in ogrozi lastne nevtralnosti s povečevanjem enega pogleda. Treba je pohvalit trud vsakega, ki odgovori, ne glede na odgovor; zmanjševati potencialno zadrego zaradi napačnih ali nepopolnih odgovorov. Taktično reagiranje na napačne odgovore lahko vključuje:
  - o *»Razumem, kako ste prišli do tega.«*
  - o *»To je zanimiv pogled. Ima še kdo kakšno idejo?«*
  - o *»Na pravi sledi ste. Kakšne ideje še imate?«*
- Odgovarjanje na vprašanja – če facilitatorja vprašajo nekaj v zvezi z vsebino ali ga direktno vprašajo po njegovem mnenju, ima tri možnosti:
  - Preusmeri vprašanje na nekoga, ki bo verjetno imel pravi odgovor, ali pa ga naslovi na celo skupino.
  - Vprašanja, ki so izven dosega vseh prisotnih, odloži in se obveže, da se bo k odgovoru vrnil kasneje.

- Na vprašanje odgovori sam le kot izhod v sili, ali pa če je edina oseba, ki lahko zagotovi pravi odgovor.

Poznamo dva osnovna tipa vprašanj: - odprta in zaprta. Vsaka vrsta ima svojo uporabnost:

**Tabela D – Tipi vprašanj**

Tip vprašanja	Opis	Primer
<b>Zaprto</b>	Zahteva enobesedni odgovor	»Ali vsi razumete spremembe, o katerih smo diskutirali?«
	Zapira diskusijo	
	Ponavadi se začne z »ali«, »ali lahko«, »koliko« ipd.	
<b>Odprto</b>	Zahteva več kot le odgovor z »da« ali »ne«	»Kakšne ideje imate za pojasnjevanje sprememb našim strankam?«
	Spodbuja razmišljanje	
	Ponavadi se začne s »kaj«, »kako«, »kdaj« ali »zakaj«	

Oblike vprašanj – pri izbiranju vprašanj, ki jih namerava zastaviti, ima facilitator na voljo velik razpon oblik. Pomembno je razumeti, da z vsako od njih dosega nekoliko različne izide. Zelo pomembna so tudi t.i. prodorna vprašanja. Navajam primere vprašanj, ki so zasnovana za globlje preiskovanje problemske situacije:

- Kako bi opisali trenutno situacijo v tem oddelku?
- Kako bi jo opisala vaša najpomembnejša stranka?
- Kako bi jo opisal višji vodja?
- Kako dolgo je situacija že takšna?
- Kako se počutite v tej situaciji?
- Zakaj problem še ni rešen?
- Kdo si želi sprememb? Kdo ne?
- Kdo prispeva k problemu?

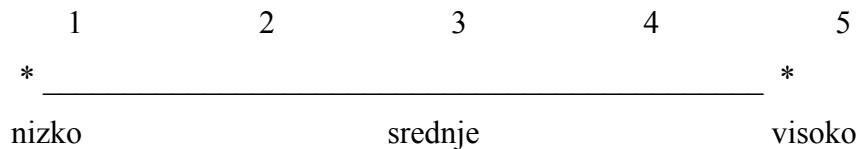
**Tabela E – Različna vprašanja glede na namen**

<i>Vprašanja za pridobivanje dejstev so usmerjena k preverljivim podatkom, kot npr. kdo, kaj, kdaj, kje in koliko. Uporabljajo se za zbiranje informacij o trenutni situaciji.</i>	»Kakšno računalniško opremo trenutno uporabljate?« »Koliko usposabljanja je osebje prejelo na začetku?«
<i>Vprašanja o čustvih sprašujejo po subjektivnih informacijah, kot so mnenja, občutki, vrednote in prepričanja udeležencev. Ponavadi vsebujejo besede kot »meniti« ali »počutiti«.</i>	»Kaj mislite o učinkovitosti nove opreme?« »Ali menite, da je osebje prejelo dovolj usposabljanja?«
<i>Vprašanja za poglobljanje pomagajo izvedeti več o tem, kar udeleženci povedo. Spodbujajo govorca k podajanju več podrobnosti.</i>	»Mi lahko poveste več o tem?« »Ali lahko to izpopolnite?« »Ste lahko bolj specifični?«
<i>»Best/least vprašanja« pomagajo razumeti potencialne možnosti v trenutni situaciji. Omogočajo preverjanje zunanjih meja želj in potreb udeležencev.</i>	»Kaj je najboljše pri tem, ko dobimo nov računalnik?« »Kaj je najslabša stvar v zvezi z novo opremo?«
<i>»Vprašanja za tretjo stranko« pomagajo pri odkrivanju misli na posreden način. Zasnovana so tako, da pomagajo ljudem izražati občutljive informacije.</i>	»Nekaterim se računalniško usposabljanje zdi preveč zamudno. Kaj o tem menite vi?« »Obstaja skrb glede preveč avtorskih vodij v mnogih tovarnah. Ali se strinjate s tem?«
<i>»Magična bi vprašanja« omogočajo raziskovanje resničnih želja ljudi. Rečemo jim tudi vprašanja kristalne krogle. Uporabna so za začasno odstranjevanje ovir iz misli osebe.</i>	»Če čas in denar ne bi bila ovira, kakšen računalniški sistem bi oblikovali za vaš oddelek?«

- Kako vi prispevate k problemu?
- Če bi bil problem dokončno rešen, kako bi izgledala situacija?
- Na lestvici od 1 do 5, kako resen se vam zdi ta problem?

1                      2                      3                      4                      5  
 \* \_\_\_\_\_ \*  
 sploh ni resen                      nekoliko resen                      zelo resen

- Katere so najpomembnejše ovire pri reševanju te zadeve / tega problema?
- Kakšni so parametri te pobude? (čas, denar, materiali)
- Ali bo katera od rešitev predstavljala tabu oz. bo nesprejemljiva?
- Kako bi ocenili splošni nivo predanosti uvajanju sprememb, s katerimi se vsi strinjajo?



Kot del facilitacije se je razvil tudi poseben stil jezika. Ta je posebno pomemben takrat, ko gre za komentiranje vedenja ljudi, ne da bi zveneli strogo ali obsojevalno:

- parafraziranje
- poročanje o vedenju
- opisovanje občutkov
- preverjanje zaznavanja

Parafraziranje pomeni, da z lastnimi besedami opišemo bistvo, ki ga izražajo pripombe druge osebe.

*»Če vas pravilno razumem, pravite...«*

*»Ali je to natančno razumevanje vašega pogleda...?«*

*»Vi pravite, da...«*

Parafrazirati je potrebno stalno med potekom delavnice, še posebno, če se diskusija začne vrteti v krogih, ali če ljudje postajajo vneti. Takšno ponavljanje zagotavlja udeležencem, da so njihove ideje slišane. Novi facilitatorji pogosto naredijo to napako, da ne parafrazirajo dovolj.

Poročanje o vedenju pomeni navajanje specifičnih, opaznih dejanj drugih, brez obtoževanja in posploševanja o njih kot ljudeh ali prisojanja motivov.

*»To je že tretjič, da ste zavili z očmi, ko sem predstavljal svoje ideje.«*

*»Dva od vas bereta, ostali pa ste postali zelo tihi.«*

Z opisovanjem specifičnih vedenj daje facilitator udeležencem informacijo o tem, kako njihova dejanja zaznavajo drugi. Dajanje takšne povratne informacije na način, ki ni ogrožajoč, posameznikom omogoča, da predlagajo dejanja za izboljšanje trenutne situacije.

Opisovanje občutkov pomeni podrobno opisovanje, oz. identificiranje občutkov s poimenovanjem občutka, uporabo metafore, govorne figure ali pobude k dejanju.

»*Počutim se izčrpano.*« (poimenovanje občutka)

»*Počutim se kot otrok na počitnicah.*« (metafora)

»*Počutim se kot muha na zidu.*« (govorna figura)

»*Počutim se tako, da bi skakal od sreče.*« (pobuda k dejanju)

Kot facilitator morate biti v stiku s svojimi občutki in se jih ne smete bati deliti s skupino. Zelo koristno je, če smo s skupino odkriti in rečemo npr. »Trenutno sem izčrpan« ali »Počutim se razočarano«. S tem damo tudi drugim vedeti, da je dobro, da izražajo čustva.

Preverjanje zaznavanja pomeni opisovanje svojega zaznavanja notranjega stanja drugih oseb, s čimer preverimo, če razumemo njihove občutke.

»*Zdi se mi, da vas je zadnja pripomba vznemirila. Ali je to res?*«

»*Zdite se mi nepotrpežljivi. Ali komaj čakate, da gremo k naslednji temi?*«

Dajanje in sprejemanje povratne informacije – Vsak facilitator se srečuje s situacijami, ki zahtevajo povratno informacijo: morda se sestanek vleče ali pa so ljudje izčrpani in potrebujejo odmor; morda mora skupina izboljšati svoje medosebne odnose. Dajanje povratne informacije je pomembna odgovornost facilitatorja. Povratna informacija vključuje tudi ustavljanje skupinske diskusije, kar facilitatorju omogoča vprašati člane, kako ocenjujejo potek. Nanaša se lahko na:

- potek sestanka
- obnašanje članov
- doseganje ciljev
- odločanje
- delo facilitatorja

Povratna informacija naj bi bila vedno pozitivna. Njen cilj je izboljšanje trenutne situacije ali učinka, nikoli pa facilitator ne sme kritizirati ali žaliti. Zgradba povratne informacije odseva njene pozitivne namene. Pri tem je vedno bolje opisovati in vrednotiti. Facilitator mora pri

tem biti čim bolj specifičen, ne pa splošen. Povratno informacijo poda čim prej po situaciji, na katero se nanaša. Ponuditi jo mora s pozitivnim namenom pomagati drugi osebi.

#### ***4.3.5 Procesna orodja***

Del priprave je tudi izbor procesnih orodij za različne priložnosti delavnic in sestankov.

Ta niz predstavlja osnovne procesna orodja / metode, ki bi jih moral poznati in znati uporabljati vsak facilitator:

- vizioniranje (Visioning)
- možganska nevihta (Brainstorming)
- analiza vrzeli (Gap Analysis)
- mreže za odločanje (Decision Grids)
- določanje prioritet (Priority Setting)
- sistematično reševanje problemov (Systematic Problem Solving)
- povratno anketiranje (Survey Feedback)
- zaporedno spraševanje (Sequential Questioning)
- analiza polja sil (Force-Field Analysis)
- množično glasovanje (Multi-voting)
- odpravljanje težav (Troubleshooting)
- pogajanje o potrebah in ponudbi (Needs and Offers Negotiation)
- analiza globljih vzrokov (Root-Cause Analysis)

Opisal jih bom čisto na kratko, predvsem njihovo uporabo v okviru facilitacijskega procesa.

##### *4.3.5.1 Vizioniranje (Visioning)*

To je visoko participativen pristop k postavljanju ciljev, primeren za skupine od 6 do več kot 100 članov. Uporabljamo ga, kadar morajo člani razjasniti svoje misli in nato deliti ideje med seboj, da bi ustvarili jasno skupno izjavo o želeni prihodnosti. Ljudem dopušča izražanje njihovih idej. Poskrbi, da so vsi vključeni in slišani. Ustvarja energijo. Ljudi postavlja v vrsto. Ljudem daje kreativno metodo določanja skupinskega cilja. Proces vizioniranja je zelo participativen in spodbudi vse prisotne. Poleg tega ustvarja t.i. buy-in, saj navodila prihajajo od članov samih. Naenkrat so vsi vključeni. Slišijo se vse ideje. To je odličen način postavljanja ciljev skupine. Deluje tako, da se skupini zastavi vrsta vprašanj, povezanih z

nalogo in vpraša, kako bi moral izgledati končni rezultat na neki prihodnji točki. Vprašanja bodo seveda vsakič drugačna, odvisno od situacije.

Primer: Predstavljajte si, da sta od danes minili natančno dve leti. Vprašajte se: »*Opišite, kako zdaj služite strankam.*«

»*Katere specifične izboljšave ste uvedli?*«

»*Kaj ljudje sedaj pravijo o timu?*«

»*Katere probleme je skupina rešila?*«

»*Kateri specifični rezultati so bili doseženi?*«

»*V čem se je spremenilo obnašanje ljudi?*«

Odgovori na vprašanja se pripravijo najprej individualno, potem si v parih predstavijo vizijo drug drugemu. Na ta način se ideje bogatijo. Ko se predstavijo vse ideje, se začne finalna diskusija, s katere nastane niz predlogov, ki se povežejo v končni predlog.

Dober način nadaljevanja je obdelava vprašanja za vprašanjem; pri vsakem vprašanju vsakdo prebere svoje ideje. Nato facilitator vpraša ljudi, katere ideje so slišali po večkrat, in zapiše te dobesečno.

#### 4.3.5.2 Zaporedno spraševanje

Zaporedno spraševanje je vaja ocenjevanja, izvedena v obliki serije vprašanj, ki jih facilitator zastavi celotni skupini na začetku delavnice. Zaporedno spraševanje se uporablja za odkrivanje pomembnih informacij o skupini, njenih aktivnostih in problemih. Pri tem facilitator preverja in raziskuje tako, da člane skupine izziva. Pri tem gre za izpostavljanje problemov in ustvarjanje nezadovoljstva s statusom quo pri udeležencih. Namen tega spraševanja je prinašanje informaciji, kar omogoča preverjanje domnev in izzivanje ljudi. Ljudi pripravi do izravnava njihove negativnosti in kritičnosti. Sprošča negativna občutja in ustvarja očitno potrebo po akciji. Facilitatorju pomaga predvideti probleme, ki bi se lahko pojavili tekom dneva. Kadar je dobro uporabljena, ta tehnika ustvarja skupno željo po uvajanju sprememb. Zagotovo bo ogrela skupino. Rezultati zaporednega spraševanja so ustvarjanje isker, izpostavljanje problemov in spodbujanje ljudi, da govorijo o omejitvah. Dviga zavest ljudi o pomembnih problemih. Pripravlja osnovo za reševanje problemov in razvijanje rešitev. Ker obstaja velika možnost nestrinjanja, mora biti facilitator pripravljen na intervencije in reševanje konfliktov, če načrtuje uporabo te metode.

Vprašanja je treba zgraditi okrog problemov, ki so jih ljudje identificirali v intervjujih pred delavnicami. Zastaviti jih je treba kot zaprta vprašanja ali postavke, ki jih je treba oceniti na lestvici.



Vsako vprašanje naj raziskuje situacijo na izzivalen način, tako da bo sledeča diskusija razkrila iskrene informacije, pomembne za aktualen problem.

Primeri vprašanj sledijo, zapomniti pa si je treba, da morajo biti ta vprašanja vedno ustvarjena tako, da ustrezajo posamezni situaciji.

Primeri: Odgovorite z da ali ne in utemeljite vaš odgovor.

*»Splošno poslovno okolje za naslednjih pet let bo ugodno za naš posel.«*

*»Popolnoma smo pripravljeni na vse priložnosti, ki se bodo pojavile v naslednjih petih letih.«*

*»Naša trenutna poslovna strategija je dovolj dinamična in fleksibilna, da lahko odgovarja na stalne spremembe v poslovnem okolju.«*

*»Našo poslovno strategijo bi morali razvijati ljudje na višjih nivojih.«*

#### 4.3.5.3 Možganska nevihta

Ta tehnika je vsem najbolj poznana za pridobivanje večjih in boljših idej. Ponudi veliko množico idej, preden se sprejemajo odločitve. Uporablja se jo za proizvodjanje prostega toka ustvarjalnih idej, ki niso omejene z običajnimi zaprekami, za vpletanje vseh, za ustvarjanje energije, za ustvarjanje velike množice rešitev problema. Osnovni namen je dopustiti ljudem raziskovanje novih idej, hkrati pa predstavlja izziv tradicionalnemu mišljenju. Omogoča jim podajanje idej brez strahu, da bi jih popravljali ali izpodbijali. Ločuje ustvarjanje idej od vrednotenja. Kakšni so rezultati? Dolg seznam kreativnih idej, iz katerih facilitator nato izhaja. Možganska nevihta osvobaja ljudi praktičnega premisleka, zato spodbuja ustvarjalno mišljenje. Je tudi spodbujajoč proces, ki pomaga ljudem biti aktivni. Ker je možganska nevihta visoko participativna, se bodo vsi počutili kot pomemben del rešitve. S tem ko facilitator postavi t.i. pravila delovanja, omogoči svobodo mišljenja udeležencev in skupine ter razmišljanje na nove načine, prekoračitev starih vzorcev.

*Anonimna možganska nevihta* pa se uporablja, kadar ljudje ne želijo govoriti pred drugimi, ali kadar so v skupini glasni člani, ki bi v ustni možganski nevihti dominirali. Uporabna je tudi, če je tema občutljiva, saj je začetni korak proizvodjanja idej anonimni in zaseben. Poleg tega ljudem omogoča, da gradijo na idejah drug drugega v anonimni postavitvi.

Potem ko so ideje zbrane na ta način, facilitator uporabi mreže za odločanje ali množično glasovanje, kjer ugotavlja, katere ideje najbolj ustrezajo situaciji.

#### 4.3.5.4 Analiza polja sil (Force-Field Analysis)

Je strukturirana metoda vpogleda v dve nasprotujoči si sili, ki delujeta v neki situaciji. Facilitator jo uporabi, kadar želi zgladiti vse dejavnike v neki situaciji, da bi lahko identificiral omejitve in probleme. Razjasnjuje vire / možnosti, ki so na razpolago, pa tudi omejitve in ovire. Pomaga skupinam razumeti, kaj morajo storiti, da bodo uspešne. S pomočjo analize polja sil facilitator analizira situacije in identificira probleme, ki jih je treba rešiti. Skupinam pomaga sprejemati bolj učinkovite odločitve, saj jim omogoča vpogled v pozitivne in negativne sile na delu.

Facilitator mora najprej identificirati temo, situacijo oz. projekt, npr. računalniško usposabljanje. Skupini pomaga določiti cilj. Primer: *»Vse osebje bo prejelo usposabljanje o novem operacijskem sistemu v treh tednih.«* Po sredini pole flip charta potegne navpično črto. Eno stran uporabi za identifikacijo vseh sil (virov, veščin, odnosov), ki bodo skupini pomagale doseči cilj, drugo stran pa za identifikacijo vseh sil, ki bi lahko doseganje cilja ovirale (omejitve, problemi, primanjkljaji ipd.). Ko skupina identificira vse predmete »pomoči in zaviranja«, facilitator z uporabo mreže za odločanje ali množičnim glasovanjem ugotovi, katere zapreke ali omejitve so prioritnega pomena in zahtevajo takojšnje reševanje problema. Prioritetnih zaprek se loti z modelom sistematičnega reševanja problemov.

Obstaja cel niz variacij analize polja sil. Vse potekajo po približno istih korakih, kot so opisani zgoraj. Te variacije vključujejo:

Za ..... Proti  
Stvari, ki jih počnemo dobro ..... Stvari, ki bi jih lahko počeli bolje  
Upanja ..... Strahovi  
Najboljši možen scenarij ..... Najslabši možen scenarij  
Pridobitve ..... Obveznosti  
Močne točke ..... Šibke točke  
Pozitivno ..... Negativno  
Priložnosti ..... Ovire

#### 4.3.5.5 Analiza vrzeli (Gap Analysis)

Analiza vrzeli pomaga ugotavljati blokade na poti do zelenih ciljev. Facilitator jo uporabimo, kadar se mora skupina seznaniti z vrzeljo med njenim trenutnim položajem in položajem, kjer bi radi bili. Omogoča raziskovanje manjkajočih korakov med trenutnim in zelenim stanjem.

Sili k realističnemu pogledu na sedanost in pomaga identificirati stvari, ki jih bo treba narediti, da bi prišli do zaželene prihodnosti. Analiza vrzeli je načrtovalno orodje, ki članom pokaže, kaj morajo storiti, da bi vrzel med sedanjim stanjem in zaželenim prihodnjim stanjem izginila.

Skupina identificira prihodnje stanje, kje bi rada bila ob določenem času. Opis prihodnosti mora biti natančen. Facilitator podatke obesi na desno stran velike delovne površine na steni. Potem udeleženci identificirajo sedanje stanje. Kako stvari stojijo? Opišejo iste komponente kot pri prihodnjem stanju, a v realnih, sedanjih pogojih. Ponovno je potrebno biti zelo natančen. Ideje se obesijo na levo stran velike delovne površine na steni.

Potem se skupina osredotoči na vrzeli in jih prediskutira:

*Katere so vrzeli? - Katere so druge omejitve? - Kaj manjka?*

Pomembna je novost, da mora skupina priti do konsenza glede vrzeli, za katere podskupine pripravijo priporočila in akcijske načrte. Odobritev načrtov je možna le s privolitvijo vseh članov. Končna rešitev je skupno ustvariti mehanizme za sledenje načrtom.

#### 4.3.5.6 Množično glasovanje (Multi-Voting)

Uporablja se kot orodje za sprejemanje odločitev, ki skupini pomaga razvrstiti dolg seznam idej od prioriternih do manj pomembnih.

Kadar mora skupina prediskutirati dolg seznam, nato pa hitro ugotoviti, katerih postavk se je treba lotiti takoj, je to prava procesna metoda, ki hitro vzpostavi jasen niz prioritet. Množično glasovanje je demokratično in participativno. Ker bo večina članov blizu vrha seznama videla vsaj eno postavko, za katero so glasovali, takšno glasovanje ne daje občutka zmagovalcev in poražencev, do česar pride pri večinskem glasovanju.

Zelo pomembno je, da skupina razjasni postavke, ki jih razvršča. Lahko gre za seznam ovir iz analize polja sil, ali seznam idej iz možganske nevihte. Člani naj prediskutirajo vsako postavko posebej (kakšen pomen ima, katere so njene prednosti in slabosti itd.), da lahko razumejo, kakšne možnosti so jim na voljo. Treba je določiti kriterije za bolj specifično glasovanje, da ljudje ne glasujejo z nasprotnimi nameni. Treba je zagotoviti, da bo vsakdo glasoval z jasnimi kriteriji v mislih. Ko so kriteriji jasni, je mogoče nadaljevati na dva načina, z glasovanjem s samolepilnimi pikami, ali pa z deljenjem točk.

#### 4.3.5.7 Analiza globljih vzrokov (Root-Cause Analysis)

To je sistematična analiza problema, s katero identificiramo globlje vzroke namesto simptomov. Uporabimo jo, ko je treba preiskovati in odkriti globlje vzroke problemov mimo

površinskih simptomov. Vodi do bolj dovršenih in dokončnih rešitev. Analiza globljih vzrokov sili skupine v globlji vpogled v problem in obravnavo globljih vzrokov. To pogosto pomeni, da bodo problemi verjetno rešeni enkrat za vselej. Skupini je potrebno razložiti razliko med »vzroki« in njihovimi »posledicami«. Ko ljudje ugotovijo, kdaj gre za posledico, jih mora facilitator prositi, naj naštejejo vse vzroke zanjo. Potrebno je poudariti, da posledic ni mogoče razrešiti, globlje vzroke pa lahko.

Za ugotavljanje razvrstitev vseh globljih vzrokov si facilitator lahko pomaga oz. ima na izbiro dve osnovni metodi: Cause & Effect Charting ali Fishbone Diagrams (Klubnik, Joan P. in drugi, 1994).

#### 4.3.5.8 Mreža za odločanje

Mreža za odločanje je matrica odločilnih kriterijev, s katero facilitator ocenjuje, katere izmed naštetih idej bodo najverjetneje ponudile najboljše rešitve. Uporabi jo, kadar je v proces sprejemanja odločitev potrebno uvesti več objektivnosti in temeljitosti. Proces sprejemanja odločitev se spremeni iz takšnega, pri katerem člani debatirajo o najprimernejših rešitvah, v takšnega, pri katerem vsako potencialno rešitev objektivno presodijo z uporabo enakega niza kriterijev. Iz množice slučajnih misli, pridobljenih z možgansko nevihto, nastajajo jasne, razvrščene ideje. Mreže poskrbijo tudi za večjo sistematičnost procesa razvrščanja. Njihova uporaba je participativna in demokratična, saj vsakdo odda svoj glas ali izrazi mnenje.

Ko člani z možgansko nevihto pridejo do niza idej za reševanje problema, facilitator pripravi mrežo za odločanje. Pri tem gre lahko za dva tipa mrež: *Mreža na osnovi kriterijev* (Te kriterije za presojanje potencialnih rešitev določijo seveda člani skupine npr.: prihrani čas, prihrani denar, zmanjšuje stres, podpira strateški načrt, je hitro, zadovoljuje potrebe strank) in *Mreža vpliv / napor* (2 X 2 tabela). Z jasnostjo na začetku se bomo izognili mnogim kasnejšim razdraženim debatam.

#### 4.3.5.9 Odpravljanje težav (Troubleshooting)

Gre za proces, s katerim facilitator identificira potencialne probleme in ustvarja načrte za premagovanje le-teh. To procesno metodo uporabi, kadar skupina zazna ovire in pripravi akcijske načrte za ravnanje z njimi. Skupini zagotavlja, da so njeni akcijski načrti realistični in dobro premišljeni. Na ta način skupine pridobijo več nadzora nad svojimi aktivnostmi, kljub stalno spreminjajočemu delovnemu mestu, polnem izzivov. Tako je tudi manj možnosti, da bi okoliščine »presenetile« skupino.

Ko skupina pripravi akcijske načrte, facilitator prosi člane, naj premislijo o vrsti vprašanj. Ta vprašanja skupino prisilijo v kritičen pogled na okoliščine, ki bi lahko ovirale aktivnost. Npr.:

*»Kateri so zahtevni, kompleksni ali občutljivi vidiki našega akcijskega načrta?«*

*»Na kakšne organizacijske ovire bi lahko naleteli?«*

*»Kakšni tehnični ali materialni problemi bi nas lahko ustavili ali ovirali?«*

Ko so potencialne ovire identificirane, facilitator prosi člane, naj poiščejo strategije in akcijske načrte za premagovanje vsake od njih. Skupina naj zapiše svoj podroben načrt odpravljanja težav. Facilitator mora določiti, kdo bo kontroliral izpeljavo do konca.

#### 4.3.5.10 Povratno anketiranje

To je skupinski proces, ki vključuje zbiranje informacij in podajanje le-teh nazaj članom, da jih lahko interpretirajo in se lotijo ustreznih akcij. Uporabimo ga, kadar se morajo člani skupine lotiti problema o katerem jim primanjkuje informacij. Skupini daje sredstvo za ocenjevanje njenega napredka in metodo ustvarjanja akcij za reševanje kateregakoli identificiranega problema. Člani (in ne vodja tima ali facilitator) interpretirajo rezultate ankete. To povzroča predanost in odgovornost. Člani se soočajo s problemi in jih rešujejo na produktiven način. Sestavi in izpeljite se anonimno anketo. Anketa je lahko npr.: o vodenju sestankov, o učinkovitosti skupine, o delu vodje skupine, o delovnih pogojih...

Ko so ankete izpolnjene, jih člani vrnejo za to določenemu članu skupine. Ta oseba uredi rezultate s kombiniranjem vseh odgovorov na enem anketnem obrazcu. Rezultatov ji ni treba interpretirati, pač pa naj le natančno kombinira individualne rezultate. Ko člani identificirajo vse postavke, ki so dobile dovolj nizke ocene za skrb, jih prioriteto razvrstijo in na ta način določijo, s katerimi se bo treba ukvarjati takoj.

#### 4.3.5.11 Določanje prioritete

Proces, ki v situaciji omejitve proračuna ali programa vpleta člane tima ali oddelka v identificiranje prioritete. Kadar obstaja želja, da prioritete ne bi določalo vodstvo, ampak člani skupine, je to prava metoda za pridobivanje koristi iz prispevkov in idej vsega osebja. Članom pomaga razjasniti prioritete in prevzeti odgovornost za vodenje v omejenem okolju. Rezultati so niz prioritete, ki so jih določili člani; ti so jih pripravljene sprejeti in do njih čutijo visoko obvezanost. Odgovornost te skupine je prevesti prioritete v dejanske proračunske številke in ustvariti načrt izvajanja. Končni načrt naj bo povratno sporočen celi skupini v odobritev, če facilitator želi, da proces ostane participativen.

#### 4.3.5.12 Pogajanje o potrebah in ponudbi

To je konstruktiven dialog med dvema stranema, s katerim facilitator identificira akcijske korake, ki jih vsakdo lahko naredi k izboljšanju odnosa. Uporablja ga za spodbujanje dialoga med stranmi, npr. za reševanje nekega konflikta ali za proaktivno izboljšanje odnosov, preden se problemi sploh pojavijo. Takšno pogajanje rešuje probleme in pušča relativno nizko tveganje, saj so problemi oblikovani kot pozitivni predlogi obeh strani za izboljšanje. Gre za pozitiven, konstruktiven dialog, ki ljudem dopušča izražanje sedanjih in preteklih skrbi glede odnosov. Predloge dajeta obe strani, zato so menjave obojestranske in podpirajoče.

V središču sta lahko dve ločeni strani, tim in njegov vodja, dve podskupini istega tima, tim in vodstvo, ali dva posameznika. Facilitator poskrbi za pozitivno klimo z govorom o pomenu dajanja in sprejemanja povratne informacije. Zagotovi upoštevanje ustreznih norm, da člani lahko govorijo prosto in odkrito. Obe strani vsaka zase pripravita in napišeta svoj seznam potreb in ponudbe, vsaka stran razmisli o:

- Kaj potrebujem/-o od vas (nasprotne strani), da bi bil/-i učinkovit/-i (potrebe)
- Kaj ponujam/-o nasprotni strani v zameno, v skladu z vašimi potrebami (ponudba)
- Po predstavitvah predlogov in diskusiji jim facilitator pomaga določiti akcijske korake.
- Za konec obe strani povzameta izjave o svojih obvezah in akcijskih korakih. Rezultat je proces nadaljnje akcije.

#### 4.3.5.13 Sistematično reševanje problemov

Korak-za-korakom je pristop za reševanje problemov ( Klubnik, Joan P.in drugi, 1994). Uporabljam, ga kadar morajo člani skupaj rešiti nek problem. Predstavlja strukturirano in disciplinirano sredstvo, s katerim skupine skupaj raziskujejo in rešujejo probleme. Globinska analiza zagotavlja, da skupina problem razume, preden preskoči na rešitve. To je verjetno najosnovnejše in najpomembnejše facilitatorsko orodje, ki ga facilitator lahko uporabi! Rezultat sistematičnega reševanja problemov so izvedljivi akcijski koraki, za izvrševanje katerih prevzamejo odgovornost člani skupine. Ker je proces sistematičen, skupini preprečuje brezcilno predlaganje idej, ki ne bi bile nikoli izpeljane. Reševanje problemov je bistveno za družno reševanje konfliktov. Je tudi ključna aktivnost v katerikoli organizaciji, ki je predana izboljševanju storitev za stranke in stalnemu izpopolnjevanju.

Ta procesna metoda deluje tako, da facilitator pomaga skupini identificirati problem, ki ga rešujejo. Na kratko ga analizirajo in jim zagotovi skupno razumevanje problema. Nato

pomaga skupini pri pisanju eno- ali dvostavnega opisa problema. Ta se imenuje problemska izjava. Skupini se zastavi eno naslednjih vprašanj: *»Če bi bil ta problem dokončno rešen, kako bi opisali idealno situacijo?«* ali *»Kako bodo stvari izgledale, če rešimo ta problem?«*.

Potem skupina analizira problem. Članom je treba pomagati analitično razmišljati tako, da se zastavi niz preiskovalnih vprašanj o problemu. Cilj tega je, da skupina pride do resničnih, globljih vzrokov problema. Opazanja kategorizirajo kot *»vzroke«* ali *»posledice«*.

Uporabna vprašanja med analizo lahko vključujejo npr.:

- *Natančno mi opišite problem, korak za korakom.*
- *Za kaj gre? Kako se kaže?*
- *Kateri so njegovi opazni znaki?*
- *Kaj to povzroča?*
- *Kako to vpliva na ljudi?*

Potem je potrebno identificirati potencialne rešitve. Za to lahko facilitator uporabi možgansko nevihto ali anonimno možgansko nevihto. Ko se tok idej konča, zastavi preiskovalna vprašanja, s katerimi člane spodbujate k globljem raziskovanju. Uporabna preiskovalna vprašanja vključujejo:

- *Kaj če denar ne bi bil ovira?*
- *Kaj če bi bili vi lastnik podjetja?*
- *Kaj bi predlagale stranke?*

Potem rešitve ovrednoti po kriterijih ali pa po vplivu oz. naporu. Za tem pa je potrebno ustvariti akcijski načrt (specifične korake, potrebne za izvajanje najboljših rešitev). Facilitator mora podrobno določiti, kdo, kdaj in kako bo naredil stvari. Vsak akcijski korak naj vključuje tudi nekakšen indikator, ki odgovarja na vprašanje *»Kako bomo vedeli, da smo bili uspešni?«*. To bo pomagalo usmeriti akcijski načrt in olajšalo implementacijo ter kasnejše merjenje rezultatov.

Na koncu pa gre za nadzor delovanja, vrednotenje in poročanje o doseženemu.

Kot dodatek k tem metodam bi se morali vsi facilitatorji naučiti tudi drugih tehnik, povezanih z izboljšanjem kakovosti, kot npr.: načrtovanje procesov, miselne vzorce, povezovalne diagrame, Paretovo analizo, drevesne diagrame, sekvenčne načrti, nasprotni načrti, zapisovanje zgodbe, SWOT analizo, histograme, načrte poteka, prikaze kritične poti. To je seveda zeleni optimum.

#### **4.3.6 Vizualizacija kot del upravljanja s delovno tablo (t.i. flipchartom)**

Ko delujemo z ljudmi, se moramo zavedati, da razpolagamo s petimi čuti (najmanj), razpolagamo torej s petimi potmi zaznavanja (v NLP priznani VAKOG) (Morano, M. 2003: str.6 ). Kljub temu se nam velikokrat zgodi, da uporabljamo za večino komunikacijskih procesov le en organ zaznavanja: uho! Koncentracija in pozornost pa se skozi optični jezik občutno povečata. Poleg tega se poveča sposobnost pomnjenja skozi organ zaznavanja oko. Kar hkrati slišimo, vidimo in še doživimo, si veliko bolje vtisnemo v spomin. Nastane naša izkušnja.

Upravljanje s tablo t.i. flip chartom – Delovna tabla in pomožne table so nepogrešljiva sredstva pri delovanju facilitatorja, pa najsi uporablja pole papirja, karton ali neskončni papir, ki ga odvijata. Treba je vedeti, da gre facilitacija zelo v skladu s starim latinskim pregovorom: »Verba volunt, lettera manent« oz. v prevodu: »Besede letijo, črke napisane pa ostanejo.« Zapisani povedani izrazi, predlogi, misli – sprejeti in usklajeni predstavljajo usmeritev za nadaljevanje dela in občasno tudi vračanje k nekaterim trditvam, sprejetim sklepom itd... Ob tablo spadajo tudi ustrezna pisala... Flip chart morda izgleda nedolžno, a ne pozabiti, da je njegovo obvladovanje prava znanost (kje pisati, kako pisati, kaj zapisati, kaj narisati, kaj povezati, kdo piše, kako stvari povezujemo, katere barve uporabiti in še bi lahko naštevali).

Prednosti vizualizacije pri skupinskem delu ( Seifert, Josef W. 1996: 9 – 42 ):

- Vizualizirane izjave pomagajo k enotni interpretaciji vseh udeležencev. Poveča se možnost, da bi probleme konkretno prediskutirali in vsi udeleženci se lahko osredotočijo na eno skupno točko.
- Vizualizacija prisili »poročevalce«, da selekcionirajo bistvene informacije od nebistvenih. S tem dojetanje udeležencev ne postane preobremenjeno.

S podporo vizualizacije facilitator lažje predstavi dejansko stanje, ki ga težko izrazi verbalno.

S tem bolj preprosto poveže razpršene informacije.

- Vizualizacija omogoča vsem udeležencem takojšen prikaz in fiksacijo izjav in rezultatov. Pri tem se facilitator izogne poznejšim možnim težavam pri povzetkih, dokumentiranju, predaji informacij in interpretacijah. Ob enem ga te trinožne zverine lahko spotaknejo, prikažejo njegovo pisavo kot čečkanje iz vrtca in celo onemogočajo pravilno pisanje znanih besed.

V tabeli F navajam nekaj dobrih in slabih načinov uporabe flip charta po Ingrid Bens (2000 : 16 ), Facilitating with ease, ki se mi zdijo pomembne za facilitatorje in tudi trenerje, zaradi večje preglednosti sem jih prikazal v tabeli F).



**Tabela F – Uporaba delovne table**

Dobro	Slabo
Zapisovanje točno tistega, kar člani rečejo. Njihove komentarje je treba nekako urediti, vseeno pa vedno uporabljajte njihove ključne besede. Prepričajte se, da napisano odraža izražen pomen.	Zapisovanje svojih interpretacij. To so njihovi zapiski. Če niste prepričani, vprašajte: »Kaj naj zapišem?«
Uporabljanje glagolov in popolnih besednih zvez. Na primer, zapisek »delovna skupina« ni tako koristen kot »srečanje delovne skupine v ponedeljek ob 10h«. Vedno se prepričajte, če flip chart lahko prenese sporočilo tudi nekomu, ki ga ni bilo na sestanku.	Zaskrbljenost glede črkovanja. Če se boste razburjali, bo to zadržalo člane, da ne bodo vztrajali in bodo spremenili mnenje o facilitaciji na slabše?
Govorjenje in pisanje obenem. To je nujno za vzdrževanje dobrega tempa. Izurjeni facilitatorji lahko med pisanjem že postavljajo naslednje vprašanje.	Skrivanje za flip chart in govorjenje flip chartu. Kadar ne pišete, stojte poravnano ob njej; med branjem zapiskov s hrbtne strani bodite obrnjeni proti članom.
Premikanje naokrog in živahno obnašanje. Nič ni hujšega kot facilitator, ki se obnaša, kot da je priklenjen na flip chart. Če kdo izpostavi nekaj pomembnega, stopite bližje tej osebi, da boste lahko bolj pozorno poslušali.	Pasivno stanje ob flip chartu brez zapisovanja, medtem ko poteka dolga diskusija. Pri zapisovanju ni potrebno, da so ideje v popolnih stavkih. Zapisujte ključne besede in ideje. Razumljive trditve lahko oblikujete pozneje.
Pisanje s črno, modro ali katero drugo temno barvo. Uporabljajte dovolj velike črke, da jih bodo lahko prebrali tudi zadaj sedeči.	Uporaba pisanih črk, razen če imate res lepo pisavo. Izogibajte se rdeči in drugim svetlim barvam, ki se jih z razdalje ne vidi dobro.
Lepljenje pol s flip charta po sobi, da ljudje lahko sledijo, o čem je tekla diskusija.	Prilastitev flip charta.
Kadar je to primerno, naj drugi prevzamejo facilitacijo v veliki in v majhni skupini. To oblikuje predanost in okrepi misel, da to ni facilitatorjev sestanek.	Prilastitev upravljanja procesa sestanka.

#### **4.3.7 Sinergija**

Velikokrat ko delam s skupinami, opazim, da je skupina le delno uspešna in učinkovita in to brez posebnega razloga. Kje je torej ta razlog? Občutek imam, da obstaja neka možna energija, ki se pojavi znotraj skupine ob določenih pogojih in jo naredi »superučinkovito«.

Temu delovanju in tej skupni učinkovitosti, temu počutju pravimo sinergija. To je nekaj več kot samo to, da so stvari narejene. Člani skupine s to energijo so nekaj več kot posamezniki. Govorimo lahko o t.i. strategiji »zmagam – zmagamo« za celotno skupino in vse njene udeležence. O sinergiji dandanes veliko govorimo, dosežemo jo resnično malokrat.

## 4.4 Facilitator

Ideja, da bi za upravljanje in izboljšavo sestankov uporabili nevtralno tretjo stran, se trenutno rojeva in postavlja v mnogih organizacijah. Rezultat tega je določitev nove, pomembne vloge osebe, ki vodi sestanek: ta namreč ne sodeluje več v diskusiji in ne poskuša vplivati na rezultate, ampak ostaja zunaj diskusije, da se lahko osredotoči na potek srečanja. Namesto podajanja mnenj, ta oseba udeležencem nudi strukturo in orodja. Namesto zagovarjanja nekega pogleda, pazi na to, da se sliši vsakega udeleženca. Namesto odločanja in ukazovanja, podpira udeležence pri identifikaciji njihovih ciljev in razvijanja njihovih akcijskih načrtov. Danes takšno vlogo na svojih sestankih sprejema vedno več organizacij. V vseh zgoraj naštetih primerih se vodja sestanka obnaša kot *facilitator*.

Navajam še en ilustrativen primer: Vaši zaposleni vam predstavijo problem, vi pa jim, namesto rešitev, ponudite metodo, s katero lahko sami razvijejo lastne odgovore. Na sestankih vodite člane skozi diskusije, korak za korakom, pri čemer jih spodbujate k doseganju lastnih zaključkov.

Facilitator se ne obnaša kot igralec, ampak bolj kot sodnik. Gre za to, da akcijo bolj opazuje, kot v njej sodeluje. Kontrolira, katere aktivnosti se bodo izvajale. Poskrbi za tempo in ve, kdaj se je treba premakniti naprej oz. dokončati neko stvar. In najpomembnejše, facilitator pomaga članom definirati in doseči njihove cilje.

Prispevek facilitatorja sestavljajo:

- pomoč skupini pri definiranju njenega splošnega, kakor tudi specifičnih ciljev
- pomoč članom pri ocenitvi njihovih potreb in izdelavi načrta, kako jih bodo zadovoljili
- zagotavljanje procesov, ki bodo članom pomagali učinkovito izkoristiti čas in sprejemati visoko kakovostne odločitve
- vodenje skupinske diskusije po pravi poti
- ustvarjanje natančnih zapiskov, ki odražajo dosledno ideje članov
- pomoč skupini pri razumevanju lastnih procesov za bolj učinkovito delo
- zagotavljanje izražanja in preizkušanja domnev
- podpora članom pri ocenitvi njihovih trenutnih veščin in izgradnji novih
- uporaba konsenza pri sprejemanju odločitev, ki upoštevajo mnenja vseh članov
- podpora članom pri upravljanju njihove medosebne dinamike

- podajanje povratne informacije skupini, da lahko ta oceni svoj napredek in ga uravnava
- krotenje konfliktov z uporabo sodelovalnega pristopa
- pomoč skupini pri učinkoviti komunikaciji
- pomoč skupini pri ocenitvi virov znotraj in zunaj skupine
- ustvarjanje okolja, v katerem člani pri prizadevanju za doseg skupinskih ciljev doživljajo pozitivne izkušnje
- gojenje vodstva v drugih z deljenjem odgovornosti za vodenje skupine
- učenje in pooblašcanje drugih za facilitiranje

Ena od osnovnih premis je, da vsi facilitatorji verjamejo, da sta dve glavi boljši od ene ter da je treba ljudi jemati resno in jih upoštevati, da bodo svoje delo dobro opravljali.

Facilitator mora trdno verjeti v to, da:

- so ljudje inteligentni, sposobni in hočejo narediti, kar je prav
- se skupine lahko odločajo bolje kot ena sama oseba
- so mnenja vseh vredna enako, ne glede na rang ali položaj
- so ljudje bolj predani idejam in načrtom, ki so jih pomagali ustvariti
- se udeleženci lahko in se tudi bodo obnašali odgovorno pri prevzemanju resnične odgovornosti za svoje odločitve
- skupine lahko upravljajo s svojimi konflikti, vedenji in odnosi, če jim damo prava orodja in trening
- bo proces zagotovo dal rezultate, če je le dobro zasnovan in pošteno uporabljen

V nasprotju s starejšimi predstavami o vodenju, v katerih vodja zavzema mesto najpomembnejše osebe, facilitator daje prednost članom. Člani določajo cilje, sprejemajo odločitve, izvršujejo akcijske načrte in so tudi odgovorni za doseganje rezultatov. Facilitator prispeva prave metode in orodja ob pravem času. Konec koncev gre pri facilitiranju za prenos odgovornosti z vodje na člane, z vodstva na zaposlene. Z igranjem vloge procesa člane spodbudimo, da poskrbijo za vsebino.

Facilitatorji se ukvarjajo z vodenjem in planiranjem množice sestankov. Ti sestanki lahko vključujejo:

- seje strateškega planiranja (postavitev vizije, poslanstva, strategij....)
- seje za razjasnitev ciljev in ustvarjanje podrobnih kazalcev rezultatov
- sestanke za določanje prioritiet

- seje za izgradnjo timov
- seje za kritiko/vrednotenje programov
- sestanke za dogovor o timskih vlogah in odgovornostih
- sestanke za reševanje problemov
- sestanke za podajanje povratne informacije in izboljšanje kvalitete
- sestanke za komunikacije/povezave
- fokusne skupine za zbiranje inputa za nov program ali izdelek

Poudariti pa moram, da ima vloga facilitatorja veliko z upoštevanjem in spoštovanjem ljudi kot posameznikov ( Hunter, D.in drugi,1995: 203).

Osnovne kompetence - Foundational Facilitator Competencies (www.IAF-World.com) so bazična znanja, sposobnosti in vedenja, ki jih morajo posedovati facilitatorji, da lahko zadovoljivo vodijo različne vrste dogodkov. V samem dokumentu Mednarodne zveze facilitatorjev se poudarja šest osnovnih kompetenc, ki jih mora obvladati certificirani profesionalni facilitator:

*1. Znati ustvariti / izoblikovati ustrezni odnos s strankami za sodelovanje*

- a) Pred njim je torej, da razvije partnersko delovanje (pojasni obojestransko delovanje; razvije doseganje konsenza pri nalogah; vlogah, odgovornostih; kaže vrednote sodelovanja in vodi procese kot je so-facilitacija)
- b) Oblikuje postopke, ki bodo zadovoljili potrebe stranke (analizira okolje v organizaciji in okoli nje; določi klientove potrebe; pripravi ustrezne predloge (designe) za doseg želenih ciljev; predvidi kakovost izdelka in možne rešitve s stranko)
- c) Vodi večskupinske dogodke učinkovito (pogoditi se zna s stranko glede palete metod in kaj bo dostavljeno; razdela načrt dogodka; izpelje dogodek uspešno; oceni zadovoljstvo stranke v vseh fazah projekta / dogodka)

*2. Načrtovati primerne skupinske procese*

- e) Izbira ustrezne metode in procese, ki bodo vzpodbujali sodelovanje ob spoštovanju kulturne različnosti in drugačnih norm udeležencev
- f) Angažira sodelovanje tudi tistih z različnimi učnimi in razmišljajočimi stili
- g) Doseže kvaliteten izdelek, ki zadovoljuje potrebe klienta

- h) Pripravi čas in prostor, ki podpirata skupinski proces (pripravi prostor tako, da podpira namen sestanka; planira učinkovito porabo časa; poskrbi za učinkovito atmosfero in dramo za posamezne dele delavnice)

### *3. Kreirati in obdržati okolje sodelovanja*

- i) Izkaže se z učinkovitimi sposobnostmi medosebne komunikacije in sodelovanja (pri tem uporabi različne procese za sodelovanje; prikaže uspešno verbalno sposobnost in razvija odnos z udeleženci; prakticira aktivno poslušanje; prikaže sposobnost opazovanja in dajanja povratnih informacij udeležencem)
- j) Upošteva in prepoznava različnost, zagotavlja vključenost
- k) Spoštuje in priznava raznolikost udeležencev ter zagotavlja vključenost (ustvarja priložnosti, da udeleženci iz raznolikosti v skupini nekaj pridobijo, ob tem goji občutljivost in zavest kulturne enakosti); obvladuje konflikte v skupini (to so pomoč posameznikom pri ugotavljanju in pregledovanju osnovnih domnev, priznavanje vloge konfliktov za skupinsko učenje/zrelost, zagotavljanje varnega okolja za izglajevanje konfliktov; obvladuje razdiralno obnašanje v skupini; podpira skupino pri reševanju konfliktov).
- l) Vzbuja skupinske ustvarjalnosti (pritegne udeležence vseh stilov učenja/mišljenj; spodbuja ustvarjalno mišljenje, sprejema vse ideje; uporablja pristope, ki najbolj ustrezajo potrebam in sposobnostim skupine; spodbuja in umirja skupinsko energijo)

### *4. Vodenje skupine do primernih in uporabnih rezultatov*

- m) Vodenje skupine z jasnimi metodami in procesi (sem spada vzpostavitev jasnega konteksta seje, ugotavljanje mnenja skupine z aktivnim poslušanjem, spraševanjem in povzemanjem, prepoznavanje odmikov in preusmerjanje k nalogi, obvladanje procesov v velikih in majhnih skupinah)
- n) Lajšanje skupinske zavesti o sebi v povezavi z nalogo (spreminjanje tempa aktivnosti v skladu s potrebami skupine; identificiranje informacij, ki jih skupina potrebuje, ter »vlečenje« podatkov in razumevanja iz skupine; pomoč skupini pri sintezi vzorcev/modelov, trendov, osnovnih razlogov, ogrožij akcije; pomoč skupini pri refleksiji o njenih izkušnjah)
- o) Vodenje skupine do konsenza in želenih rezultatov (uporaba različnih pristopov za doseganje skupinskega konsenza; uporaba različnih pristopov za doseganje

ciljev skupine; prilagajanje procesov spreminjajočim se situacijam in potrebam skupine; ocenjevanje in sporočanje napredka skupine; vzpodbujanje dokončanja nalog)

#### *5. Izgradnja in vzdrževanje poklicnega znanja*

*p)* Vzdrževanje temeljnega znanja (dobro poznavanje menedžmenta, organizacijskih sistemov in razvoja, skupinskega razvoja, psihologije in reševanja konfliktov, razumevanje dinamike sprememb, razumevanje teorij učenja/mišljenja)

*r)* Poznavanje pahljače metod facilitacije (razumevanje modelov reševanja problemov in sprejemanja odločitev; razumevanje različnih skupinskih metod in tehnik; poznavanje posledic napačne rabe skupinskih metod; razlikovanje procesa od naloge in vsebine; učenje novih procesov, metod in modelov)

*s)* Vzdrževanje profesionalnosti (sodelovanje v tekoči raziskavi/učenju, povezanem s svojim področjem; stalno pridobivanje novih informacij v svojem poklicu, razmišljanje in učenje, izgradnja osebnega kroga sodelavcev, socialno znanstvene mreže partnerjev in strank, vzdrževanje certifikata.)

#### *6. Modeliranje pozitivnega poklicnega odnosa*

*t)* Samo-ocenjevanje in samo-zavedanje (razmislek o vedenju in rezultatih; vzdrževanje skladnosti med dejanji ter osebnimi in poklicnimi vrednotami; prilagajanje osebnega vedenja/stila v skladu s potrebami skupine; gojenje razumevanja svojih vrednot in njihovega potencialnega vpliva na delo s strankami)

*u)* »Act with integrity« (Prikaz zaupanja v skupino in njene zmožnosti, Pristopanje k situacijam s pristnostjo in pozitivnim odnosom; opisovanje situacij z vidika facilitatorja in raziskovanje različnih pogledov; modeliranje poklicnih omejitev in etike, kot jo opisuje izjava o etiki in vrednotah)

*v)* Zaupanje v potencial skupine in modeliranje nevtralnosti (spoštovanje modrosti skupine; spodbujanje zaupanja v zmožnosti in izkušnje drugih; pazljivo zmanjševanje vpliva na skupinske rezultate; vzdrževanje objektivne, ne obrambne in ne ocenjevalne drža)

Na osnovi preverjanja vseh teh kompetenc IAF mednarodna zveza facilitatorjev vsako leto omogoča pridobivanja Certifikata profesionalnega facilitatorja. Zaenkrat jih je po tej različici 500 na svetu.

## **4.5 Priprava facilitacije od A do Ž**

Vsak proces facilitacije se začne dosti prej pred samo delavnico. Samo razmišljanje, snovanje in priprava vseh aktivnosti so prav tako pomembni kot sama facilitacija s skupino. Priprava je pravzaprav mukotržno delo, saj so rezultati v veliki meri odvisni od le-te. Med samo pripravo na srečanje se dogovorijo pogodbeni pogoji obeh strank, vsebina, skupinski procesi, ki bodo potekali na delavnici, vloge, viri, sporočanje, obveščanje...

Prvi korak facilitacije je pogodbeni odnos, oziroma sponzorstvo. Ponavadi je prvotni kontakt z naročnikom najbolj pomemben in skozi začetne pogovore se pokaže, ali je tudi naročnik »kupec našega dela« (facilitacije). Zato je potrebno prvotno postaviti pogodbo za sodelovanje s tistimi, ki so odgovorni za skupino in s tistimi, ki odobravajo oz. potrdijo tako skupinsko delo. Tu se opredelijo skupna pričakovanja, kaj stranka pričakuje od facilitatorja in kaj ne. Ta pričakovanja morajo biti jasno opredeljena, v veliko primerih tudi dorečena, saj včasih pričakovanja stranke presegajo dane možnosti (glede časovnih okvirov, ali pa celo glede obravnavanja vsebinskih sklopov). Jasne morajo biti vloge sponzorja, vodje in facilitatorja; ustrezno je, da so tudi napisane ali zabeležene. Osnovni časovni okviri in trajanje seans (enkratno srečanje, ponavljajoče srečanje, projekt...) morajo biti postavljeni skupno. Razgrnjena mora biti narava problematike skupine. Facilitator mora poznati tudi vrednote, upanja, strahove, skrbi in pričakovanja članov skupine glede na sodelovanje in zadevo, ki je pred njimi. Takoj v naslednji fazi priprave mora facilitator zbrati čim več informacij o udeležencih, njihovem delovanju, skupnem kontekstu in pričakovanem izidu delavnice. Z sponzorjem in vodjo je potrebno odgovoriti na dve temeljni vprašanji: Kaj je namen srečanja? Kakšni so rezultati tega sestanka?

Na osnovi odgovorov se postavi potek in dnevni red, določi kraj dogodka. Facilitator stranki tudi pomaga / svetuje pri izboru ustreznih udeležencev. Udeleženci so strokovnjaki ali pa sodelavci, ki imajo kritično poznavanje tega področja oz. vsebine, ki ga bo skupina obravnavala. Lahko so glede na vloge direktno vpleti v kasnejšo implementacijo zadeve, imajo določene izkušnje in osebne karakteristike, ki bodo pomagale skupino premakniti

naprej pri reševanju. Lahko so tisti, ki jih je potrebno navdušiti za rešitve, da bo sploh prišlo do odločitve.

Del priprave je oblikovanje ustreznega dnevnega reda delavnice, srečanja oz. sestanka. Ponavadi imamo facilitatorji dve agendi: enostavni dnevni red za vse udeležence skupine in poglobljen dnevni red celotnega procesa zase in za vodjo. Ta drugi je razgrajen v korake in stopnje poteka procesa in posameznih aktivnosti.

Naslednja faza je obveščanje in informiranje, ko facilitator vse udeležence pripravi na srečanje, sestanek ali delavnico (lahko posredovanje vprašalnika, materialov za branje, pripravljenih navodila...). Ta komunikacijski del je zelo pomemben, kanali morajo biti vnaprej dogovorjeni in mora biti jasno kdo je za kaj odgovoren (po tajnicah, na sestankih, pisnem gradivu... enkrat, dvakrat oz. deljeno podajanje vabil...). Priporočljivo je tudi predčasno preverjanje, kako daleč so stvari pripravljene.

Nenazadnje je pomembna tudi logistika, kje in kako bo sam dogodek potekal in kaj vse potrebujemo zanj. Pri tem si trenerji, predavatelji in facilitatorji pomagamo z »check listo« virov / stvari, ki jih potrebujemo za samo izvedbo. Prostor mora biti izbran in urejen v zvezi s problematiko in s številom udeležencev, saj prostor lahko omejuje in osvobaja. Za posamezne načrtovane procesne sklope je potrebno pripraviti tudi ustrezne materiale, ki bodo skupini omogočili participacijo in sodelovanje, sprostitev, zabavo, oporiščne točke, usmerjevalec... V sami pripravi posamezne faze procesa je potrebno vnaprej zapisati: cilj, namen, dnevni red, ogrevalna faza, prav tako pravila igre, odločitvene tabele, temeljna vprašanja, zaključni načrt. Poleg naštetega mora imeti facilitator tudi vedno pripravljenih več variant oz. scenarijev, ki jih potem lahko vključi.

Obstaja bistvena razlika med pripravo enkratnega dogodka in trajajočega procesa. Pri enkratnem dogodku so tri faze: priprava, delo s skupino in spremljanje izhoda samo enkrat. Pri facilitiranju trajajočega procesa pa si srečanja sledijo drugo za drugim in je treba vsakič pregledati, kaj je bilo, kje je skupina zdaj in kaj še čaka glede posameznih nalog oz. aktivnosti.



## 4.6 Delo skupine in ustvarjanje sodelovanja

Kot facilitator ne smemo pričakovati, da bodo vse skupine navdušene in angažirane.

Pravzaprav večina skupin potrebuje precej ogrevanja in uporabo različnih sodelovalnih tehnik, preden lahko začnejo učinkovito delovati. Nekateri pa želijo takoj »in medias res!«  
Predstavljajte si sebe na začetku celodnevne seje s skupino ljudi, ki jih komaj poznate in nič ne deluje. Nihče ne odgovarja na vprašanja. Nekateri izgledajo zdolgočaseni. Drugim je, kot se zdi, odkrito neprijetno. Kadarkoli postavite pomembno vprašanje, vsi živčno pogledujejo vodjo. Začne vas skrbeti, kako boste sploh pripeljali seanso do konca.

Prvi korak k spodbujanju aktivnega sodelovanja je razumevanje, zakaj se ljudje vedejo nesodelovalno. Razmisliti moramo o naslednjih ovirah:

- članom morda tema diskusije ni najbolj jasna,
- morda obstaja pomanjkanje obvezanosti do teme diskusije,
- morda dvomijo o kvaliteti svojega osebnega prispevka
- morda so negotovi glede govorjenja pred drugimi
- morda se bojijo reakcij vrstnikov
- zgovorni člani lahko »utišajo«  
tišje ljudi
- nekaterim je lahko neprijetno govoriti pred tistimi, ki so po njihovem prepričanju »nad njimi«
- morda je v skupini nizek nivo zaupanja in odprtosti
- pred kratkim je morda prišlo do travmatičnega dogodka, zaradi katerega so se nekateri potegnili vase
- morda organizacija v preteklosti ni prisluhnila in upoštevala predlogov zaposlenih

Ko načrtujemo katerokoli srečanje, sejo ali delavnico, je pomembno oceniti, kako »sodelovalni«  
bodo verjetno člani. To lahko storimo tako, da še pred začetkom delavnice ugotovimo:

- ali so člani navajeni na srečevanje in diskutiranje o idejah
- kakšen odnos imajo člani do govorjenja pred svojim vodjo in drug pred drugim
- ali so odnosi med člani dobri ali napeti
- ali je pred kratkim prišlo do začasnega odpusta, osebne tragedije ali drugega dogodka, ki bi lahko odvrčal člane od sodelovanja

- ali imajo člani dobro razvite veščine skupinskega dela, kot npr. poslušanje, debatiranje, sprejemanje odločitev itd.
- kako je skupina upravljala prejšnje sestanke
- ali je verjetno, da bo vodja organizacije podprl ideje skupine

#### ***4.6.1 Ustvarjanje pogojev za polno sodelovanje***

Facilitator mora biti seznanjen s predpogoji za polno sodelovanje. V splošnem bodo ljudje polno sodelovali, če (se) bodo:

- počutili sproščeno med drugimi člani
- razumeli temo diskusije
- imeli nekaj besede pri procesu načrtovanja
- čutili obvezanost do teme
- imeli informacije in znanje, potrebno za plodno diskusijo
- počutili »varno« pri izražanju svojih mnenj
- nemoteni, brez neprimerne vplivanja
- zaupali facilitatorju
- počutili udobno in lagodno v sobi sestanka
- čutili, da bo organizacija podprla njihove ideje

Dobro pravilo je naslednje: bolj kot je v skupini čutiti odpor, bolj pomembno je vztrajati pri predhodnih intervjujih ali fokusnih skupinah s člani, s čimer jih vpletemo v dogajanje in jim damo možnost izražanja njihovih skrbi.

#### ***4.6.2 Odstranjevanje ovir, ki preprečujejo sodelovanje***

Zagotavljanje aktivnega sodelovanja ljudi je ena osnovnih odgovornosti facilitatorja. Ni izgovora za vodenje sestanka, na katerem nekaj ljudi dominira ali pa polovica skupine sedi v tihi izolaciji. Tu je nekaj aktivnosti, ki jih facilitatorji oz. vodje lahko uporabijo za spodbujanje aktivne udeležbe.

*Prebijanje ledu* - Tudi v skupinah, kjer se člani med seboj poznajo, so potrebna sredstva za prebijanje ledu, saj ustvarjajo toplo razpoloženje in podporo. Še toliko bolj pomembna so ta sredstva v skupinah neznancev. Ljudem pomagajo pri spoznavanju in odstranjujejo ovire do

govorjenja pred neznanci. Knjig o takšnih sredstvih kar mrgoli. Najbolje je narediti domačo nalogo in spoznati vsaj štiri do šest preprostih, vedno uporabnih vaj za ogrevanje.

Razjasnitev teme - V fazi načrtovanja je potrebno vestno zagotoviti, da bo vsaka tema za diskusijo jasno definirana. Jasnost teme se doseže tudi z dobro definiranimi cilji za vsako diskusijo. Gre za to, da se skupina pred začetkom strinja, kaj hoče doseči. To usmerja člane k skupnemu cilju. Prav tako mora biti že na samem začetku vsakomur jasen namen sestanka:

- kako je nastala potreba po sestanku, da bodo vsi razumeli njeno zgodovino
- s skupino je treba deliti prispevek članov, s čimer se prikaže sodelovanje članov pri ustvarjanju dnevnega reda
- vsi prisotni potrdijo izjavo o namenu srečanja, s čimer zagotovite polno razumevanje in predanost
- pojasniti je treba cilj facilitacije, da bodo želeni izidi jasni vsem

Učinkovito izvajanje facilitatorjeve vloge vključuje pogosto preverjanje, če je članom cilj še vedno jasen in ali se niso zmedli. To lahko vodi do spoznanja, da je skupina zares »odkorakala po napačni poti«, kar se reši s ponovnim definiranjem cilja in potencialno novim začetkom, v novi smeri.

Facilitatorji morajo pogosto ponovno definirati načrt seje kar nekje na sredi le-te.

Ustvarjanje predanosti udeležencev (t.i. Buy-In Effect) - V današnjem delovnem okolju bi bilo neumno poskušati voditi kakršenkoli sestanek, ne da bi pridobili predanost udeležencev.

Predanost ljudi pridobimo tako, da jih prosimo za odgovor na univerzalno začetno vprašanje: »Kaj lahko jaz pričakujem od tega?«

Učinkovita usmerjevalna aktivnost je, udeležence na začetku seje razdeliti v pare in jih prositi, naj pet minut diskutirajo o dveh vprašanjih:

»Kaj bo organizacija pridobila z rešitvijo tega problema?«

»Kaj bom pridobil jaz osebno?«

Po diskusiji v parih lahko udeleženci poročajo o svojih ali partnerjevih odgovorih. Facilitator si mora zapisati vse komentarje na flip chart. Odgovori udeležencev na drugo vprašanje razkrivajo njihov psihološki »buy-in« na seji. To se zmotno zdi preprosto, v resnici pa gre za velik korak. Izpuščanje tega lahko zavira polno sodelovanje ljudi.

Če udeleženci pravijo, da je koristi malo, vzrokov proti sodelovanju pa veliko, bo facilitator moral aktivnostim za pridobitev predanosti nameniti več časa. Še dve dodatni vprašanji:

*»Kaj mene osebno odvrta od sodelovanja? Zakaj se upiram?«*

*»Kaj bo treba storiti za premagovanje teh ovir? Pod kakšnimi pogoji in s kakšno podporo bom premislil, ali bi stvari namenil svojo polno pozornost?«*

Ko zapiše odgovore članov na ti dve vprašanji, se facilitator dejansko začne pogajati za njihovo sodelovanje. Morda bodo ljudje rekli, da bodo sodelovali, če jim višje vodstvo zagotovi, da bo upoštevalo njihove ideje, ali pa jim odobri prosti čas, pomoč ali drugo kompenzacijo za njihov dodaten trud. Morda bodo prosili za zagotovilo, da bodo njihove odločitve spoštovane. Njihovi pogoji facilitatorju lahko pomagajo oceniti, v kolikšni meri se počutijo ovirane.

Problem pri ugotavljanju ovir pa je, da se facilitator ne more pogajati o večini teh zadev. Če pričakuje močen odpor, je najbolje zgladiti ovire že v fazi načrtovanja. To dopušča čas za pogajanje o problemih podpore pred sejo. Rezultate pogajanj lahko nato predstavi na začetku seje, s čimer ljudem olajša skrbi in jim pomaga narediti korak naprej do predanosti. V situacijah visokega odpora bo morda na začetku srečanja potrebna prisotnost vodje in celo višjega vodje, ki bosta odgovarjala na zahteve članov.

Ta »buy-in efekt« vprašanja je potrebno spreminjati v različnih situacijah.

Vzpostavitev očesnega stika - To je enostavna, a zelo pomembna tehnika za izboljšanje participacije. Očesni stik je potrebno navezati z vsemi, ne le z aktivnimi udeleženci. Ko gledate naravnost proti tišjim ljudem, jim daste vedeti, da niste pozabili nanje. Včasih jih bo vaš pogled dejansko spodbudil k govorjenju. Očesni stik mora biti seveda prijazen in bodrilen, ne pa prediren in zastrašujoč.

Uporaba humorja - Vsak se rad dobro nasmeji, še posebno v teh dneh. Humor je odličen način za vzpostavljanje odprtega vzdušja. Naj ljudje razkrijejo zabavno anekdoto o sebi, pokažimo kakšno karikaturu ali pa se občasno ustavimo in izvedimo timsko igro. Šale in zabavni komentarji so uporabni, dokler so v ustreznem razmerju in ne odvrtaajo od žarišča seje.

Udeležba in vloga vodij - Če smo v vlogi zunanjega facilitatorja, bomo pogosto morali načrtovati in voditi sestanke, na katerih bo prisoten vodja skupine. To je lahko oseba, ki je z vami navezala stik z željo po pomoči in se ima za vašo stranko. Vodje so pogosto navajeni predsedovati na sestankih in močno vplivati na izide. Zgodilo se je že, da je vodja prosil facilitatorja, naj vodi diskusijo v smeri prej določenih rezultatov, ki jih sam podpira. Kruta

realnost je, da nekateri ljudje vidijo facilitacijo kot prefinjeno orodje manipulacije z drugimi. Da se izognemo napačnemu razumevanju, morata facilitator in vodja prediskutirati precej ključnih točk. Vsak izkušen facilitator vam lahko pove razne zgodbe o situacijah, v katerih je moral vodjo skupine med odmorom potegniti na stran in ga opozoriti, naj brzda svoje sodelovanje. Ne glede na situacijo je najboljša strategija razjasniti značilnosti svoje vloge facilitatorja na začetku seje.

Pomoč udeležencem pri pripravi - Vsi vemo, da je sestanek lahko veliko zapravljanje časa, če nihče ni pripravljen in so ljudje prisiljeni sprejemati odločitve brez ustreznih informacij. Kadar se ljudje ustrezno pripravijo, so samozavestni in se ponavadi bolj aktivno vključujejo.

Usmerjevalne norme - Vse skupine potrebujejo smernice, ki vodijo do sodelovalne in podpirajoče klime med udeleženci. Če obstaja pomembna količina odpora do govorjenja, lahko skupina ustvari specifične, usmerjene norme, ki bodo zagotavljale, da se bodo člani počutili dovolj varno za sodelovanje. »Varnostne« norme so primer usmerjenih norm. V tem primeru so norme ustvarjene za udobje udeležencev, ki se počutijo, kot da delujejo v posebno občutljivem okolju.

Primeri varnostnih norm vključujejo:

- vse ideje so dobre in jim bomo pozorno prisluhnili
- vse diskusije so strogo zaupne (»nič ne gre iz te sobe«)
- ljudi in probleme bomo obravnavali s spoštovanjem
- vse ideje bomo obravnavali resno in iskreno
- nihče se ne bo poskušal maščevati na osnovi česa, izrečenega na tem sestanku
- nihče ne bo osebno napadal drugih
- povratna informacija mora biti konstruktivna in usmerjena v pomoč drugi osebi
- če se kdo počuti čustveno pod stresom, lahko skliče »time out« in prosi za spremembo načina obravnave teme
- vsak bo uporabljal nevtralno govorico telesa
- namesto zgolj zagovarjanja svojega mnenja bomo poslušali ideje drugih in jih priznali
- vsak lahko skliče »time out«, če je zmeden glede teme ali meni, da je diskusija zašla na stranski tir

Kot običajne norme morajo tudi usmerjene norme razviti udeleženci kot odgovor na specifične situacije. Če na vprašanje o normah ni odgovora, naj člani nanj odgovarjajo v parih ali podskupinah. Nato njihove ideje zberite skupaj.

Ureditev prostora tako, da spodbuja sodelovanje - Čeprav se ta dejavnik na prvi pogled morda ne zdi pomemben, bo ureditev prostora močno vplivala na interakcije članov skupine. Najslabša možnost za facilitiranje aktivne diskusije je gledališka postavitve sedežev. Ljudje avtomatično predvidevajo, da jim bo nekdo govoril. Ljudi tudi odvrča od gledanja drug drugega. Velike mize v sobah za sestanke imajo posebno zaviralen učinek na ljudi. Žal imajo mnoga velika podjetja na sredini svoje najboljše sobe za sestanke pritrjene ogromne mize. V primeru, ko je takšna soba edina možnost, je najbolje ljudi čim pogosteje razdelite po dva, tri ali štiri skupaj, da bodo vsi govorili.

Pri neomejenih možnostih glede razporeditve sedežev, je najbolje izbrati veliko sobo in poskusite dobiti majhne, modularne mize. Najboljši so manjši pravokotniki, razporejeni v obliko velike podkve za seje s celo skupino, oz. manjši kvadrati za diskusije v manjših skupinah. Če je v skupini več kot deset ljudi, jo je najbolje razdeliti na manjše skupine po največ osem ljudi. Ljudje lahko sedijo v manjših skupinah tudi na sejah s celotno skupino. Manjše skupine pomagajo prebiti led in ustvarjajo zasebnejši forum za diskusije.

Razjasnitev vloge facilitatorja - Na začetku katerekoli facilitacije je potrebno pojasniti vsem udeležencem, zakaj je facilitator tam in kaj bo počel z njimi. Pojasniti mora, da bo pazil, da bo vsakdo slišan, se trudil, da se bodo držali teme in da bo ohranjal nevtralnost do vseh tem. Razloži svoje kriterije in želje za uspešen sestanek, da bodo ljudje vedeli, da namerava prispevati k produktivni in konstruktivni seji. Lahko se tudi malce považi. Nekateri udeleženci bodo bolj verjetno sproščeno govorili, če bodo zaupali v facilitatorjeve veščine.

Podpora organizacije - Če intervjuji pred delavnico prikažejo skrbi ljudi, da bo seja morda jalovo početje, te skrbi zagotovo izrazite ustreznemu vodji. Nič ni hujšega, kot če člani ovirajo delavnico že na začetku, ker jih skrbi, da njihovih idej ne bodo podprli. Če se z organizacijskimi omejitvami opravi že pred začetkom seje, bo to pripomoglo k ustvarjanju mnogo bolj pozitivnega okolja.

Druga pogosta strategija je, da se višji vodja udeleži začetnega dela sestanka in osebno zagotovi podporo skupinskim dosežkom. Če to ni mogoče, bo pomagal tudi dopis oz. pismo višjega vodje, v katerem bo izrazil močno podporo.

Če ni podpore višjega vodstva in ovire predstavljajo veliko skrb, je pomembno diskutirati o teh problemih, ne gre pa se pretvarjati, da ne obstajajo. Potrebno je določiti čas na koncu

delavnice za ugotavljanje omejitev, njihovo analizo in iskanje rešitev. Tako bodo člani čutili, da so diskusije poštene in da imajo strategije za ukvarjanje z dejstvi, s katerimi se soočajo.

#### ***4.6.3 Tehnike za visoko sodelovanje***

Na voljo je veliko odličnih tehnik, ki k igranju aktivne vloge pritegnejo še tako nenaklonjene in sramežljive udeležence. Te tehnike udeležencem omogočajo anonimnost in vzbujajo veliko aktivnosti.

Partnerska diskusija - To preprosto tehniko lahko uporabimo kot način za začetek diskusije. Potrebno je zastaviti vprašanje veliki skupini, nato pa udeležence prositi, naj si vsakdo najde partnerja in nekaj minut diskutira z njim o vprašanju. Nato naj poročajo, o čem so govorili. To je mogoče storiti tudi v skupinah po tri člane.

Mešana solata – Facilitator postavi prazno kartonasto škatlo ali poceni plastično skledo za solato na mizo. Razdeliti majhne lističe papirja in prositi ljudi, da na vsakega zapišejo po eno dobro idejo. Nato naj jih vržejo v skledo. Ko vsi to storijo, naj nekdo »zmeša solato«. Skleda se poda naokoli, da si vsakdo vzame iz nje toliko lističev, kolikor jih je vrgel vanjo. Ljudje naj si delijo ideje med seboj, potem pa jih skupaj prediskutirajo in dopolni najbolj obetajoče.

Problemi in odgovor - Kadar ima facilitator pred seboj dolg seznam problemov, jih naj ne poskuša reševati kot celotna skupina (to bi trajalo večno), ampak jih je bolj priporočljivo razobesiti po sobi. Na vsako polo flip charta se napiše po en problem. Nato facilitator prosi člane, naj gredo do ene od pol in prediskutirajo na njej napisan problem z drugimi, ki jih je pritegnila ista pola. Treba je poskrbiti, da bodo ljudje enakomerno porazdeljeni, vsaj trije na en problem. Lahko se uporabljajo stoli, najbolje pa ta vaja deluje v stoje. Podskupinam naj imajo do pet minut časa za analizo situacije. Naj delajo zapiske na vrh pole flip charta. Nato naj facilitator pozvoni in prosite vse, naj se premaknejo do druge pole. Tam si naj preberejo analizo, ki jo je napravila prva skupina, in dodajo svoje ideje. Ta runda je pogosto krajša kot pet minut. Nato naj ljudje spet zaokrožijo, dokler vsi ne dodajo idej na vse pole.

Za konec procesa naj gre vsak mimo vsake pole, prebere rešitve in odključka eno ali dve ideji, ki se mu zdita najboljše. Ko zopet vsi sedijo, je ponovno treba iti skupaj skozi ideje in prositi male skupine, naj vsaka prevzame odgovornost za ustvarjanje akcijskega načrta za idejo na eni od pol.

Krog pogovorov - Ta tehnika najbolje deluje v veliki množici, saj ustvarja močno »brenčanje« in ljudem dopušča, da se spoznajo med seboj. Facilitator začne z zastavljanjem vprašanja skupini, nato pa počaka v tišini, da vsaka oseba zapiše svoj odgovor. Ljudje naj sedejo »koleno ob kolenu« s partnerjem in si delijo ideje. Ena oseba naj govori, druga pa se obnaša kot facilitator. Po dveh ali treh minutah facilitator pozvoni in partnerji zamenjajo vloge. Po še dveh ali treh minutah facilitator ustavi diskusijo. Nato udeležence prosi, naj si vsakdo najde novega partnerja in ponovi proces, a z nekoliko manj časa. Temu sledi ponovitev procesa s tretjim partnerjem. V zadnji rundi facilitator dopusti le minuto časa na osebo. Ko so partnerske diskusije končane, je treba ideje prediskutirati s celotno skupino in jih zapisati na flip chart.

Podajanje kuverte - Vsaka oseba dobi kuverto, polno praznih lističev papirja. Facilitator skupini zastavi vprašanje ali izziv, nato pa naj vsakdo zapiše toliko idej, kolikor jih v določenem času lahko, in vrne lističe v kuverto. Facilitator ljudem naroči, naj podajo kuverte naprej naslednji osebi, ali pa v katerokoli smer. Ko je podajanja konec, naj preberejo vsebino. Facilitator razdelite udeležence v pare, ki naj prediskutirajo ideje v svoji kuverti. Kakšne ideje so prejeli? Katere so pozitivne in negativne strani vsake ideje? Katere druge ideje bi še lahko dodali? Pari se nato kombinirajo v skupine po štiri, nakar naj še bolj razčistijo vsebino svojih štirih kuvert v praktične akcijske načrte. Ideje se nato zberejo skupaj v plenumu.

#### **4.6.4 Raziskava skupinske učinkovitosti**

Če obstaja skrb, da vsi člani skupine ne sodelujejo polno, lahko facilitator uporabi sledečo anketo. Opisujem jo kar neposredno z navodilom.

Navodilo za člane:

*Preberite naslednje izjave in ocenite, kako vaša skupina trenutno skrbi za sodelovanje njenih članov. Bodite popolnoma iskreni. Ne pozabite, da je anketa anonimna. Rezultati bodo analizirani in posredovani skupini v ocenitev. Ocenite vsako izjavo od 1 do 5 (1-sploš se ne strinjam, 2-do neke mere se ne strinjam, 3-nisem prepričan, 4-do neke mere se strinjam, 5-popolnoma se strinjam).*

**Predanost** - Predanost članov našemu cilju je visoka

**Sprejemanje** - Člani so prijazni, skrbijo in se zanimajo drug za drugega

**Pripadnost** - Člani čutijo tesno medsebojno vez



**Vključenost** - Vsi člani igrajo aktivno vlogo; v skupini ne dominira eden ali dva močna posameznika

**Podpora** - Člani poslušajo in spoštujejo poglede drug drugega

**Spoštovanje** - Člani cenijo različne močne strani drug drugega; vsak je dragocen zaradi njegovih specifičnih sposobnosti

**Toleranca** - Člani priznavajo in sprejemajo individualne razlike

**Priznavanje** - Člani dajejo drug drugemu pozitivno povratno informacijo za odlično delo  
Na osnovi dobljenih podatkov v anketi skupina analizira podatke.

*Spodbujanje učinkovitega obnašanja na sestankih* - Včasih se facilitator znajde v skupini, katere člani se bodo obnašali, kot da jim dodatno plačujejo za nesramnost. Ljudje motijo. Člani hodijo ven in noter. Ljudje zavračajo ideje, preden so jih sploh poskušali razumeti, in tako dalje. V takšnih situacijah je doseganje rezultatov prava bitka. Najpametneje je postopek ustaviti in dati članom kratek intenzivni tečaj o učinkovitem obnašanju na sestankih.

#### ***4.6.5 Vizualizacija in skupinsko delo***

Kot sem omenil ima vizualizacija velik pomen na skupinsko delovanje. Pri skupinskem delu pomeni vizualizacija pripravo takšnih plakatov, s katerimi lahko skupina dela naprej: vizualizirati vprašanja, sezname in scenarij. V principu velja za vizualizacijo pri skupinskem delu sledeče:

- vizualizacija dopolnjuje in ne nadomešča točne razlage delovnih navodil
- vizualizacija je v veliko pomoč skupini, zato je treba pisati čitljivo in tekst urejati jasno
- iz plakatov odseva, koliko moderator spoštuje ljudi in kako resno jemlje njihovo delo
- boljše kot je pripravljena vizualizacija, bolj tekoče steče moderacija
- podatke, ki so važni za skupinsko delo je treba vizualizirati na enak način

Vizualizacija dopolnjuje govor. Vizualizacija naj bi udeležencevo pozornost še močneje usmerjala k točki, ki jo v pogovoru obravnavamo. Zato je dovolj vizualizirati iztočnice. Potrebno je biti pozoren tudi na velikost pisave. Facilitatorji večinoma uporabljajo dve velikosti pisave, velike in male črke. Oko se hitreje orientira s pomočjo optične razčlenitve. To ustreza evropskim pisalnim in bralnim navadam. Piše se s tiskanimi črkami. Tiskane črke lažje beremo. Lažje tudi razporedimo tiskane črke na papirju ali plakatu. Kratki podaljški črk navzgor in navzdol. Optično deluje kot sklop in daje jasno sliko napisanega; velikost pisave se

meri po srednji višini. Potrebno je pisati črke eno poleg druge. Oko več zaobjame pri enem pogledu. Ozka pisava še poudari napisane tematske sklope.

Znana je zapoved, da »kot facilitator ne kričite in ne momljajte skozi pisavo«. V samem začetku nisem razumel tega pomena. Zdaj pa razumem, da to pomeni, da je potrebno pisati dovolj veliko (ne večjih črk kot 5 cm), ne premajhno (ne pod 2,5 cm), prav tako kot pri verbalni retoriki: ne preveč naglas in ne preveč potih. Dane velikosti črk so izračunane, če je maksimalna razdalja med udeleženci in tablo osem metrov, to pomeni za skupino okoli dvajsetih udeležencev.

Naj omenim še nekatere elemente vizualizacije, ki jih s pridom uporabljamo v okviru facilitacije in dosegamo zavirljive rezultate, to so:

- kartice v štirih barvah (bela, svetlo zelena, rumena in oranžna) za arhiviranje in tekst
- krogi v štirih barvah za razdeljevanje udeležencev po skupinah in poudarjanje
- ovalni listki v štirih barvah za pisno diskusijo
- trakovi za naslove v štirih barvah
- samolepilni krogci za ocenjevanje
- konfliktne puščice za označevanje konfliktov (puščice se uporabljajo varčno, črte za sezname je vedno treba pisati z debelim flomastrom)
- štiri barve flomastrov (črna, modra, rdeča, zelena) za vizualizacijo brez listkov

Nepopisana površina razčlenjuje vizualizacijo, nepopisana površina simbolizira duhovni prostor za sodelovanje skupine. Vseeno profesionalni facilitator uporablja te elemente varčno (varčna uporaba spodbuja jasnost in točnost vizualizacije misli) in jih varčno razporeja. Pri tem je potrebno upoštevati bralne navade. Samoumevno se orientirati po bralnih navadah naše kulture, to je od leve proti desni, od zgoraj navzdol. Temu mora ustrezati predstavitev tekstov na enem plakatu, kot tudi razvrstitev vseh plakatov. Na en plakat napišimo eno vprašanje, eno smiselno celoto. Enovita misel je vidno izražena skozi en plakat. To je v pomoč tudi pri poznejšem spreminjanju razpostavitve posameznih plakatov.

Skozi proces in potek se gradijo sklope. Pisane sklope oko lažje zaobjame in lažje jih razporedimo. Naslove (vprašanja) je treba vedno postavljati kot sklop v levi zgornji kot. Od časa do časa je treba preizkusiti učinkovitost plakata. Šele ko pogledamo izdelani plakat iz razdalje, iz katere ga gledajo udeleženci, lahko presodimo, če je dosežen želen učinek. Stvari, ki so pomembne za proces in delovanje oz. razumevanje je treba optično poudariti. Facilitatorji se zavedamo, da barva in oblika sporočata pomen. Barvi in obliki je zavestno treba dati pomen; šele tedaj ju je mogoče uporabiti za doseganje zelenih učinkov. Zmeraj

spreminjamo le enega izmed elementov, ali barvo ali obliko. Varčna uporaba podkrepi jasnost misli. Strukturo vizualiziranja je potrebno prirediti sporočilu. Sredstva in oblika sporočanja naj bi jasno in nazorno izražali to, kar je bilo povedano. Naslednje strukture so poleg podčrtovanja posebej ustrezne za optično poudarjanje:

- nizanje služi za predstavitev elementov, ki so enaki po pomembnosti. Najmanj trije elementi tvorijo niz, največ deset elementov je lahko še preglednih.
- ritem je enakomerna razporeditev različnih elementov ali spreminjajoča se razporeditev enakih elementov. Ritmično strukturo uporabljamo takrat, ko nizamo informacije, različne po pomembnosti, ali ko moramo pokazati, da različne skupine spadajo skupaj. Ritmična bližina ali oddaljenost sta lahko v pomoč pri razporejanju misli.
- dinamika je odprta struktura, je »struktura v gibanju.« Posebej primerna je za predstavitev mnenj, ki izzivajo, hočejo provocirati, za konfliktne situacije ali za zelo nejasne okoliščine, povezanosti ali soodvisnost.

## 4.7 Sledenje in spremljanje rezultatov delavnice

Po končani delavnici ima facilitator niz aktivnosti spremljanja in ugotavljanja rezultatov ter obveščanja. Narava tega dela po izpeljani delavnici – »pospravljanja in urejanja« kot jih jaz imenujem –, je odvisna od delavnice same, delovanja in odločitev skupine ter naročnika, predvsem pa je odvisno ali je to bilo enkratno srečanje ali eno izmed niza srečanj, eno izmed nadaljevanj.

Prva stvar, ki jo mora facilitator narediti po končani delavnici, je zapisnik srečanja oz. sestanka za udeležence in za tiste, katerim poroča kot naročnikom. V tem zapisniku je zaobseženo celotno dogajanje na delavnici, od dnevnega reda, ciljev, pravil, načina dela, kopije vseh zbirov predlogov, zaključki in končni plan aktivnosti ter dela posameznikov z njihovimi odgovornostmi, roki in potekom realizacije. Na ta način imajo vsi udeleženci enako predstavo o doseženem, zmanjša se napačno razumevanje zadev, vzpodbudi se agiranje udeležencev in pa informiranje tudi drugih, ki na delavnici niso bili prisotni, pa je za njihovo nadaljnje delovanje to bistvenega pomena. Potem se pripravi t.i. načrt komuniciranja in informiranja s celotnim zapisnikom oz. delnim zapisnikom. Koga bomo obvestili, na kakšen način in kdaj? Vse to je zelo pomembno.

Naslednja stvar je, ali je potrebno pridobiti kakršnokoli soglasje za nadaljnje delovanje glavnega naročnika in udeležencev. So sklepi in zaključek ter definirane aktivnosti za udeležence in druge zunanje sodelavce že popolnoma »zreli« za realizacijo? Bolj ko so stvari usklajene in sprejete, lažja bo realizacija in nadaljnje sodelovanje. Zato je pridobivanje soglasja tako pomembno s strani facilitatorja in skupine. Čim pa je zelena luč in so zbrane še dodatne pripombe ali spremembe v zapisnik, komunikacija in informiranje lahko steče.

Naslednji mlinski kamen je kontrola in spremljanje uvajanje sprememb. Da pa to lahko izvedemo, moramo imeti sitem komuniciranja - spremljanja, s katerim bomo videli, kakšni so rezultati in kaj je bilo narejeno. Ob enem bomo ujeli tudi nove ideje in predloge s strani udeležencev. Za preverjanje na posameznih odločilnih točkah je pomembno imeti zanesljivo osebo v podjetju za katerega delamo, ki nas tudi obvesti o mogočih spremembah, korekcijah, oziroma če so potrebne nove strategije, in ne nazadnje potrebe po dodatni delavnici. To se zgodi takrat, ko skupina, ki je sodelovala na delavnici, in njeni sodelavci opazijo, da je potrebno rešiti še določene probleme pred dokončno implementacijo rezultatov, ki jih prej še niso zaznali ali upoštevali.

## 4.8 Prednosti in pomanjkljivosti metode facilitacije

Bolj ko gledam nazaj na procese in potek facilitiranih delavnic, bolj v ospredje stopa angažiranje celotne skupine in ustrezno usmerjanje facilitatorja. Ena največjih prednosti je gotovo ta, da udeleženci predlagajo, izbirajo, odločajo, utemeljujejo... In zato prevzamejo rešitve za svoje. Pri tem so vsi posamezniki in obenem skupina v določeni meri doprinesli k skupnim smernicam, rešitvam, idejam, spremembam... Vsi skupaj dosežejo nek cilj in to omogoča tudi kasnejšo lažjo realizacijo dogovorjenega. Prav tako je doprinos takega delovanja »izraba« skupnih znanj, veščin, izkušenj. Posamezniki ne morejo spat!

Ta metoda prednjači po tem, da je narejeno več z manj napora v krajšem času. Količina in različnost predlogov je zelo velika ob ustreznem usmerjanju vodje.

Modrost facilitacije je, da pravilno voden proces vedno omogoča skupinsko sinergijo, odprta vrata za spremembe, novosti, ideje, različnosti, ki jih posamezniki oz. skupine hočejo oz. predstavijo.

Naslednja velika prednost po mojem mnenju je dopuščanje čustev, čustvenih konfliktov in težjih situacij pri udeležencih, ki jih potem obravnavajo in na dogovorjen način rešijo. Ta čustveno socialna moč skupine dopušča vse dogajanje in nastajanje v okvirih dogovorjenega procesa. Lahko rečem, da s to metodo facilitator in udeleženci ustvarjajo klimo, obenem gradijo odnose med seboj, s sodelavci, sodelavkami. Vzpostavlja se določena mera zaupanja in sodelovanja med vsemi udeleženci.

Ko se sodelavci seznanijo s to metodo, jo radi vzamejo za svojo. Participativnost je velika prednost, ki jo ljudje neradi izpustimo.

Roger Schwarz <http://www.schwarzassociates.net/approach.html> pravi, da so temeljne vrednote pri facilitaciji veljavne informacije, prosta izbira udeležencev, odločitev vsakega posameznika in sočustvovanje.

Slabosti vidim v slabi pripravi in pomanjkljivi komunikaciji znotraj delovne sredine o dogajanju v zvezi z facilitacijsko delavnico. Velikokrat se delavnica zgodi brez predhodnega dogovora s sponzorji o vsebini in poteku ter procesu delavnice. Pričakovanja so torej različna in tu pride do nerazumevanja in nezadovoljstva lahko s strani sponzorja kot tudi udeležencev.

Da se izognemo napačnemu razumevanju, morata facilitator in vodja prediskutirati precej ključnih točk. Vodji je treba taktično razložiti, da:

- vodja ni stranka; facilitatorjeva stranka je vedno celotna skupina, vključno z vodjo

je facilitacija »demokratičen« podvig, pri katerem mora vodja ostati zvest odločitvam, ki jih je sprejela celotna skupina

- si facilitator pridržuje pravico osebne, zasebnega kontakta z udeleženci pred sejo preko intervjujev ali anket, da pridobi njihov prispevek

Take delavnice zahtevajo veliko časa za pripravo in zopet čas za izvedbo (ogrevanje, točno definiranje ciljev, poteka...), da potem lahko »stvari stečejo« in nastanejo. Ne morejo biti »instant« oblikedelavnic, ki si jih želijo nekateri vodje (povsem enake). Lahko so enake po procesu, poteku, vsebinske rešitve pa so od skupine do skupine različne... Vedno pa v delavnih sredinah nimajo toliko časa oz. si ga ne vzamejo, da bi izhodišča jasno dorekli.

Delavnice pa uspejo oz. padejo z vodenjem oz. facilitatorjem. Vsekakor mora vodja skupine razmišljati o postavljanju poštenih in primernih vprašanj, ker se mu v nasprotnem primeru lahko primeri brodolom oz. neuspeh na delavnici.

Včasih v veliki želji predavatelji in vodje želijo postaviti obširna, nejasna vprašanja, ki se nanašajo na več problemov, saj želijo izpasti pomembni in učeni. Postavljanje vprašanj, ki ne dajejo priložnosti za razmišljanje, nima smisla za udeležence, ki se želijo vključiti v debato oz. sodelovanje. Prav tako postavljanje vprašanj na katera večina ne zna odgovoriti zaustavlja sodelovanje in angažiranje skupine. Postavljanje »zvutih« vprašanj z namenom preslepiti ljudi pa je nemoralno. Tega se morajo odlični predavatelji oz. facilitatorji izogibati. Facilitacijska delavnica ni in ne sme biti manipulacija z ljudmi. Ravno zaradi tega je facilitiranje takšen izziv. Siljenje skupine v nadaljevanje diskusije, ki nima več nobenega smisla, ker »je pač na dnevnem redu«, je zagotovo formula za katastrofo. Facilitatorji morajo pogosto ponovno definirati načrt seje kar nekje na sredi le-te, kar zahteva veliko sposobnosti, prilagodljivosti in znanja facilitatorja samega, da začuti dogajanje in prebere med vrsticami.

*Nagrada za dobro narejeno delo je, da si ga naredil.*

(Ralph Waldo Emerson)

## **5. RAZISKAVA: PRIMERJALNA ANALIZA UČINKOVITOSTI OBEH METOD**

V prvem delu naloge sem opisal, zbral in povzel teoretična in praktična znanja o obeh metodah, ki sem jih pridobil v zadnjih petnajstih letih delovanja na kadrovsko izobraževalnem področju. V zadnjih treh letih pa sem začel s pridom uporabljati metodo facilitacije pri izobraževanju in usposabljanju vodij oz. manjših skupin udeležencev v različnih podjetjih.

V tem drugem empiričnem delu bom predstavil, kako sem načrtoval in izdelal to konkretno raziskavo o obeh metodah. Pojasnil bom, kako sem pripravil posamezne delavnice in kako sem naredil primerjalno analizo učinkovitosti teh dveh dokaj različnih metod: facilitacije in klasične predavateljske metode s podatki pridobljenimi na osnovi mnenj udeležencev.

Moj temeljni cilj je bil ugotoviti, ali obstajajo pomembne razlike pri dobljenih ocenah udeležencev in ali je s stališča udeležencev metoda facilitacije res učinkovitejša pri izobraževanju in vodenju manjših skupin, kot predavateljska metoda pri obravnavanju enakih vsebin. Poleg tega pa sem ugotavljal, kakšno je zadovoljstvo udeležencev ob uporabi obeh metod na različnih skupinah.

### **5.1 Hipoteze**

Osnovna hipoteza je:

**Metoda facilitacije pri izobraževanju skupin je uspešnejša od klasične predavateljske metode.**

Veljavnost hipoteze sem dokazoval s pomočjo statistične analize vseh dobljenih podatkov na konkretnih delavnicah, ki so jih udeleženci ovrednotili. Prav tako sem zgornjo hipotezo potrjeval s trditvijo, da je zadovoljstvo udeležencev na delavnicah ob uporabi metode facilitacije večja kot pri predavateljski metodi in deluje uspešno pri različnih izobrazbenih nivojih udeležencev.

## 5.2 Priprava

Moja osnovna zamisel je bila, da ugotovim, ali se z uporabo obeh metod doseže bistveno različne rezultate pri udeležencih. Do danes po mojem vedenju ni še nihče naredil take primerjave.

### 5.2.1 Sponzorji

Za izpeljavo štirih izobraževalnih vsebin na več skupinah udeležencev so me povabili v štiri srednje velika slovenska podjetja, medtem ko sem za eno naprosil za sodelovanje podiplomske študente mojega letnika Management kadrov (ista generacija vpisa)<sup>1</sup>:

- prvi naročnik je bilo veliko trgovinsko založniško podjetje (sponzorja sta bila izvršni direktor divizije strokovnih služb R.R. in vodja kadrovske službe D.M., ki sta vodila pogovore in s katerima sem dorekel vse temeljne potrebe podjetja in metode kot izhodišča za izpeljavo izobraževanja oz. delavnice)
- drugi naročnik je bilo veliko slovensko telekomunikacijsko podjetje (sponzorica je bila direktorica razvoja kadrov Z. A. zadolžena za izbor zunanjih sodelavcev - predavateljev)
- tretje je bilo manjše regionalno podjetje kot del multinacionalnega farmacevtskega koncerna (sponzorja sta bila generalni direktor podjetja A. Z. in HR manager A. M.)
- četrto je bilo veliko farmacevtsko podjetje kot del multinacionalnega farmacevtskega koncerna v Sloveniji (sponzorja sta bila članica uprave in vodja oddelka izobraževanja v tem podjetju)
- sponzor za dve skupini pa sta bila izvršni direktor strokovnih služb R.R. in vodja kadrovske službe D.M. (udeležence na temo pa so predstavljali kolegi oz. kolegice na magistrskem študiju, ki so prostovoljno pristali na sodelovanje na delavnici)

Z vsakim od sponzorjev sem se dogovoril o konkretni vsebini delavnic, ciljih, ki jih želi sponzor doseči pri udeležencih, poteku, uporabi posamezne metode, trajanju izobraževanja. Vse izobraževalne delavnice so trajale po štiri ure, medtem ko sta samo dve trajali 8 ur (»medosebna komunikacija«).

---

<sup>1</sup> »Sponzorji so dovolili uporabo surovih podatkov, ne pa uporabo njihovih imen in nazivov. V skladu z dogovorom s sponzorji sem pustil ta podjetja, posamezne udeležence na delavnicah neimenovane.« opomba avtorja magistrske naloge M. Derganc



Celotno organizacijo so sponzorji in naročniki prepustili vodjem kadrovske oz. izobraževanja in meni osebno kot predavatelju in facilitatorju. S temi smo še poglobili znanje o izobraževalnih potrebah in uskladili uporabo ene, oz. druge metode. Pri tem smo se dogovorili tudi za povratne informacije po delavnici/-ah ter seveda o uporabi vprašalnika takoj po končani delavnici oz. usposabljanju. Tako so bili vnaprej seznanjeni s potekom in načinom dela.

Po izpeljanih delavnicah sem se s sponzorji dogovoril o uporabi dobljenih podatkov z vprašalnikom tudi za mojo magistrsko nalogo, s čimer so bili tudi seznanjeni.

Na vseh delavnicah je bil isti predavatelj, ob enem je bil na vseh isti tudi facilitator.

### ***5.2.2 Vsebine in cilji delavnic***

Vsebine usposabljanja oz. delavnic so bile naslednje:

#### *1. Izobraževalne vsebine za sodobni trening center (2 skupini študentov)*

Temeljni cilj: opredeliti izobraževalne vsebine, ki jih bo ponujal sodobni trening center. V podjetju se je pojavila potreba po postavitvi izobraževalnega centra – »sodobnega trening centra« in kakšen naj bi ta bil in kakšne naj bi bile ustrezne vsebine v okviru le- tega.

Pri klasični metodi so bile vsebine že vnaprej pripravljene in predavane s strani istega predavatelja, komentar je bil sicer možen. Na koncu vsake tematike so imeli udeleženci možnost sugestij in predlogov ter vprašanj.

Pri uporabi metode facilitacije je bil definiran samo potek, vsebine in vsi predlogi so nastajali na osnovi postavljenih vprašanj v okviru tematike in na osnovi prednostnih izborov udeležencev.

#### *2. Znanja in veščine za ciljne skupine za večjo kakovost delovanja v podjetju (2 skupini ključnih kadrov enega podjetja)*

Temeljni cilj: opredeliti znanja in veščine, ki jih potrebujejo ciljne skupine za večjo kakovost delovanja.

Pri klasični metodi so bile vsebine že vnaprej pripravljene in predavane, komentar je bil sicer možen. Na koncu vsake tematike so imeli udeleženci možnost sugestij in predlogov ter vprašanj.

Pri uporabi metode facilitacije je bil definiran samo potek, vsebine in vsi predlogi so nastajali na osnovi postavljenih vprašanj v okviru tematike.

#### *3. Reševanje konfliktov (6 mešanih skupin zaposlenih enega podjetja)*

Temeljni cilj: opredeliti konflikte in njihovo reševanje

Pri klasični metodi so bile vsebine že vnaprej pripravljene in predavane, komentar je bil sicer možen. Na koncu vsake tematike so imeli udeleženci možnost sugestij in predlogov ter vprašanj oz. pogovora o njihovih konkretnih predlogih.

Pri uporabi metode facilitacije je bil definiran samo potek, vsebine in vsi predlogi so nastajali na osnovi postavljenih vprašanj na flipchartu v okviru tematike.

#### *4. Medosebna komunikacija (2 mešani skupini zaposlenih dveh podjetij)*

Temeljni cilj: spoznati medosebno komunikacijo in kako jo lahko izboljšajo.

Pri klasični metodi so bile vsebine že vnaprej pripravljene in predavane, komentar je bil sicer možen. Na koncu vsake tematike so imeli udeleženci možnost sugestij in predlogov ter vprašanj.

Pri uporabi metode facilitacije je bil definiran samo potek, vsebine in vsi predlogi so nastajali na osnovi postavljenih vprašanj v okviru tematike.

#### **5.2.3 Vzorec – udeleženci**

V obdobju od januarja 2003 do novembra 2003 sem izpeljal dvanajst delavnic: šestkrat z uporabo facilitacije in šestkrat paralelno v kratkem časovnem zamiku z uporabo klasične metode pri enaki vsebini pri uravnoteženih različnih skupinah udeležencev. Skupno število vseh udeležencev je bilo 146 na vseh delavnicah. Sestavo skupin in število udeležencev so določili v posameznih podjetjih. Predstavnik sponzorja - organizator s strani podjetja je glede na dogovor s sponzorjem in vsebino izobraževanja oz. delavnice samostojno določil udeležence. Izhodiščni kriterij za vključitev posameznih delavcev je bilo to znanje, ki ga potrebujejo v podjetju ali na njihovem področju dela..

Dve skupini sta bili sestavljeni iz samih vodij, oz. managerjev, medtem ko so bile ostale skupine mešane tako strokovnih sodelavcev kot vodij. Izobrazbena struktura ni bila kriterij izbora, ni bila vnaprej predvidena in določena. (Tabela 1 – Udeleženci delavnic po stopnji izobrazbe in spolu glede vrste delavnice in Tabela 2 – Udeleženci delavnic glede na stopnjo izobrazbe in spol).

**Tabela 1 - Udeleženci delavnic po stopnji izobrazbe in spolu glede vrste delavnice**

				<i>Stopnja izobrazbe</i>			<i>Spol</i>	
Stev. skupin	Par	Vrsta delavnice	št. udel.	V.	VI.	VII. - VIII.	ŽENSKE	MOŠKI
2	1	0	5	0	0	5	4	1
4	2	0	11	3	2	6	9	2
6	3	0	15	11	2	2	8	7
8	4	0	17	12	2	3	6	11
10	5	0	17	13	2	2	7	10
12	6	0	6	1	0	5	1	5
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>6-0</b>	<b>71</b>	<b>40</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>36</b>

1	1	F	5	0	0	5	5	0
3	2	F	10	2	2	6	8	2
5	3	F	17	11	4	2	10	7
7	4	F	17	12	3	2	5	12
9	5	F	15	12	1	2	6	9
11	6	F	11	0	0	11	1	10
<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>6-F</b>	<b>75</b>	<b>37</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>40</b>

**Tabela 2 - Udeleženci delavnic glede na stopnjo izobrazbe in spol**

				<i>Stopnja izobrazbe</i>			<i>Spol</i>	
Stev. skupin	Par	Vrsta delavnice	št. udel.	V.	VI.	VII. - VIII.	ŽENSKE	MOŠKI
1	1	F	5	0	0	5	5	0
2	1	0	5	0	0	5	4	1
3	2	F	10	2	2	6	8	2
4	2	0	11	3	2	6	9	2
5	3	F	17	11	4	2	10	7
6	3	0	15	11	2	2	8	7
7	4	F	17	12	3	2	5	12
8	4	0	17	12	2	3	6	11
9	5	F	15	12	1	2	6	9
10	5	0	17	13	2	2	7	10
11	6	F	11	0	0	11	1	10
12	6	0	6	1	0	5	1	5
<b>skupaj</b>			<b>146</b>	<b>77</b>	<b>18</b>	<b>51</b>	<b>70</b>	<b>76</b>
<b>deleži</b>				<b>53%</b>	<b>12%</b>	<b>35%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>

#### **5.2.4 Priprava izvedbe izobraževanja**

***Predavanja (klasična metoda predavanja) - oznaka 0*** - Priprava na predavanje je bila drugačna. Priprava dnevnega reda in vsebine je bila strogo vnaprej definirana (pripravljene folije in izpisi na tabli, določen čas za predavanje, komentarje in vprašanja). Vsa predavanja so imele uvod, predstavitev, vsebino in potek. Pri tem je predavatelj nosil večjo težo celotnega sporočanja. Pripravljene so bile oporiščne točke in posamezni dodatki, primeri za popestritev posameznih vsebinskih blokov, ki jih je imel predavatelj poleg in jim sledil. Priprava prostora – postavitve stolov in mize je bila kot v razredu. Pred udeleženci je bil grafoskop in platno, na katero je bila projiciranih večina vnaprej pripravljenih materialov (prosojnic). Kot pomoč pri delu je bila tudi tabla s papirji, kjer je lahko predavatelj pojasnjeval posamezne vsebine. Zavestno je bilo pripravljeno okolje za izobraževanje in delovanje MI - VI. Udeleženci so dobili ustrezno gradivo in papir tako, da so si lahko delali dodatne zapiske na mizah. Predavatelj je bil večino časa pred skupino in tudi stol je imel ob mizi, ki je bila izločena od ostalih miz udeležencev.

#### ***Delavnica (metoda facilitacije) - oznaka F***

Priprava delavnice z metodo facilitacije je bila usmerjena bolj v pripravo poteka, skozi katerega so udeleženci prispevali svoje izkušnje, predloge, strinjanje, oz. ne. Pripravljen je bil vozni red, predstavitev posameznikov, vsebina, izbor in prioritete posameznim vsebinskim sklopom, pravila sodelovanja, oblikovali so se cilji (popravki možni). Vse je bilo napisano na tablah. Posamezna dodatna vprašanja in poglobitve so se izvedle tudi med delavnico. Predstavitev metod zbiranja predlogov, idej, doseganja skupne rešitve. Upoštevana je bila večina principov vizioniranja. Priprava okolja za delavnico je bilo povsem drugačna, polkrožno postavljeni stoli v »U« obliki brez miz, dve tabli (flipchata) s papirjem, na katerih je nastajalo tako rekoč vse (amfiteater). Pripomočki so bili flomastri za celotno skupino oz. vse udeležence (vse barve), pomožni listki (vseh barv), lepilne etikete, beli A4 listi. Zavestno je bilo pripravljeno okolje za delovanje v skupinskem duhu MI skupaj. Facilitator je sedel med udeleženci kot del skupine. Potek je bil pripravljen tako, da so udeleženci določili skupna pravila komuniciranja (t.i. ground rules – kako skupina deluje na delavnici), delovanja in odločanja in uporabo materialov.

### **5.2.5 Merski instrumenti**

Pri vseh skupinah sem uporabil za ta namen pripravljen vprašalnik (glej Priloga 1), v katerem so udeleženci opredeljevali /ocenjevali predavanje oz. delavnico po naslednjih kriterijih učinkovitosti:

- definiranje ciljev
- pridobljeno znanje, uporabnost znanj in idej, metode in rezultatov
- potek, struktura in vsebina delavnice

in prav tako po naslednjih kriterijih zadovoljstva s preteklo delavnico:

- izpolnitev pričakovanj
- počutje na delavnici
- želja po ponovnem sodelovanju

Osnovna merska lestvica kot pripomoček ocenjevanja za udeležence je bila petstopenjska, razen pri kriteriju želja po ponovnem sodelovanju, kjer je bila dihotomna (DA – NE) (glej Priloga 1). Udeleženci so vedno izpolnjevali vprašalnik po že zaključeni seansi (predavanju ali delavnici). Nihče izmed udeležencev ni odklonil sodelovanja!

### **5.2.6 Postopek**

Po končanem predavanju oz. delavnici je vodja izobraževanja prosil udeležence za anonimno sodelovanje in izpolnitev vprašalnika. Izvedba ocenjevanja je bila na željo sponzorjev, ki so želeli povratno informacijo o uspešnosti izobraževanja oz. delavnic. Posamezna skupina udeležencev je doživela samo eno metodo. Skupine so bile strukturno primerljive. Vsi udeleženci so rade volje izpolnili vprašalnik. Posamezne kategorije na vprašalniku jim niso bile posebej razložene, razen če je kdo od udeležencev eksplicitno vprašal ali prosil za pomoč. Končni rezultati udeležencev so bili kasneje posredovani tudi sponzorjem, kot povratna informacija o izpeljanih predavanjih oz. delavnicah.

### ***5.2.7 Obdelava podatkov***

Dobljeni podatki so bili najprej tabelarično urejeni in potem smo jih obdelali z računalniškim programom SPSS (ANOVA). Izračunali smo povprečne vrednosti (aritmetične sredine) po posameznih kriterijih, njihove standardne odklone in ugotavljali analizo variance v skladu s postavljeno hipotezo. Podatki so tudi prikazani poglavju rezultati na tabelaričen način ( Tabele 4 – 16 ) in na grafičen način – histogrami (glej Grafi od 1 do 6), sami surovi podatki pa so v podani v prillogah od 2 do 7 na koncu naloge.

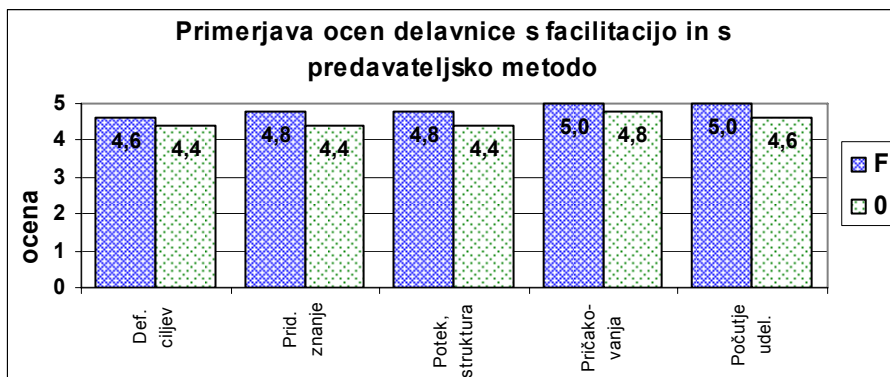
### 5.3. Rezultati

V tabeli 4 so prikazana povprečja ocen (aritmetične sredine), dobljena iz posameznih ocen udeležencev na posamezni delavnici.

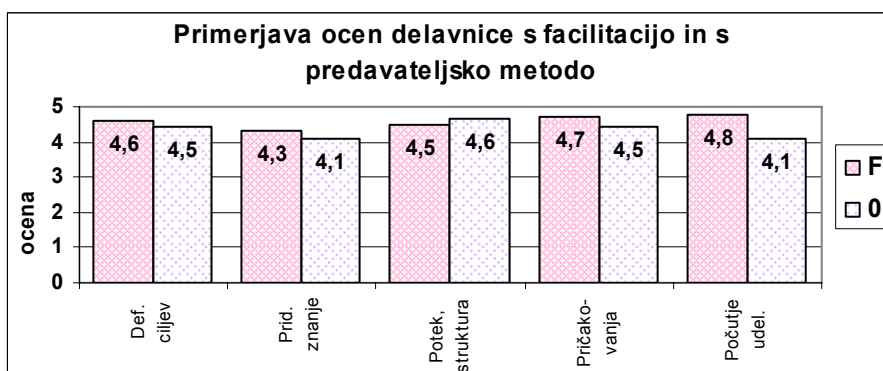
**Tabela 4 - Povprečja ocen skupin udeležencev po kriterijih v anketnem vprašalniku in skupinah**

Pari skupin	Vrsta skupine	Def. ciljev	Prid. znanje	Potek, struktura	Pričakovanja	Počutje udel.
1	F	4,6	4,8	4,8	5,0	5,0
	O	4,4	4,4	4,4	4,8	4,6
2	F	4,6	4,3	4,5	4,7	4,8
	O	4,5	4,1	3,8	3,6	4,1
3	F	4,5	4,2	4,1	4,2	4,4
	O	3,9	3,8	3,6	3,9	3,9
4	F	4,5	4,3	4,1	4,4	4,4
	O	3,9	3,6	3,7	3,8	3,9
5	F	4,5	4,3	3,9	4,4	4,5
	O	4,0	3,9	3,8	3,9	4,0
6	F	4,5	4,5	4,5	4,3	4,5
	O	4,5	4,2	4,0	4,0	4,2

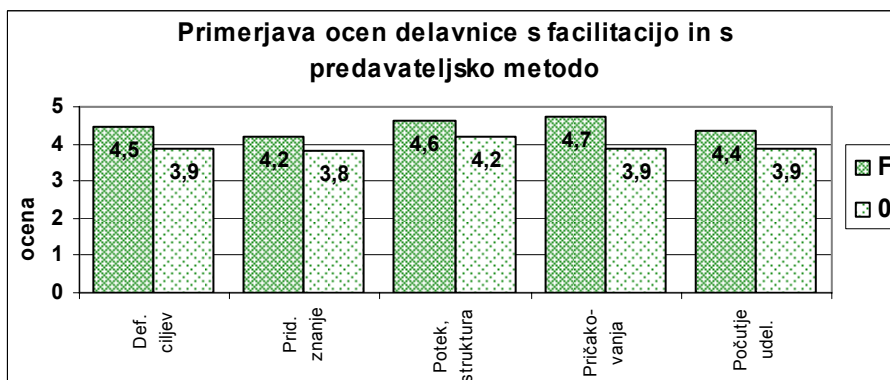
Graf 1 - 1. par delavnic



Graf 2 - 2. par delavnic

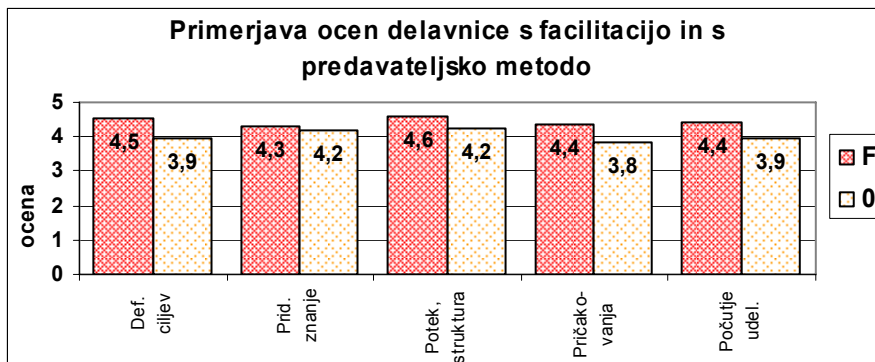


Graf 3 - 3. par delavnic

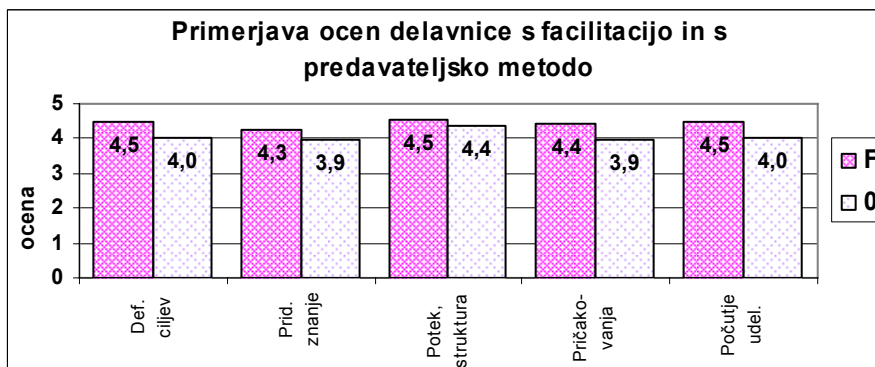




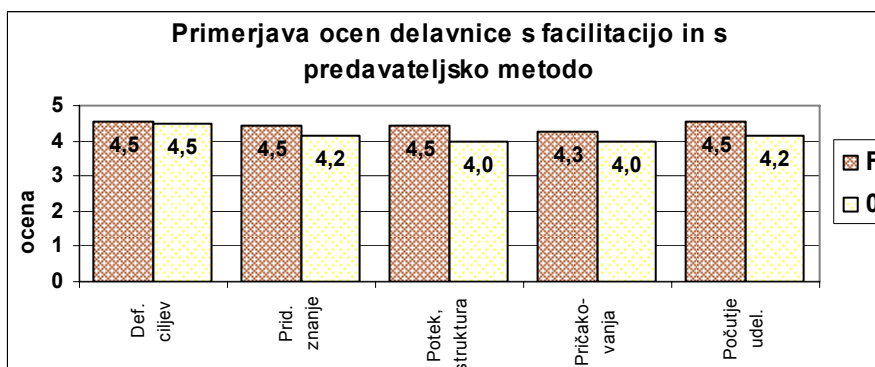
**Graf 4 - 4. par delavnic**



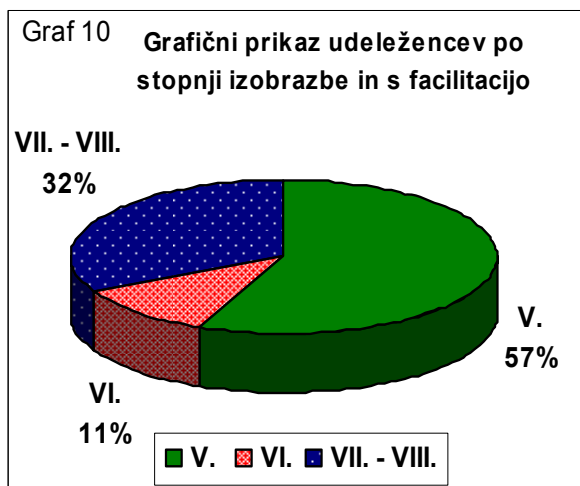
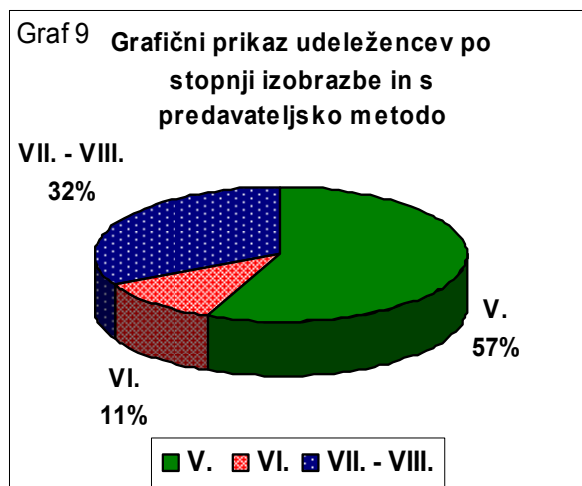
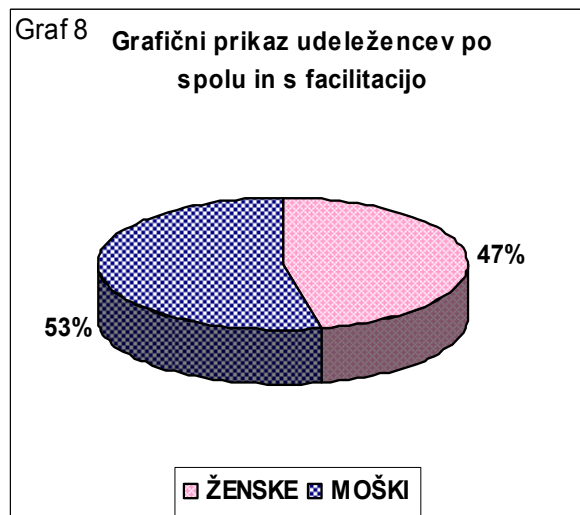
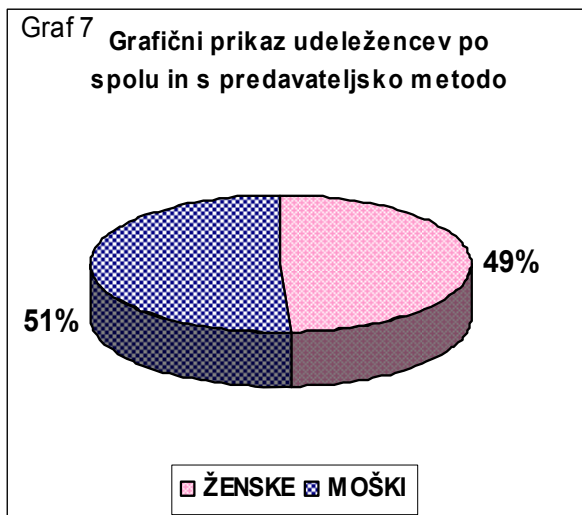
**Graf 5 - 5. par delavnic**



**Graf 6 - 6. par delavnic**



Grafična prikaza 7 in 8 kažeta, da se udeleženci po spolu glede na posamezno metodo niso bistveno razlikovali kljub temu, da so bili izbrani s strani sponzorjev. Prav tako je z izobrazbeno strukturo udeležencev oz. udeleženk prikazanih v grafičnih prikazih 8 in 9.



**Tabela 5 - Odločitev udeležencev za ponovno sodelovanje**

na delavnicah					
Sodelovanje udeležencev					
	Da	Ne	Brez	Skupaj	Procenti
F	72	3	0	75	51,4%
0	60	9	2	71	48,6%
<b>Skupaj</b>	<b>132</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>146</b>	<b>100,0%</b>
<b>Procenti</b>	<b>90,4%</b>	<b>8,2%</b>	<b>1,4%</b>	<b>100,0%</b>	

**Tabela 6 - Struktura udeležencev**

po funkciji na delavnicah				
Pari skupin	Vrste skupin	strokovni delavci	vodje	skupaj
1	F	5	0	5
	0	5	0	5
2	F	10	0	10
	0	11	0	11
3	F	13	4	17
	0	13	2	15
4	F	14	3	17
	0	15	2	17
5	F	11	4	15
	0	14	3	17
6	F	0	11	11
	0	0	6	6

### 5.3.1. Računalniška obdelava podatkov - ocen udeležencev na vprašalnikih

Namen: primerjava uspešnosti in zadovoljstva udeležencev pri dveh načinih vodenja delavnic:

- metoda facilitacija (F)
- metoda predavanja (0)

Zasnova poskusa:

6 delavnic, vsaka vodena po metodi F in metodi 0.

Število udeležencev po delavnicah je različno, vseh skupaj 145, saj en kandidat ni bil upoštevan zaradi manjkajočih podatkov.

Ocene na skali 1 do 5, 1-nezadostno, 5-odlično.

<b>Uspešnost:</b>	<b>Zadovoljstvo</b>
U1_cilji	Z1_pricak
U2_znanje	Z2_pocutje
U3_potek	

Metoda za statistično analizo: analiza variance (ANOVA)

Skupno variabilnost razbijemo po virih variabilnosti:

- **Moteči dejavnik:** delavnica (1,2,3,4,5,6) Stopinje prostosti=6-1=5
- **Preučevani dejavnik:** izvedba (F,0) Stopnje prostosti=2-1=1
- **ostanek** (nepojasnjena variabilnost) Sp skupaj -(5+1)

**Tabela 5. 7 - Analiza variance za U1 \_cilji**

Vir variabilnosti	vsota kvadratov	Sp	SkO	F-razmerje	P-vrednost
GLAVNI UČINKI					
A:Delavnica	2.55856	5	0.51173		
B:Izvedba	5.73208	1	5.73208	20.16	0.00000
Ostanek	39.2471	138	0.284399		
Skupna vsota	47.7655	144			

Legenda :

Sp – stopnje prostosti

SkO – srednjikadrirani odklon

**Tabela 5. 8 – Preizkus mnogoterih primerjav za U1\_cilji po izvedbi (F,O)**

Izvedba	rezultat	povprečna ocena	homogene skupine
0	70	4.16265	X
F	75	4.56298	X
Nasprotje		Razlika	+/- limite
0-F		*** -0.400329	0.175244

\*\*\*označuje statistično pomembno razliko

**Komentar:** Tabela analize variance pokaže, da je vpliv Izvedbe na U1\_cilji močno statistično značilen ( $F=20.16$ ,  $p=0.0000$ ). Povprečna vrednosti pri *Facilitaciji* je 4.56, pri *Osnovni predavateljski metodi* pa je 4.16. Razlika 0.40 je močno statistično značilna (mejna razlika pri 5% tveganju je 0.175).

**Tabela 5.9 - Analiza variance za U2\_znanje**

<u>Vir variabilnosti</u>	<u>vsota kvadratov</u>	<u>Sp</u>	<u>SkO</u>	<u>F-razmerje</u>	<u>P-vrednost</u>
GLAVNI UČINKI					
A:Delavnica	3.2348	5	0.646961		
B:Izvedba	3.86351	1	3.86351	12.58	0.0005
OSTANEK	42.0707	137	0.307085		
SKUPNA VSOTA	49.3264	143			

Legenda :

Sp – stopnje prostosti

SkO – srednjikadrirani odklon

**Tabela 5.10 - Preizkus mnogoterih primerjav za U2\_znanje po Izvedbi (F,O)**

<u>Izvedba</u>	<u>rezultat</u>	<u>povprečna ocena</u>	<u>homogene skupine</u>
0	69	4.05324	X
F	75	4.3831	X
<u>Nasprotje</u>		<u>Razlika</u>	<u>+/- limite</u>
0-F		** -0.329854	0.182792

\*\*označuje statistično pomembno razliko

**Komentar:** Tabela analize variance pokaže, da je vpliv Izvedbe na U2\_znanja močno statistično značilen ( $F=12.58$ ,  $p=0.0005$ ). Povprečna vrednosti pri *Facilitaciji* je 4.38, pri *Osnovni predavateljski metodi* pa je 4.05. Razlika 0.33 je močno statistično značilna (mejna razlika pri 5% tveganju je 0.182).

**Tabela 5.11 - Analiza variance za U3\_potek**

<u>Vir variabilnosti</u>	<u>vsota kvadratov</u>	<u>Sp</u>	<u>SkO</u>	<u>F-razmerje</u>	<u>P-vrednost</u>
GLAVNI UČINKI					
A:Delavnica	2.37282	5	0.474564		
B:Izvedba	3.98208	1	3.98208	12.54	0.0006
OSTANEK	41.6019	131	0.317572		
SKUPNA VSOTA	48.0362	137			

Legenda :

Sp – stopnje prostosti

SkO – srednjikadrirani odklon

**Tabela 5.12 - Preizkus mnogoterih primerjav za U3\_potek po izvedbi (F,O)**

<u>Izvedba</u>	<u>rezultat</u>	<u>povprečna ocena</u>	<u>homogene skupine</u>
0	66	4.09865	X
F	72	4.44077	X
<u>Nasprotje</u>		<u>Razlika</u>	<u>+/- limite</u>
0-F		* *-0.34212	0.189977

\*\*označuje statistično pomembno razliko

**Komentar:** Tabela analize variance pokaže, da je vpliv Izvedbe na U3\_potek močno statistično značilen ( $F=12.54$ ,  $p=0.0006$ ). Povprečna vrednosti pri *Facilitaciji* je 4.44, pri *Osnovni predavateljski metodi* pa je 4.09. Razlika 0.34 je močno statistično značilna (mejna razlika pri 5% tveganju je 0.189).

**Tabela 5.13 - Analiza variance za Z1\_pričakovanje**

Vir variabilnosti	vsota kvadratov	Sp	SkO	F-razmerje	P-vrednost
<b>GLAVNI UČINKI</b>					
A:Delavnica	5.88662	5	1.17732		
B:Izvedba	8.19737	1	8.19737	29.75	0.00000
<b>OSTANEK</b>	<b>37.4773</b>	<b>136</b>	<b>0.275568</b>		
<b>SKUPNA VSOTA</b>	<b>51.3846</b>	<b>142</b>			

Legenda :

Sp – stopnje prostosti

SkO – srednji kvadrirani odklon

**Tabela 5.14 - Preizkus mnogoterih primerjav za Z1\_potek po izvedbi (F,O)**

Izvedba	rezultat	povprečna ocena	homogene skupine
0	69	4.05897	X
F	74	4.54074	X
<b>Nasprotje</b>		<b>Razlika</b>	<b>+/- limite</b>
0-F		***-0.481771	0.173729

\*\*\*označuje statistično pomembno razliko

**Komentar:** Tabela analize variance pokaže, da je vpliv Izvedbe na Z1\_prič močno statistično značilen ( $F=29,75$   $p=0.0000$ ). Povprečna vrednosti pri *Facilitaciji* je 4.54, pri *Osnovni predavateljski metodi* pa je 4.05. Razlika 0.48 je močno statistično značilna (mejna razlika pri 5% tveganju je 0.173).



**Tabela 5.15 - Analiza variance za Z2\_počutje**

Vir variabilnosti	vsota kvadratov	Sp	SkO	F-razmerje	P-vrednost
<b>GLAVNI UČINKI</b>					
A:Delavnica	4.36204	5	0.872409		
B:Izvedba	8.23459	1	8.23459	22.18	0.0000
<b>OSTANEK</b>	<b>51.2294</b>	<b>138</b>	<b>0.371227</b>		
<b>SKUPNA VSOTA</b>	<b>63.8345</b>	<b>144</b>			

Legenda :

Sp – stopnje prostosti

SkO – srednjikadrirani odklon

**Tabela 5.16 - Preizkus mnogoterih primerjav za Z2\_potek po izvedbi (F,O)**

Izvedba	rezultat	povprečna ocena	homogene skupine
0	70	4.115	X
F	75	4.59483	X
<b>Nasprotje</b>		<b>Razlika</b>	<b>+/- limite</b>
0-F		*** -0.479824	0.200216

\*\*\*označuje statistično pomembno razliko

**Komentar:** Tabela analize variance pokaže, da je vpliv Izvedbe na Z2\_počutje močno statistično značilen ( $F=22,18$   $p=0.0000$ ). Povprečna vrednosti pri *Facilitaciji* je 4.59, pri *Osnovni predavateljski metodi* pa je 4.79. Razlika 0.48 je močno statistično značilna (mejna razlika pri 5% tveganju je 0.200).

## 5.4 Primerjalna analiza in interpretacija podatkov

Iz zbranih podatkov in izračunanih povprečnih vrednosti ocen udeležencev na vseh delavnicah se kaže enostavna razlika že na prvi pogled v prid ocen udeležencev na delavnicah vodenih s facilitacijo (v nadaljevanju F-delavnice), ki so vse višje od ocen dobljenih na delavnicah vodenih s klasično predavateljsko metodo (v nadaljevanju 0-delavnica). Še posebej pri grafičnem prikazu podatkov (glej Grafični prikazi 1 – 6) je to odstopanje še bolj razvidno. Ocene oz. mnenja udeležencev na F-delavnicah so po vseh treh kriterijih uspešnosti (definiranih ciljeh, pridobljenem znanju in njegovi uporabnosti in poteku ter vsebini delavnice) višje od ocen z 0-delavnic.

### Osnovna hipoteza:

Obdelani podatki (U1, U2, U3) kažejo na statistično pomembne razlike med povprečji ocen na šestih F-delavnicah v primerjavi z povprečji ocen na šestih 0-delavnicah. Na osnovi tega **lahko potrdim osnovno hipotezo, da je metoda facilitacije pri izobraževanju skupin uspešnejša od klasične predavateljske metode.** Udeleženci na F-delavnicah so bili mnenja, da so cilji bolj definirani, prav tako so pridobljeno znanje in njegovo uporabnost ocenjevali višje kot udeleženci na 0-delavnicah. Percepcija udeležencev z vidika vsebine in poteka delavnice bila boljša na F-delavnicah kot na 0-delavnicah.

Zadovoljstvo so predstavljali trije kriteriji, in sicer mnenje o tem, v kolikšni meri je predavanje oz. delavnica izpolnila pričakovanja udeležencev, počutje na delavnici ob uporabi ene ali druge metode in odločitev po ponovnem sodelovanju. Pri prvih dveh kriterijih je glede obeh uporabljenih metod pri delavnicah prišlo do statistično pomembnih razlik. Ocene udeležencev glede izpolnjenih pričakovanj in glede počutja na delavnici, oz. predavanju so bistveno statistično različne in višje od ocen udeležencev na 0-delavnicah.

Odločitev po ponovnem sodelovanju udeležencev na F-delavnicah ni bila pomembno večja (96 % udeležencev, ki so se želeli ponovno udeležiti podobne delavnice) kot na 0-delavnicah (88 % udeležencev, ki so se želeli ponovno udeležiti podobne delavnice s klasično metodo). Zadovoljstvo udeležencev na delavnicah ob uporabi metode facilitacije je bilo večje kot pri predavateljski metodi. Ne glede na različne izobrazbene nivoje udeležencev, deluje metoda facilitacije bolj uspešno in večina udeležencev jo statistično pomembno višje ocenjuje oz. vrednoti.

V skladu s statično pomembnimi razlikami na Z1 in Z2 potrjujem, da je bilo zadovoljstvo udeležencev na delavnicah pri teh skupinah udeležencev ob uporabi metode facilitacije večje, kot na izobraževanju pri predavateljski metodi.

Ne glede na vsebino delavnice, podjetje in njene udeležence (različnost po spolu, izobrazbenem nivoju in delovnem mestu) ter predavatelja, oz. facilitatorja, dobljeni obdelani rezultati kažejo na statistično pomembno višja povprečja ocen in s tem tudi razlike med ocenami. Zato zaključujem in potrjujem tudi, da metoda facilitacije deluje uspešnejše kot klasična metoda v okviru obdelanih skupin.

Počutje udeležencev na delavnicah ob uporabi klasične metode je bilo med dobro in zelo dobro, če gledamo vseh šest predavanj, medtem ko se je počutje udeležencev na delavnicah ob uporabi metode facilitacije gibalo med zelo dobro in odlično. Le majhno število (12 udeležencev od vseh – to je 8 %) je izrazilo mnenje, da ne bi ponovno sodelovali pri takem izobraževanju.

Rezultati res kažejo na visoke ocene glede uspešnosti izobraževanja, pa najsi bo to za O-delavnicah in na F-delavnicah, ker predvidevam, da udeleženci niso bilo najbolj pogosto na takih izobraževanjih kljub njihovem nivoju v podjetju (referenti, specialisti in vodje, ključni kadri).

V nobenem primeru ni bil predviden čas trajanja izobraževanja prekoračen, kar je prav gotovo zasluga skrbne predpriprave na vsa izobraževanja (tako glede poteka in posameznih vaj, kot tudi število prosojnic).

V osnovi so bile delavnice pripravljene, vodene z osnovnim skupnim ciljem, da bi udeleženci napredovali in bili z pridobljenim znanjem zadovoljni. Zato je zame pomembno, kako so se udeleženci na delavnicah počutili in na kakšno mesto postavljajo pridobljeno znanje in izkušnje. Celotni rezultati kažejo, da je bila večina vseh skupin udeležencev zadovoljna z izobraževanjem ne glede na vrsto in si želi izobraževanja in sodelovanja tudi v prihodnosti.

## 6. MOJA RAZMIŠLJANJA O UPORABNOSTI OBEH METOD

Potrebe po izobraževanju, usposabljanju in sodelovanju so v večini slovenskih podjetij s katerimi sem (so)deloval zelo velike (npr.: Petrol, Krka, Lek, Telekom, Nova Ljubljanska banka...). Zaposleni in tudi vodje v teh večjih naprednih podjetjih se zavedajo, da bodo brez lastnega razvoja capljali na istem mestu. Zato želijo narediti korak naprej. Pri tem pa pride do soočenja pogledov in streznitve – posamezniki imajo drugačne želje, potrebe in interese, kot jih ima delodajalec, ki gleda na razvoj bolj kot strošek in v manj primerih kot na investicijo v temeljne človeške vire podjetja. Posamezni zaposleni si želijo precej več in velikokrat drugačna znanja za sebe. Ob enem zaposleni še ne razumejo popolnoma, da so se vloge v kapitalistični družbi spremenile. Delodajalci in lastniki imajo bolj selektiven in usmerjen pogled. Srečanje različnih interesov s strani podjetja in na drugi strani posameznih zaposlenih zna biti le delno usklajeno, včasih pa zelo različno, boleče in ožje.

Če se omejim na izpeljane delavnice in odgovore udeležencev v okviru moje naloge, si zaposleni želijo izpopolnjevanja, sodelovanja, lastnega razvoja in so pripravljeni sodelovati pri nadgradnji že postavljenih temeljev. Prav to kažejo tudi rezultati v moji nalogi. Bolj ko izobraževanje omogoča participacijo in povezovanje, raje se ga želijo zopet udeležiti.

Dandanes se zatekamo k hitremu osveščanju in velikokrat »instant« pridobivanju znanja, golemu posredovanju in informiranju (klasična metoda), ne pa še v tolikšni meri k osvajanju in raziskovanju rešitev, ki jih dobimo na delavnicah ob ustreznem vodenju in usmerjanju. V kolikor je posredovanje znanja zaposlenim s strani izrednega vodje, »leaderja« ali predavatelja, potem je učinek, oz. zadovoljstvo udeležencev zagotovo visoko. Drugače pa so poslušalci, oz. udeleženci že zelo zahtevni in brez jasnih ciljev ter zanimive vsebine »ne gredo na led«.

Po drugi strani pa so »ljudje v delovnih sredinah« danes zelo cinični. Počutijo se ranljive in zlorabljene. Delajo več časa, imajo več nalog – za manj plačila. Špekulacije o začasnih odpustih se naglo širijo. Možnosti napredovanja, spremembe in zamenjave delovnega področja so minimalne. Morala zaposlenih se niža (študija SIOK 2004), nezaupanje v vodilne pa raste. Predavatelje in facilitatorje, ki naivno mislijo, da bodo ljudje avtomatično polni zanimanja in navdušeni nad udeležbo na delavnicah, ki jih določi samo vodstvo, čaka šok. Na

to so kazali pogovori po izpeljanih delavnicah v eni izmed firm. Taka je tudi slovenska stvarnost v sedanjem izjemno konkurenčnem času.

Danes je posebno pomembno, da predavatelji oz. vodje v svoji skupini / pri udeležencih preverijo, katera izmed naslednjih zoprnih dejstev bodo lahko na delu:

Ljudje delajo dodatne ure in ne vedo, kako bodo našli čas za udeležbo na seji oz. delavnici  
facilitacijska srečanja ponavadi proizvedejo veliko akcijskih načrtov, to pa je dodatno delo, ki ga nihče ne želi, vse postane zelo transparentno in določeno, samo vodstvo pa si ravno tega ne želi (konflikt interesov)

včasih se zgodi v kratkem času po delavnici, da organizacija morda ne bo podprla načrtov zaposlenih; prioritete se naslednji dan lahko zamenjajo

občutek, da bodo izboljšave koristile le organizaciji, ne pa tudi zaposlenim samim

Pri svojem izobraževalno svetovalnem delu v zadnjih dveh letih opažam (pri tem imam v mislih tudi teh dvanajst delavnic), da večji izplen dosegam ob uporabi metode facilitacije, kar kaže tudi moja naloga in njeni rezultati. Rezultati (po mnenju udeležencev) so kakovostnejši pri uporabi metode facilitacije. Prav tako pa je bil porabljen čas za doseg rezultata, oz. cilja bistveno krajši.

Obe predstavljeni in analizirani metodi v moji nalogi sta zelo uporabni, predavateljska v primerih, ko gre za hitro informiranje večjih skupin sodelavcev, t.i. izboljšanje skupnega imenovalca, predstavljanje lastnih izkušenj in znanj (best practice sharing) na pomembnih prireditvah, strateških srečanjih, medtem ko si facilitacija še utira pot k večji vsesplošni uporabnosti v slovenskem prostoru. Ni še v popolnosti prepoznana, njene metode se uporabljajo ločeno kot izseki, nismo ji dali še prave veljave. Pomembnost procesa reševanja in sodelovanja v večini vodstvenih glav, kjer so jim moč, vladanje in uveljavljanje svojih idej ter individualno bogatenje osnovni motivi, še ni prestopila Rubikona. In dokler gre za procese MI – VI v hierarhičnem smislu, brez pravega vključevanja vseh pametnih glav, je skupna rezultanta toliko manjša.

Ko sem pisal o različnih pristopih v okviru predavanj in v okviru delavnic oz. sestankov, menim, da je zelo pomembno, da jih poznavamo in dosledno uporabljamo. Z njihovo uporabnostjo dosegamo večjo čustveno odzivnost udeležencev in s tem večjo učinkovitost.

V poštev ne pridejo neke vmesne variante, ki jih ponujajo nekateri priučeni predavatelji šablonsko.

Zavedam se, da sta vlogi facilitatorja in predavatelja bistveno različni. Zato so tudi zahtevana popolnoma drugačna, oz. različna usposabljanja, znanja, izkušnje za izvajanja ene ali druge vloge. Prav tako sta potrebni »osebnostni noti« človeka, ki izvaja eno ali drugo, v veliki meri

različni. Facilitacijska delavnica je najbolj uspešna, ko skupina samo govori o uspehu, kaj vse so dosegli in facilitator sploh ni omenjen. Žarijo od skupnega uspeha in njihovega prispevka. Za to pa mora biti zrel tudi facilitator, ki vodi in usmerja, pomaga in ustavlja, oz. dopušča, da stvari nastajajo.

Po izjemnem predavanju ponavadi v ospredje stopi predavatelj, njegova oseba in njegova vsebina. Moji kolegi izobraževalci pravijo, da so prišli v fazo, ko izbirajo in uporabijo t.i. predavatelje za posebne priložnosti v svojih podjetjih.

Bolj ko gledam nazaj na procese, potek predavanj, bolj v ospredje stopa angažiranje celotne skupine. Medtem ko je šlo pri facilitaciji za postavljanje jasnih, jedrnatih vprašanj o enem samem problemu ali za postavljanje izzivalnih vprašanj, ki spodbujajo razmišljanje, lahko rečem, da je šlo pri predavanjih bolj za postavljanje sprejemljivih vprašanj na osnovi tega, kar ljudje vedo. Za obe metodi pa velja, da mora vodja razmišljati o postavljanju poštenih in primernih vprašanj, ker se mu v nasprotnem primeru lahko primeri brodolom oz. neuspeh na delavnici. Včasih v veliki želji predavatelji in vodje želijo postaviti obširna, nejasna vprašanja, ki se nanašajo na več problemov, saj želijo izpasti pomembni in učeni. Glede na obširno pripravo pri obeh metodah do tega ni prišlo. Postavljanja vprašanj, ki ne dajejo priložnosti za razmišljanje udeležencev, nima smisla uporabljati. Udeleženci se želijo vključiti v debato oz. sodelovanje. Prav tako postavljanje vprašanj, na katera večina ne zna odgovoriti, zaustavlja sodelovanje in angažiranje skupine. Postavljanje »zvutih« vprašanj z namenom preslepiti ljudi pa je nemoralno. Pri facilitatorju in njegovem delu igrajo pomembno vlogo tudi etična in moralna načela, saj imajo kršitve le-teh bistvene posledice na celotno skupino. Tega se moramo kot odlični predavatelji oz. facilitatorji zavedati v vsakem trenutku (so)delovanja. Tako predavanje kot facilitacijska delavnica nista in ne smeta biti manipulacija z ljudmi.

V slovenskem prostoru moram reči, da je preverjanje znanja, razumevanja in izkušenj v okviru različnih predavanj in delavnic premalokrat uporabljeno. Po eni strani imam občutek, da gre za predavateljev strah, da bodo slabši rezultati vrgli slabo luč na predavatelja, po drugi strani si tega ne želi organizator v imenu udeležencev. Preverjanje v okviru facilitacijske delavnice pa ponavadi poteka takrat, ko s to metodo rešujemo probleme.

Moder facilitator je vedno odprt za spremembe. Facilitatorji morajo pogosto ponovno definirati načrt seje / delavnice oz. srečanja kar nekje na sredi le-te. Ravno zaradi tega je facilitiranje takšen izziv. Siljenje skupine v nadaljevanje diskusije, ki nima več nobenega smisla, ker »je pač nekaj na dnevnem redu«, je zagotovo formula za katastrofo.

Da se izognemo napačnemu razumevanju, morata facilitator in vodja v času priprave prediskutirati precej ključnih točk. V delavnicah je bilo pripravi posvečeno veliko časa (vsaj trikrat toliko kot sama delavnica). Vodji je treba taktično razložiti, da:

- vodja ni stranka; facilitatorjeva stranka je vedno celotna skupina, vključno z vodjo
- je facilitacija »demokratičen« podvig, pri katerem mora vodja ostati zvest odločitvam, ki jih je sprejela celotna skupina
- si facilitator pridržuje pravico osebnega, zasebnega kontakta z udeleženci pred sejo preko intervjujev ali anket, da pridobi njihov prispevek

V osnovi so bile moje delavnice pripravljene, vodene zaradi razvoja udeležencev v teh štirih podjetjih. Zato je bilo zame kot svetovalca pomembno, kako so se udeleženci na delavnicah počutili in kako so postavljali, oz. ocenjevali pridobljeno znanje in izkušnje v prihodnost. V magistrski nalogi ugotovljeni rezultati, pojasnjeno zadovoljstvo udeležencev na izpeljanih delavnicah in kaj je za udeležence pomenilo sodelovanje na takih delavnicah, so ustrezen doprinos in pomoč k izobraževalni praksi v slovenskem prostoru v prihodnosti.

Zame osebno pa je bilo pomembno dejstvo, da sem uporabljal in prilagajal metode ciljem, vsebini in pričakovanjem udeležencev. Spoznal sem, da je lahko učenje s pomočjo igre, reševanja primerov, oz. problemov in s tem prenos znanja mnogo boljše ob uporabi facilitacije in različnih pristopov, ki omogočajo večjo participativnost udeležencev.

## 7. ZAKLJUČEK

### 7.1 Povzetek

V prvem delu magistrske naloge predstavljam poglobljene teoretske vsebine dveh različnih metod pri izobraževanju odraslih: facilitacije in klasične predavateljske metode. Pri facilitaciji gre pravzaprav za proces, ki se osredotoča na to, kaj je treba izvršiti, kdo naj sodeluje / se vključuje in kako oblikovati potek ter zaporedje nalog na delavnici, v skladu z željami udeležencev. Facilitator je nevtralen, omogoča vsem udeležencem, da dajo svoj prispevek, svoje videnje na zadeve in so pri tem *aktivno* vpleteni v reševanje. Obenem pa dopusti ustrezno skupinsko dinamiko med udeleženci in zmanjša probleme ljudi, ko delajo skupaj. Predavatelj je pri klasični metodi izvor znanja; svoje znanje samo občasno dopolnjuje z nekaterimi pomožnimi učnimi sredstvi (računalnik, grafoskop s prosojnicami, filmi, slike, kasete in podobno gradivo). Udeleženci *pasivno* spremljajo posredovano vsebino.

V obdobju enega leta sem za znane naročnike izpeljal izobraževanja - dvanajst delavnic (šest s klasično predavateljsko metodo, drugih šest s facilitacijo). Z vprašalnikom sem pridobil mnenja udeležencev o samem izobraževanju. Drug del naloge je primerjalna analiza učinkovitosti omenjenih dveh metod, ob enaki vsebini in pri uravnoveženih različnih skupinah udeležencev (managerjev, strokovnih sodelavcev). Ugotavljal sem tudi zadovoljstvo udeležencev. Pokazalo se je, da je bila pri teh izobraževalnih akcijah, na katerih smo obravnavali enake vsebine z manjšimi skupinami udeležencev, metoda facilitacije statistično pomembno učinkovitejša kot predavateljska metoda. Zadovoljstvo udeležencev pa je bilo na obeh vrstah delavnic zelo visoko in se bistveno ne razlikuje.

### 7.1 Abstract

In the first part of my thesis I present in-depth theoretical material on two different methods of adult education: facilitation and the classical lecturing method. Facilitation is basically a process which focuses on what needs to be accomplished, who should collaborate / be included and how to design the course and sequence of tasks at a workshop in line with participants' requests. The facilitator is neutral and enables all the participants to give their contribution, their views on the matter, and display *active* involvement in forming the



solutions. At the same time he or she allows for group dynamics to form between the participants, and reduces the problems of people working together. In the classical method, the lecturer is the source of knowledge; he or she only occasionally complements his or her knowledge with teaching aids, such as a computer, overhead projector, films, pictures, audio tapes and similar. The participants *passively* receive the information given.

In the course of one year I carried out several types of training for regular customers – altogether twelve workshops (six with classical lecturing method, and six with facilitation). I used a questionnaire to get participants' opinions on the training. The second part of my thesis is a comparative analysis of the effectiveness of both methods, using the same content with different balanced groups of participants (managers, professionals). I also established the participants' satisfaction. It was shown that for these training sessions, where the same material is discussed in small groups, the facilitation method is statistically more effective than the lecturing method. The satisfaction was high for both types of workshops, and a significant difference was not noticed.

## 7.2 Priloge

### Priloga A - Vprašalnik

<b>Seminar / Delavnica :</b> _____
<b>Ime in priimek:</b> _____ <b>Datum:</b> _____

KRITERIJ OCENITVE	5	4	3	2	1
<b>1. DEFINICIJA CILJEV IZOBRAŽEVANJA</b>	odlična	zelo dobra	dobra	slabša	slaba
<b>2. PRIDOBLENJE ZNANJE, UPORABNOST ZNAJ, IDEJ, METOD, REZULTATOV</b>	zelo pomembno	pomembno	manj pomembno	malo pomembno	Popolnoma nepomembno
<b>3. POTEK, STRUKTURA IN VSEBINA</b>	izvrstno	dobro	srednje	slabo	zelo slabo
<b>4. IZPOLNITEV PRIČAKOVANJ IZOBRAŽEVANJA</b>	zelo dobra	dobra	srednje dobra	manj dobra	slaba
<b>5. POČUTJE NA DELAVNICI</b>	odlično	zelo dobro	dobro	slabše	slabo

<b>DOBRE STRANI IZOBRAŽEVANJA:</b> -
<b>SLABE STRANI IZOBRAŽEVANJA:</b> -
<b>VAŠI PREDLOGI/PRIPOMBE:</b> - -
<b>KAKO BOSTE UPORABILI PRIDOBLENJE ZNANJE:</b> - -
Po dogovoru vas sprašujemo, če bi se v bodoče želeli take delavnice –izobraževanja še udeležiti: (prosim obkrožite)  <div style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 100px;">DA</span> <span>NE</span> </div>

Hvala za sodelovanje!

Priloga B – Surove ocene in povprečja ocen udeležencev po kriterijih  
v anketnem vprašalniku in skupinah

			Uspešnost delavnice			Zadovoljstvo udeležencev		
			Def. ciljev	Prid. znanje	Potek, struktura	Pričakovanja	Počutje udel.	Sodelovanje
Skupina	Udeleženec	štev. udel.	1	2	3	4	5	6
1	F	1	5	5	4	5	5	DA
1	F	2	5	4	5	5	5	DA
1	F	3	5	5	5	5	5	DA
1	F	4	4	5	5	5	5	DA
1	F	5	4	5	5	5	5	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	
1	0	1	5	5	4	5	4	DA
1	0	2	4	4	5	5	5	DA
1	0	3	5	4	5	5	5	DA
1	0	4	4	4	4	5	5	DA
1	0	5	4	5	4	4	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	
2	F	1	5	5	5	5	5	DA
2	F	2	5	5	4	5	5	DA
2	F	3	5	5	5	5	5	DA
2	F	4	5	4	4	5	5	DA
2	F	5	5	4	4	5	5	DA
2	F	6	4	4	5	4	5	DA
2	F	7	5	4	4	5	5	DA
2	F	8	4	4	5	4	5	DA
2	F	9	4	4	5	4	4	DA
2	F	10	4	4	4	5	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>	<b>4,8</b>	
2	0	1	5	4	4	4	4	DA
2	0	2	5	4	5	5	5	DA

2	0	3	5	4	4	4	4	DA
2	0	4	4	4	4	4	4	DA
2	0	5	4	4	4	9	4	DA
2	0	6	4	4	4	4	4	DA
2	0	7	5	5	5	4	5	DA
2	0	8	5	5	5	4	4	DA
2	0	9	4	4	9	4	4	DA
2	0	10	4	3	3	3	3	NE
2	0	11	4	4	4	4	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	

<b>Uspešnost delavnice</b>	<b>Zadovoljstvo udeležencev</b>
----------------------------	---------------------------------

			<b>Def. ciljev</b>	<b>Prid. znanje</b>	<b>Potek, struktura</b>	<b>Pričakovanja</b>	<b>Počutje udel.</b>	<b>Sodelovanje</b>
3	F	1	5	5	5	5	5	DA
3	F	2	4	4	4	4	4	DA
3	F	3	5	4	4	5	5	DA
3	F	4	4	3	9	4	4	DA
3	F	5	5	5	5	5	5	DA
3	F	6	4	4	4	4	4	DA
3	F	7	4	4	4	4	4	DA
3	F	8	5	4	5	5	5	DA
3	F	9	5	4	5	4	4	DA
3	F	10	5	5	5	5	5	DA
3	F	11	5	5	5	5	5	DA
3	F	12	5	4	4	5	4	DA
3	F	13	4	4	4	4	3	DA
3	F	14	4	4	4	4	5	DA
3	F	15	4	4	4	9	4	NE
3	F	16	4	4	4	4	4	DA
3	F	17	4	4	4	4	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	
3	0	1	5	4	5	4	4	DA
3	0	2	4	4	4	5	5	DA
3	0	3	4	4	4	4	4	DA
3	0	4	4	4	4	4	4	DA
3	0	5	4	4	4	4	4	9
3	0	6	4	4	4	4	4	DA
3	0	7	3	4	4	4	4	DA
3	0	8	4	5	5	5	5	DA
3	0	9	4	4	4	4	4	NE
3	0	10	3	3	3	3	3	NE
3	0	11	4	3	3	3	3	DA
3	0	13	4	3	9	4	4	DA
3	0	14	4	4	3	3	3	DA
3	0	15	4	4	4	4	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	

4	F	1	5	4	5	5	5	DA
4	F	2	4	4	4	4	4	DA
4	F	3	5	4	5	5	5	DA
4	F	4	4	4	4	4	4	DA
4	F	5	4	4	4	4	5	DA
4	F	6	5	5	5	5	5	DA
4	F	7	5	5	5	5	5	DA
4	F	8	5	4	4	5	5	DA
4	F	9	4	4	9	4	4	DA
4	F	10	5	5	5	5	5	DA
4	F	11	5	4	4	4	4	DA
4	F	12	4	4	4	4	4	DA
4	F	13	4	4	4	4	4	DA

			Def. ciljev	Prid. znanje	Potek, struktura	Pričakovanja	Počutje udel.	Sodelovanje
4	F	14	5	5	4	4	4	DA
4	F	15	4	4	3	3	3	NE
4	F	16	5	5	5	5	5	DA
4	F	17	4	4	4	4	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	
4	0	1	4	4	4	4	5	DA
4	0	2	4	4	4	4	4	DA
4	0	3	4	4	4	4	4	DA
4	0	4	4	4	4	4	4	DA
4	0	5	4	9	4	4	4	DA
4	0	6	4	4	4	4	4	DA
4	0	7	5	5	5	5	5	DA
4	0	8	4	4	4	4	4	DA
4	0	9	4	4	9	4	4	DA
4	0	10	3	3	3	3	3	NE
4	0	11	3	4	3	3	3	NE
4	0	12	4	3	4	3	3	NE
4	0	13	4	4	4	4	4	DA
4	0	14	3	3	4	3	3	NE
4	0	15	5	4	4	4	5	DA
4	0	16	4	4	4	4	4	DA
4	0	17	4	4	4	4	4	DA

Povprečje ocen			3,9	4,2	4,2	3,8	3,9	
5	F	1	5	5	5	5	5	DA
5	F	2	5	5	5	5	5	DA
5	F	3	5	4	4	5	5	DA
5	F	4	5	5	5	5	5	DA
5	F	5	5	4	4	4	4	DA
5	F	6	5	4	4	5	5	DA
5	F	7	4	4	4	4	5	DA
5	F	8	5	5	5	5	5	DA
5	F	9	4	4	4	4	4	DA
5	F	10	4	4	4	4	4	DA
5	F	11	4	4	4	4	4	DA
5	F	12	4	4	4	4	4	DA
5	F	13	4	4	9	4	4	NE
5	F	14	4	4	3	4	4	DA
5	F	15	4	4	4	4	4	DA
Povprečje ocen			4,5	4,3	4,5	4,4	4,5	
5	0	1	4	5	5	4	4	DA
5	0	2	4	4	4	4	4	DA
5	0	3	4	4	4	4	4	DA
5	0	4	4	4	4	4	4	DA
5	0	5	4	4	4	4	5	DA
5	0	6	4	4	4	4	5	DA
5	0	7	4	3	9	4	4	DA

<b>Uspešnost delavnice</b>	<b>Zadovoljstvo udeležencev</b>
----------------------------	---------------------------------

			<b>Def. ciljev</b>	<b>Prid. znanje</b>	<b>Potek, struktura</b>	<b>Pričakovanja</b>	<b>Počutje udel.</b>	<b>Sodelovanje</b>
5	0	8	4	4	4	4	4	DA
5	0	9	3	3	3	3	3	DA
5	0	10	4	4	4	4	4	DA
5	0	11	3	2	3	3	2	NE
5	0	12	5	5	5	4	4	DA
5	0	13	4	4	4	4	5	DA
5	0	14	5	5	5	5	5	DA
5	0	15	3	3	3	3	2	NE
5	0	16	4	4	4	4	4	DA
5	0	17	5	5	5	5	5	9
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	
6	F	1	5	5	5	5	5	DA
6	F	2	5	5	5	5	5	DA
6	F	3	4	4	4	4	4	DA
6	F	4	4	5	4	4	4	DA
6	F	5	4	4	4	4	4	DA
6	F	6	5	5	5	4	5	DA
6	F	7	5	4	4	4	4	DA
6	F	8	5	4	5	4	5	DA
6	F	9	4	4	4	4	4	DA
6	F	10	5	5	5	5	5	DA
6	F	11	4	4	4	4	5	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	
6	0	1	4	4	4	4	4	DA
6	0	2	5	5	5	5	5	DA
6	0	3	5	4	4	4	4	DA
6	0	4	4	3	3	3	4	DA
6	0	5	5	5	4	4	4	DA
6	0	6	4	4	4	4	4	DA
<b>Povprečje ocen</b>			<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	



## ***Legenda k tabeli 4***

### ***Uspešnost delavnice in zadovoljstvo udeležencev na delavnici***

#### ***kriteriji - Uspešnost***

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - Definiranje ciljev	slabo	slabše	dobro	zelo dobro	odlično
2 - Pridobljeno znanje / uporabnost znanj, idej, metod in rezultatov	nepomembno	malo pomembno	manj pomembno	pomembno	zelo pomembno
3 - Potek, struktura, vsebina	slabo	slabše	dobro	zelo dobro	odlično

#### ***kriteriji - Zadovoljstvo***

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4 - Izpolnitev pričakovanj	slabo	slabše	dobro	zelo dobro	odlično
5 - Počutje na delavnici	slabo	slabše	dobro	zelo dobro	odlično
6 - Želja po sodelovanju	DA	NE			

## Priloga C - U1\_cilji

Analysis of Variance for U1\_cilji - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
MAIN EFFECTS					
A:Delavnica	2.55865	5	0.51173		
B:Izvedba	5.73208	1	5.73208	20.16	0.0000
RESIDUAL	39.2471	138	0.284399		
TOTAL (CORRECTED)	47.7655	144			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

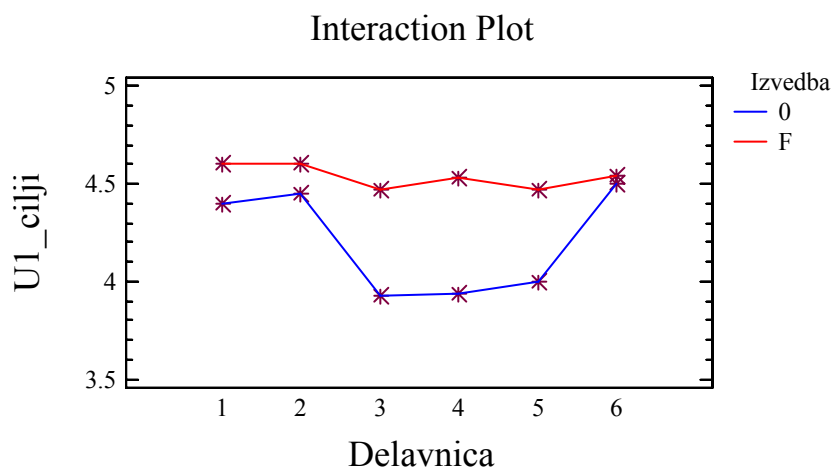
Multiple Range Tests for U1\_cilji by Izvedba

Method: 95.0 percent LSD

Izvedba	Count	LS Mean	Homogeneous Groups
0	70	4.16265	X
F	75	4.56298	X

Contrast	Difference	+/- Limits
0 - F	*-0.400329	0.175244

\* denotes a statistically significant difference.



## Prilaga D - U2\_znanje

Analysis of Variance for U2\_znanje - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
MAIN EFFECTS					
A:Delavnica	3.2348	5	0.646961		
B:Izvedba	3.86351	1	3.86351	12.58	0.0005
RESIDUAL	42.0707	137	0.307085		
TOTAL (CORRECTED)	49.3264	143			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

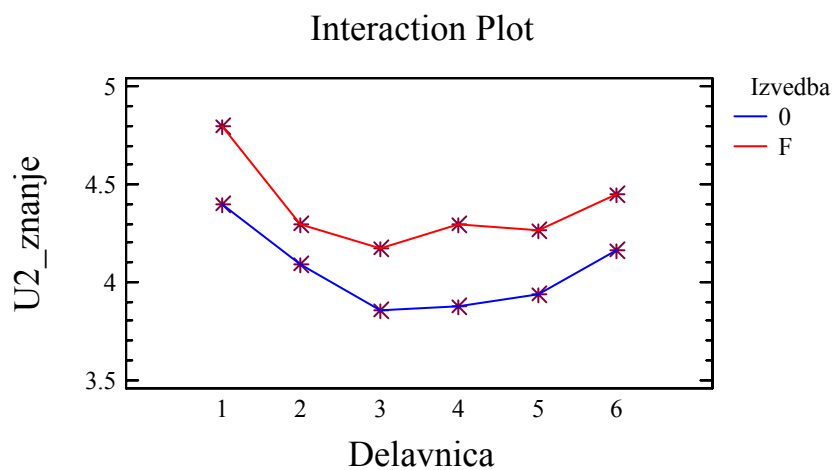
Multiple Range Tests for U2\_znanje by Izvedba

Method: 95.0 percent LSD

Izvedba	Count	LS Mean	Homogeneous Groups
0	69	4.05324	X
F	75	4.3831	X

Contrast	Difference	+/- Limits
0 - F	*-0.329854	0.182792

\* denotes a statistically significant difference.



## Priloga E - U3\_potek

Analysis of Variance for U3\_potek - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
MAIN EFFECTS					
A:Delavnica	2.37282	5	0.474564		
B:Izvedba	3.98208	1	3.98208	12.54	0.0006
RESIDUAL	41.6019	131	0.317572		
TOTAL (CORRECTED)	48.0362	137			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

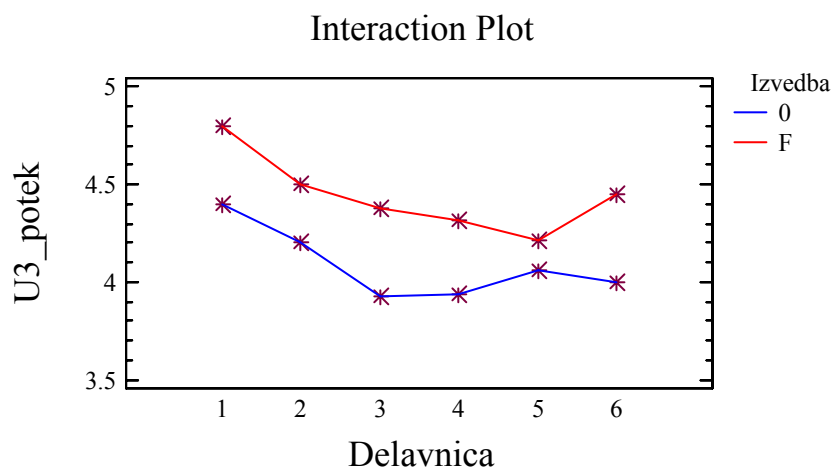
Multiple Range Tests for U3\_potek by Izvedba

Method: 95.0 percent LSD

Izvedba	Count	LS Mean	Homogeneous Groups
0	66	4.09865	X
F	72	4.44077	X

Contrast	Difference	+/- Limits
0 - F	*-0.34212	0.189977

\* denotes a statistically significant difference.



## Priloga F - Z1\_pričakovanje

Analysis of Variance for Z1\_pricak - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
MAIN EFFECTS					
A:Delavnica	5.88662	5	1.17732		
B:Izvedba	8.19737	1	8.19737	29.75	0.0000
RESIDUAL	37.4773	136	0.275568		
TOTAL (CORRECTED)	51.3846	142			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

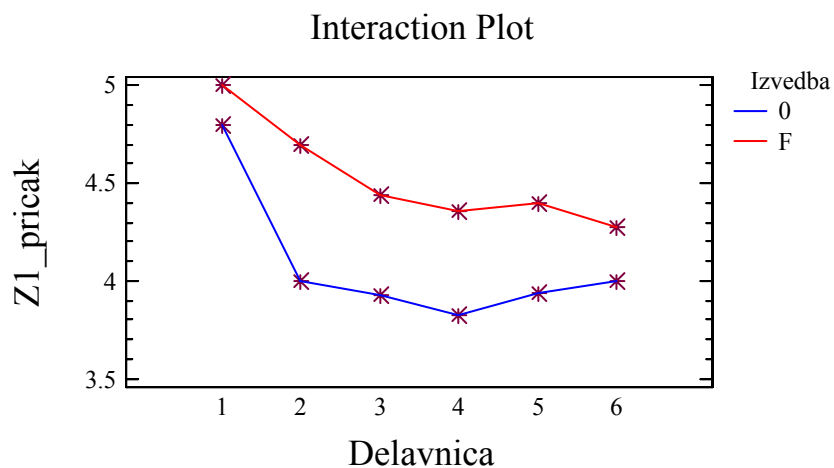
Multiple Range Tests for Z1\_pricak by Izvedba

Method: 95.0 percent LSD

Izvedba	Count	LS Mean	Homogeneous Groups
0	69	4.05897	X
F	74	4.54074	X

Contrast	Difference	+/- Limits
0 - F	*-0.481771	0.173729

\* denotes a statistically significant difference.



## Priloga G - Z2\_pocutje

Analysis of Variance for Z2\_pocutje - Type III Sums of Squares

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
MAIN EFFECTS					
A:Delavnica	4.36204	5	0.872409		
B:Izvedba	8.23459	1	8.23459	22.18	0.0000
RESIDUAL	51.2294	138	0.371227		
TOTAL (CORRECTED)	63.8345	144			

All F-ratios are based on the residual mean square error.

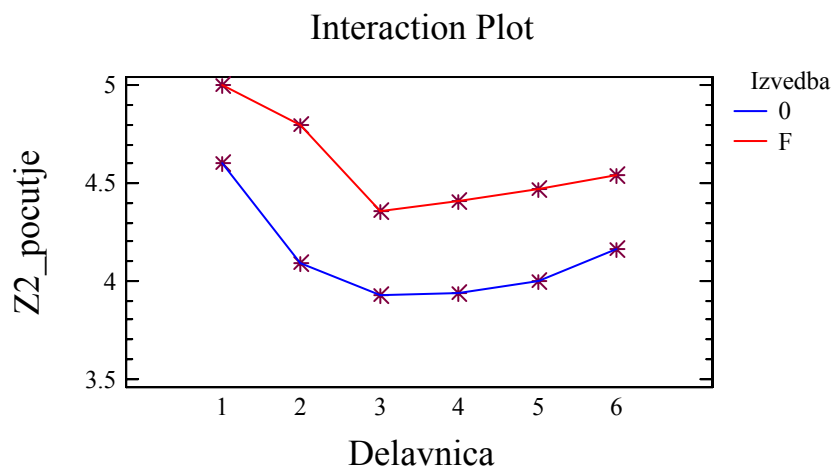
Multiple Range Tests for Z2\_pocutje by Izvedba

Method: 95.0 percent LSD

Izvedba	Count	LS Mean	Homogeneous Groups
0	70	4.115	X
F	75	4.59483	X

Contrast	Difference	+/- Limits
0 - F	*-0.479824	0.200216

\* denotes a statistically significant difference.



### 7.3 Literatura

1. Anderson David, Brown Sally, Race Phil: 500 tips for further and continuing Education Lecturers, Kogan page, London, 1997
2. Barker Alen: Improve your communication skills, Kogan page, London 2000
3. Bens Ingrid: Facilitating with ease! John Wiley & Sons, Inc., Jossey Bass, 2000
4. Blanchard, Dr.Kenneth in Peale, Norman V.: Moč poštenega poslovanja, Mohorjeva družba, Celje 1990,
5. Brečko, D.: 40 sodobnih učnih metod, Priročnik za predavatelje, učitelje in trenerje, Sofos, Ljubljana 2002
6. Burns, Bonnie E.: Flip chart power, Secrets of the masters, Pfeiffer & Company, San Diego, 1996
7. Buzan, T.: The mind map book, BBC Books, London 1993
8. Chalko, Dr. Thomas J.: Svoboda izbire, samozaložba Janoš Luznar, Ljubljana 2002
9. Collins, C . & Parcell, G.: Učimo se leteti, Zbirka manager, GV, Ljubljana 2003
- Communication from the Commision: Making a european area of lifelong learning a reality, EU, Directorate – General for Employment and Social Affairs, november 2001
10. Craig , Robert L.: Training and development handbook, 4 th edition 1996
11. De Bono, Edward: Six thinking hats, revisited and updated version, Penguin books, London 1999
12. De Bono, Edward: Teach your child how to think, Penguin books, London 1993, str.50 – 51
13. Drecker B.: How to communicate effectively, Kogan page, London 1993
14. Drucker, Peter F.: Management challenges for the 21th century, Butterworth Heinemann, 1999
15. Drydden Gordon in Dr. Vos Jeanette: Revolucija učenja, Educy, Ljubljana 2001
16. Egli, R.: Načelo Lola ali Svet je popoln, DZS, Ljubljana 1998
17. Enkelmann, Nikolaus B.: Moč retorike, prepričati z glasom in osebnostjo, Verlag GmbH, Vernar consulting d.o.o. 1996,
18. Fisher,K. & Ducan Fisher,M.: The distributed mind, Achieving high performace through the collective intelgence of knowledge work teams, Amacom, The Fisher group New York, 1998

19. Fournies, Ferdinand F.: Coachig for improved work performance, McGraw-Hill New York, 1998
20. Galbraith, Michael W.: Adult learning Methods, A Guide for Effective Instruction, 3rd edition, Krieger Publishing Company, Florida 2004, str. 227-251
21. Glasser, William: Vsak učenec je lahko uspešen, Mca, Radovljica 2001
22. Gross S. F.: Umetnost inteligentnega sporazumevanja, DZS, Ljubljana 2001
23. Hastingsds Colin: The new organization, Growing the culture of organizational networking, McGraw Hill, 1993
24. Harrington – Mackin, D.: Team building tool kit, Amacom, New York, 1994
25. Harvard Business Review series: Motivation, HB School publishing paperback, Boston 1991
26. Heron, John: The Complete Facilitator' s handbook, Kogan page, London 1999
27. Hirschfeld: Dober poslovnež, še boljši očka, Učila založba d.o.o., Tržič, 2001
28. Hogan, Christine: Practical Facilitation, A toolkit of techniques, Kogan page, London 2003
29. Howick D., Daily Stuart: The New Compleat Facilitator, a handbook for facilitators, Howichk Associates, 2002
30. Hudson, Ph.D. Frederic M.: The handbook of Coaching, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999
31. Hunter, D., Bailey, A., Taylor, B.: The art of facilitation, How to create group synergy, Fisher books, Cambridge 1995, str.196 in str. 203
32. Hunter, D., Bailey, A., Taylor, B.: The zen of groups, The handbook for people meeting with a purpose, Fisher books, Cambridge 1995
33. Hutchens, D.: Sence neadertalcev, Zgodba o prepričanjih, ki nas omejujejo pri življenju in pri delu, Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana 2002
34. Hutchens, D.: Vrh ledene gore, Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana 2002
- Hutchens, D.: Kdo se še boji volkov, Inštitut za psihologijo osebnosti, Ljubljana 2002
35. Illich, Ivan: Deschooling Society, Harmondsworth: Penguin,1973, str.116
36. Justice T., D.W.Jamieson, Ph.D.: Facilitatitor's fieldbook, Amacom, HRD Press, Inc. , New York 1999, str.4, str.25,
37. Kelsey, D., Plumb, P.: Great meeting! How to facilitate like a pro? Hanson Park Press, Portland 1999
38. Klatt Bruce: The ultimate training workshop handbook, Mc Graw- Hill 1999, London



39. Klebert, K. in Schrader, E., Straub, W.G.: Winning group results, Windmuhle Gmbh, Hamburg 1992
40. Klubnik, Joan P., Greenwood, Penny: The team-based problem solver, Richard, D. Irwing Inc. , New York, 1994
41. Knight Sue: NLP at work, neuro linguistic programming, Nicholas Brealey Publishing, London 1995
42. Kranjc, Ana: Metode izobraževanja odraslih, Delavska Enotnost, Ljubljana, 1979, str.131
43. Krugman, P.: Pop internationalism, Competitiveness a Dangerous Obsession, The MIT Press, str. 3 – 33,
44. Kyle David, T.: Štiri moči voditeljstva. Amalietti, Ljubljana 2000
45. Lamovec, Tanja: Emocije, Filozofska fakulteta, Ljubljana 1991
46. Lamovec, Tanja: Psihologija motivacije, Filozofska fakulteta, Ljubljana 1986
47. Lipičnik, dr. B.: Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov, Zavod republike za šolstvo, Ljubljana 1996
48. Marentič Požarnik, B.: Psihologija učenja in pouka, DZS, Ljubljana 2000
49. Mayer, J. in avtorji: Skrivnost ustvarjalnega tima, Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, Ljubljana 2001
50. Mc Graw, Dr. Phillip C.: Življenske strategije, Orbis, d.o.o., Ljubljana 2002
51. Mc Graw, Dr. Phillip C.: Življenske strategije - Delovni zvezek, Orbis, d.o.o., Ljubljana 2002
52. Možina, S. Tavčar, M., Knežević, A.: Poslovno komuniciranje, Založba Obzorja Maribor, 1995
53. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z.: Management kadrovskih virov, Profesija, Ljubljana 2002
54. Musek, dr. J.: Nova psihološka teorija vrednot, Educy, Inštitut za psihologijo, Ljubljana 2000
55. Newstrom, John W. & Scannell, Edward E.: Games trainers play  
Mc Graw - Hill series, 1980
56. Njegova svetost dalajlama: Umetnost življenja, Vodnik k zadovoljstvu, sreči in izpolnitvi, Učila International, Tržič 2002
57. Nordstrom, Kjell A. in Ridderstrale, Jonas: Ta nori posel: ko zaigra talent, kapital pleše, GV Založba, Ljubljana 2001, str. 186
58. Ogrizović Mihajlo: Problemi andragogije, Metode obrazovanja odraslih, SNSH, Zagreb 1966,

59. OECD: LIFELONG LEARNING FOR ALL: Meeting of the Education Committee at Ministerial Level, 16 – 17 January 1996, Paris 1996
60. Palmer, Parker J.: Poučevati s srcem, Educy, Ljubljana, 2001
61. Pečjak, V.: Poti do idej, Samozaložba, Ljubljana 1989
62. Peel, Malcolm: Readymade interview questions, 3<sup>rd</sup> edition, Kogan page, London, 2001
63. Peterson, R.: Training Needs Analysis in the Workplace, Kogan page 1991,
64. Pfeiffer, J. William: A handbook of structured experiences for human relations training, vol. I. – X., Jossey-Bass Pfeiffer 1974
65. Pogačnik, V.: Lestvice delovne motivacije, Produktivnost Ljubljana, 1997
66. Rees, F.: The facilitator excellence book, Helping people work creatively and productively together, Jossey Bass, Pfeiffer, San Francisco 1998
67. Rees, F.: How to lead work teams, Facilitation skills, Jossey-Bass/ Pfeiffer, San Francisco, 1991
68. Rugelj Janez: Pot samouresničevanja, Samozaložništvo – Slovensko društvo terapevtov za alkoholizem, druge odvisnosti in pomoč ljudem v stiski, Ljubljana, 2000, str.7
69. Scannell, Edward e.: The complete games trainers play, Mc GrawHill, CD-ROM 2000
70. Seifert, Josef W.: Vizualizacija, prezentacija, moderacija, Doba Maribor 1996
71. Senge, P.M.: The Fifth discipline (The Art & Practice of The Learning Organisation), 1990
72. Shula, D.& Blanchard, K.: Everyone is a coach, Shula Enterprises and Blanchard Family Partnership 1995,
73. Silberman, Mel in Lawson, Karen: 101 ways to make training active, Pfeiffer & Company, San Diego, 1995
74. Smith, Terry C.: Making successful presentations, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc., New York 1991
75. Smith, S.: Build that team, Kogan page, London 1997
76. Svetličič, M.: Svetovno podjetje, Izzivi mednarodne proizvodnje ; Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana 1996
77. 25 activities for teams, Pfeiffer & Company, San Diego, 1999
78. Thorne, Kaye: Personal Coaching, releasing potencial at work, Kogan page, London 2001
79. Torrington, D. and Hall, L.: Human resource management, 4<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Europe 1998
80. Trstenjak, Dr. A.: Problemi psihologije, Založba Obzorja, Maribor 1976
81. Trstenjak, Dr. A.: Skozi prizmo besede, Slovenska matica, Ljubljana 1989

82. Trstenjak, Dr. A.: Za človeka gre, Založba Obzorja, Maribor 1991
83. Uršič, Duško in Nikl, Aljoša: Učeca se organizacija, sistemsko organizacijski vidik, Zbirka Management, Maribor 2004
84. Video arts: Sestanki, ti vražji sestanki , 1. Del in 2. Del - Organizacija in vodenje sestankov, Videocenter Ljubljana, 1995
85. Zalokar Divjak, Zdenka: Educy, Ljubljana, 1998
86. Zera, Annette in Murray, Susan: Getting on Brilliantly, Recipes for managing meetings, National Institute of Adult Continuing Education (NIACE), Leichestre, 2004
87. Zupan N.: Nagradite uspešne, GV Založba, Ljubljana 2001
88. Zupančič Zdravko in Zupančič Ana A.: Učinkovito sporazumevanje, Šola retorike, Ljubljana, 2004
89. Whitmore, John: Coaching for Performance, 3rd edition, Nicholas Brealey Publishing, London 2002
90. Working time spent on continuing vocational training in enterprises in Europe, Statistics in focus, Eurostat, januar 2003
91. Žmitek J.: Pogovori o sestankih za vse in vsakogar, Izraz \_ Izobraževalno razvojni zavod, Ljubljana 2002
92. 2.GV-konferenca: Izobraževalni management – upravljanje in poslovanje znanja, strokovno gradivo, Ljubljana, november 2002

**Gradivo s seminarjev, revije in članki:**

93. Basle, A. & Pfundner, I.: Kako znanje upravljajo najboljši? 5 zmagovitih modelov, članek, Gospodarski Vestnik, št.17-18, 28.april 2003
94. Beer, M.: Strateško upravljanje s kadri, Harvard Business School, Boston 1996, seminarsko gradivo
95. Deškovič, D. (Team training international): seminarsko gradivo s seminarjev Komuniciranje v managementu, Ciljno vodenje, Vodenje sestankov, Motiviranje sodelavcev, Train the trainer I. In II., Vodenje sprememb, (v letih od 1993 do 2000)
96. DeMeyer P.: Leadership and change, seminarsko gradivo 7.-8.12.2004, Peak Performance consulting, London
97. Dnevi kadrovskih delavcev, GV, Portorož, april 2003, Strokovno gradivo
98. Dobri zgledi vlečejo, Kompetentni sodelavci in praktični primeri iz zakona o delovnih razmerjih, Portorož, 19.-20.3.2003, ZDKDS, gradivo

99. Erjavšek, B. (Biro Praxis)- seminarsko gradivo s seminarjev: Organizacija dela in časa , Situacijsko vodenje, Motivacijsko vodenje, Timsko delo (v obdobju od 1991 do 1999)  
 “Facilitation Factory (Acerra site) “ - On line training, 2004
100. IBM seminarsko gradivo: E- izobraževanje za management, Arboretum marec 2002
101. IBM izobraževalno gradivo: Šola projektnega vodenja, 2004
102. Integration of work and learning -Report: Proceedings of the 2<sup>nd</sup> workshop on curriculum innovation, september 1997, Bled, Slovenia, European Training Foundation
103. Izobraževalni Center NLB d.d. (seminarsko gradivo): Strateško trženje, Ključni kupci, Prodajni marketing in Vodenje sestankov (v obdobju od 1995 do 1999)
104. HRM magazine – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, GV izobraževanje, Ljubljana številke 1, 2, 3, 4, letnik 2003 in 2004, številka 1 letnik 2005, HRM, GV izobraževanje, Februar 2004, št.3, mag. Daniela Brečko, str. 56
105. “Knowledge management”, Slovenian Association of moderators, april, 2004
106. Mercuri International: Letno Poročilo za leto 2000 in Letno propagadno gradivo za izobraževanje v letu 2000 in 2001
107. Morano, M: “From Lecturer to Moderator”, Slovenian Institut for Adult Education, 2003
108. ROSEE Novo nordisk gradivo: “Annual meeting Medical ROSEE Novonordisk event , Opatija, junij 2004”
109. Konferenca HRM, GV, Nova gorica, oktober 2002, Strokovno gradivo
110. Ogorelc Wagner, V.: “Comparison of three methods Brainstorming, TST and Fish bone”, Slovenian Association of moderators, 2003
111. Socius gradivo ob podelitvi letne nagrade za Učeče se podjetje, leto 2001
112. Svetilnik, glasilo društva Socius, številke od 18 – 32, letniki 2000, 2001, 2002, Ljubljana
113. Svetličič, M.: Vsi dobivajo, vendar ne vsi enako, članek, Finance, april 2002
114. Gradivo in članki SIAE the 7th Adult Education Colloquium, October 2003, GZS Ljubljana,
115. The 10th Conference IAF preparation workshops, Slovenian Association of moderators, 2003 and 2004
116. Vries M.Kets de (2004): Svetle in temne plati vodenja, knjižica leta, IECD, Bled, str.4
117. Video posnetek in gradivo predstavitvenega nagovara CEO VIP.net-a: »Vizija in vrednote VIP.neta«, april 2004
118. Zupančič Z. in Zupančič A.A.: Učinkovito sporazumevanje, Šola retorike, Ljubljana, 2004

119. Working time spent on continuing vocational training in enterprises in Europe, Statistics in focus, Eurostat, januar 2003

**Internetni naslovi:**

[http:// europa.eu.int/comm./education/index en.html](http://europa.eu.int/comm/education/index_en.html)

[http:// europa.eu.int/comm./education/III\\_ en.htm](http://europa.eu.int/comm./education/III_en.htm)

<http://www.grove.com/services/services.html>

<http://www.facilitationfactory.com/index.html>

<http://www.iaf-world.org.com>

[http://europa.eu.int/comm./dgs/educationculture/publ/pdf/educ\\_training/en.pdf](http://europa.eu.int/comm./dgs/educationculture/publ/pdf/educ_training/en.pdf)

[www.nacada.ksu.edu](http://www.nacada.ksu.edu), [www.acs.si](http://www.acs.si)

[www.leadstrat.com](http://www.leadstrat.com)

<http://www.schwarzassociates.net/approach.html>

[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

[www.virtualmuseum.ca](http://www.virtualmuseum.ca)

[www.cedefop.eu.int/](http://www.cedefop.eu.int/)