

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Granfola

**TEHNIKE MODERIRANJA IN NJIHOVA UČINKOVITOST PRI
REŠEVANJU PROBLEMOV**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Granfola

Mentorica: doc. dr. Cirila Toplak

**TEHNIKE MODERIRANJA IN NJIHOVA UČINKOVITOST PRI
REŠEVANJU PROBLEMOV**

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

Tehnike moderiranja in njihova učinkovitost pri reševanju problemov

Povzetek: Cilj moje diplomske naloge je predstaviti prednosti in učinkovitosti veščin moderiranja, predvsem tistim, ki jih še ne poznajo in želijo pri svojem delovanju dosežati boljše rezultate, ter preveriti poznavanje in uporabnost teh veščin v slovenskem političnem prostoru. Pojem moderiranja je precej neznan, zato ga skušam v prvem delu vsestransko definirati in razložiti njegove temeljne prednosti. V teoretičnem delu z opisom pomembnosti priprave na moderatorski proces, delovanja skupine, učinkovitega zastavljanja vprašanj, soočanja s težavnimi komunikacijskimi situacijami ter izvedbe moderacije pokažem na bistvene prednosti veščin. V empiričnem delu sledi analiza poznavanja in uporabnosti moderiranja v devetih slovenskih političnih strankah, ki na žalost pokaže, da so te veščine slabo poznane, stranke pa tudi ne čutijo potrebe po pomoči profesionalnih moderatorjev. Nič obetavneje ne kaže veščinam moderiranja v prihodnosti, saj slovenski politični prostor zaradi različnih dejavnikov, ni naklonjen novim metodam.

Ključne besede: moderatorstvo, komunikacija, slovenski politični prostor, politične stranke.

Facilitation Techniques and their Efficiency in Problem Solving

Abstract: My diploma work aims at presentation of advantages and efficiency of facilitation skills, to those in particular that do not know them yet and wish to achieve better results in their activities, as well as at examination of the awareness and use of these skills in Slovenian political arena. The concept of facilitation is rather unknown and I attempt therefore in the first part of the text to define the concept integrally. In the theoretical part I demonstrate principal advantages of facilitation skills by description of preparation of the facilitation process, the group dynamics, efficient questioning, confrontation with difficult communication challenges and the course of the facilitation process itself. The empirical part includes analysis of awareness and use of facilitation in nine Slovenian political parties – unfortunately these skills are rather unknown to politicians and political parties hardly feel the necessity to refer to professional facilitators. Because of various circumstances in Slovenian political arena, the future for this new methods does not look bright.

Key Words: facilitation, communication, Slovenian political arena, political parties.

KAZALO :

1. Uvod.....	6
2. Metodološki načrt.....	7
2.1 Predmet in problem preučevanja.....	7
2.2 Cilji preučevanja.....	7
2.3 Hipoteza.....	7
2.4 Uporabljena metodologija.....	8
2.5 Opredelitev temeljnih pojmov.....	8
3. Šest moderatorskih kompetenc.....	9
4. Kaj moderator/stvo je?.....	15
4.1 Zgodovinsko ozadje.....	15
4.2 Kaj moderator/stvo je?.....	16
4.3 Zakaj in kdaj potrebujemo moderatorje?.....	18
4.4 Sposobnosti moderatorja.....	19
4.5 Doseganje konsenza.....	20
5. Pomembnost priprave.....	21
5.1 Odnos z naročnikom.....	21
5.1.1 »Statut« skupine.....	21
5.1.2 Program dogodka.....	22
5.1.3 Agenda.....	22
5.2 Postavitev pravil.....	22
5.3 Polje sproščene komunikacije.....	22
5.4 Ureditev prostora.....	24
5.4.1 Leva in desna možganska hemisfera.....	25
5.5 Časovna omejitev.....	26

6. Delovna skupina.....	27
6.1 Skupinska dinamika in razvoj skupine.....	28
6.2 Različni tipi zaznav pri ljudeh.....	29
6.3 Različni načini razmišljanja.....	31
7. Učinkovito zastavljanje vprašanj.....	33
7.1 Sposobnost aktivnega poslušanja.....	33
7.2 Različne vrste vprašanj.....	34
7.2.1 Vprašanja glede na način spraševanja.....	34
7.2.2 Vprašanja glede na vsebino.....	35
7.3 Različni modeli vprašanj.....	36
8 Izvedba in tehnike moderiranja.....	38
8.1 Ledolomilci.....	39
8.2 Tehnike porajanja idej.....	40
8.3 Tehnike doseganja soglasja.....	40
8.4 Povratne informacije.....	40
9 Soočanje s težavnimi situacijami in težavnimi člani skupine.....	42
9.1 Konflikt.....	43
10 Moderatorstvo in slovenski politični prostor.....	45
11 Literatura.....	61

1. UVOD

Moderatorstvo sem za diplomsko nalogo izbral z namenom. Z namenom, da vsem, ki ne poznajo te veščine, približje predstavim prednosti in orodja, ki jih moderatorstvo ponuja. Te metode in tehnike zajemajo učinkovito vodenje sestankov, optimiziranje komunikacije v projektnih timih, sinergijo vseh ustvarjalnih potencialov v določeni skupini, doseganje kakovostnega konsenza pri sprejetih odločitvah, preprečevanje in reševanje konfliktov ter mnoge druge učinkovite vzvode, ki so potrebni za uspeh. So novi miselni procesi, ki lahko postanejo podlaga za razvoj, rast in prilagoditev zahtevam tretjega tisočletja. Tovrstni razvoj prinaša več in boljše zamisli, uspešnejšo izvedbo in odlične rezultate. Verjamem v učinkovitejšo prihodnost reševanja problemov in učinkovitejše uresničevanje projektov. Zato se mi je zdelo pomembno, da razložim bistvene dele procesa moderacije in jih povežem z dejansko uporabnostjo in uporabljanjem v slovenskem prostoru. Natančneje, v moji diplomski nalogi sem po teoretičnem delu, raziskoval in naredil analizo uporabe moderatorskih veščin v slovenskem političnem prostoru.

Med devetimi političnimi strankami, ki sem jih izbral za mojo analizo, sem uspel pridobiti informacije osmih, ki so mi dale poglobljen vpogled v stanje uporabe moderatorskih veščin v slovenskem političnem prostoru. Za analizo političnega prostora sem se odločil zaradi specifičnosti politične arene, političnega diskurza, načina razmišljanja in odločanja. Zanimale so me želje in potrebe po kadru strokovnjakov z moderatorskim znanjem med političnimi strankami.

Poleg političnega prostora sem želel raziskati tudi področje slovenskih multinacionalk, kjer me je zanimala predvsem primerjava z najuspešnejšimi tujimi podjetji, ki imajo svoje notranje moderatorje. Pri tem nisem bil preveč uspešen, saj so bile službe stikov z javnostjo posameznih podjetij z odgovori skope, oziroma na moja vprašanja niso odgovorila.

2. METODOLOŠKI NAČRT

2.1 Predmet in problem preučevanja

V diplomski nalogi sem preučeval uporabnost in učinkovitost veščin, znanj in procesov moderiranja v slovenskem prostoru. V začetku sem opredelil moderatorja kot kompetentnega strokovnjaka na področju skupinskih procesov, ki ustreza kriterijem, določenim s strani Svetovnega društva moderatorjev, ter navedel sposobnosti, ki jih mora imeti za doseganje uspeha skupine. V nadaljevanju sem izpostavil pomembnost priprave, definiral delovno skupino ter poudaril soočanje s težavnimi situacijami in postavljanje dobrih vprašanj. Mojo hipotezo o uporabnosti in učinkovitosti moderatorstva sem preveril med osmimi političnimi strankami, LDS, SDS, SLS, SD, Zares, Lipa, NSI in Desus s katerimi sem izvedel intervju.

2.2 Cilji preučevanja

Z diplomsko nalogo bom skušal potrditi hipotezo o uporabnosti moderatorskih veščin v Sloveniji ter razložiti osnove moderiranja in pokazati pomembnost moderatorskih veščin za boljše in učinkovitejše reševanje problemov, ki nastajajo znotraj posameznih organizacij oziroma političnih strank. Njihovo uporabo bom praktično preveril z izvedbo in analizo intervjujev znotraj posameznih političnih strank. Osredotočil se bom na rezultate analize intervjujev in podal sklep o moji hipotezi.

2.3 Hipoteza

V slovenskem političnem prostoru je uporaba moderatorskih tehnik in orodij prisotna. Politične stranke in ostale organizacije se zavedajo in poznajo uspešnost in učinkovitost teh veščin, ki jih opredeljuje Svetovno društvo moderatorjev. Uporabnost veščin prinaša odlične pogoje in visoko stopnjo uspešnosti, ki jo dosegajo skupine ob pomoči kompetentnih moderatorjev.

2.4 Uporabljena metodologija

Z analizo sekundarnih podatkov tuje in domače literature ter interneta sem opredelil teoretične pojme in poglede na moderiranje.

Za mojo diplomu sem navdih in znanje pridobil prek delavnic, katerih sem se udeležil v okviru Društva moderatorjev Slovenije ter mednarodne konference na Škotskem (Edinburgh, 5-7 oktober, 2007). Delavnice na katerih sem asistiral in katere sem vodil, so mi dale neposredne izkušnje in znanje, prav tako pa sem tudi sam posredoval znanje naprej. Najpomembnejše informacije ter vpogled v stanje v slovenskem političnem prostoru pa sem pridobil z intervjuji.

2.5 Opredelitev temeljnih pojmov

IAF : International Asociation of Facilitators, mednarodno društvo moderatorjev, ki je razdeljeno na posamezne oddelke po kontinentih in deluje kot mreža članov, ki se povezujejo prek vsakoletnih konferenc, časopisa in interneta.

3. ŠEST MODERATORSKIH KOMPETENC

»Moderator ni le naključen človek, ki ima dobre namene popeljati neko skupino do zadovoljivih rezultatov, ampak človek, ki je profesionalen in izučen, načelen in drzen pri svojih namelih reševanja problemov. Je človek, ki je uspešen in učinkovit pri ciljih, ki si jih zastavi neka skupina. Vsak izvrsten moderator ima značaj, ki ga določa šest moderatorskih kompetenc. Te postanejo njegovo orodje, ki jih integrira in uporabi v procesu moderacije.« (Kinlaw 1996: 20; moj prevod)

Svetovno društvo moderatorjev je organizacija, ki je postavila teh šest kompetenc, kot zagotovilo za strokovno usposobljenost certificiranih moderatorjev. Te kompetence vključujejo znanja, spretnosti in vedenje, ki ga mora moderator imeti, da lahko uspešno deluje v posameznem okolju.

V Sloveniji imamo danes šest moderatorjev s certifikatom, ki ga izdaja Svetovno društvo moderatorjev. Vsi so člani Društva moderatorjev Slovenije in posedujejo kompetence, ki jih zahteva Svetovno društvo moderatorjev. Obstaja želja in vizija, da se število kompetentnih moderatorjev poveča. Da se razširi prepoznavnost in uporabnost metod, ki ponujajo uspešnejše reševanje problemov in doseganje ciljev.

6 MODERATORSKIH KOMPETENC

I. USTVARJANJE SODELOVALNIH ODNOSOV Z NAROČNIKOM

KLJUČNA ZVEZA: ODNOS Z NAROČNIKOM

1. RAZVIJANJE SODELOVALNIH PARTNERSTEV

- opredeliti medsebojne obveznosti,
- oblikovati soglasje o rezultatih dela, delitvi vlog in odgovornosti,
- prikazati vrednost sodelovanja pri načrtovanju procesa.

2. PRIPRAVA IN PRILAGODITEV PROCESA PO MERI NAROČNIKA

- analizirati organizacijsko klimo,
- ugotavljati potrebe naročnika,
- oblikovati predlog procesa, s katerim bodo doseženi načrtovani rezultati,
- predhodno z naročilom določiti kvaliteto in rezultate procesa.

3. UČINKOVITO VODENJE PROCESOV

- dogovoriti se z naročnikom o okviru in rezultatih procesa,
- oblikovati procesni načrt,
- uspešno izvesti proces,
- oceniti zadovoljstvo naročnika v vseh fazah procesa.

II. NAČRTOVANJE USTREZNIH SKUPINSKIH ODNOSOV

KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO PROCESA

4. IZBIRA METOD IN PROCESOV

- spoštovati naročnikovo kulturo, vrednote in raznolikost udeležencev,
- vključevati udeležence z različnimi učnimi in mišljenskimi stili,
- zagotavljati visoko kakovostno storitev v skladu z naročnikovimi potrebami.

5. NAČRTOVANJE ČASA IN PRIPRAVA OKOLJA ZA PODPORO PROCESA

- ureditev prostora, ki podpira namen dogodka,
- načrtovati učinkovito izrabo časa,
- zagotoviti učinkovito vzdušje.

III. USTVARJANJE IN VZDRŽEVANJE SODELOVALNEGA OKOLJA

KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO UDELEŽENCEV

6. UPORABA UČINKOVITIH VEŠČIN SODELOVANJA IN MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA

- uporabljati različne sodelovalne procese,
- prikazati učinkovite verbalne komunikacijske spretnosti,
- razviti odnos z udeleženci dogodka,
- izvajati aktivno poslušanje,
- prikazati sposobnost opazovanja in dajanja povratne informacije.

7. PREPOZNAVANJE IN SPOŠTOVANJE RAZNOLIKOSTI, ZAGOTAVLJANJE VKLJUČENOSTI

- ustvarjati priložnost za rast posameznikov na račun skupine,
- razvijati kulturno zavest in občutljivost.

8. RAVNANJE S KONFLIKTI V SKUPINI

- pomagati posameznikom pri zaznavanju in kritični oceni podzavestnih pojmovanj,
- prepoznavati konflikte in njihovo vlogo v skupinskem učenju in razvoju.

9. SPODBUJANJE SKUPINSKE USTVARJALNOSTI

- izvabiti iz udeležencev uporabo različnih načinov razmišljanja,
- spodbuditi ustvarjalno mišljenje,
- sprejemati ideje vseh udeležencev,
- uporabljati pristope, ki prispevajo k potrebam in zmožnostim skupine,
- spodbujati in usmerjati energijo skupine.

IV. VODENJE SKUPINE K USTREZNIM IN UPORABNIM REZULTATOM

KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO REZULTATA

10 . VODENJE SKUPINE Z JASNIMI METODAMI IN PROCESI

- postaviti jasen okvir dogodka,
- preko aktivnega poslušanja, spraševanja in povzemanja dati smisel delovanju skupine,
- prepoznavati odmike in usmerjati skupino nazaj na nalogo,
- upravljati majhne in velike skupinske procese.

11. ZAVEDANJE SKUPINE O NJENIH NALOGAH

- prilagajati temo dejavnosti potrebam skupine,
- osvetliti informacije, ki jih skupina potrebuje, in izpostaviti informacije in vpogled skupine,
- podpirati skupino pri povezovanju vzorcev, trendov, temeljnih razlogov in okvirov za doseganje rezultatov,
- pomagati skupini pri utemeljitvi izkušenj.

12 . VODENJE SKUPINE K SOGLASNEMU MNENJU IN ŽELENIM RAZULTATOM

- uporabljati različne pristope za doseg soglasnega mnenja,
- uporabljati različne pristope pri doseganju ciljev skupine,
- prilagajati proces nepričakovanim situacijam in novo nastalim potrebam skupine,
- ocenjevati in poročati o napredovanju skupine,
- pospeševati izvajanje nalog za doseganje ciljev.

V. OBLIKOVANJE IN OBNAVLJANJE STROKOVNEGA ZNANJA

KLJUČNA ZVEZA: ODNOS DO LASTNEGA ZNANJA, NAPREDOVANJA

13. OBNAVLJANJE TEORETIČNEGA ZNANJA

- spremljati razvoj teorij o menedžmentu, organizacijskih sistemih in razvoju, skupinski dinamiki, psihologiji in reševanju konfliktov,
- razumeti trende in dinamiko sprememb,
- razumeti teorije učenja in mišljenje.

14. POZNAVANJE ŠTEVILNIH MODERATORSKIH TEHNIK

- razumeti modele reševanja problemov in sprejemanja odločitev,
- učinkovito uporabljati različne metode in tehnike skupinskega dela,
- poznati posledice napačne rabe metod in tehnik skupinskega procesa,
- sposobnost razlikovati proces od naloge in vsebine,
- spoznavati nove pristope, metode in modele za podporo spreminjajočih oziroma na novo pojavljajočih se potreb naročnika.

15. SKRB ZA PROFESIONALEN/STROKOVEN ODNOS IN UGLED

- vključevati se v trajen raziskovalen - učni proces, povezan s področjem delovanja,
- trajno iskati in pridobivati nove informacije o področju delovanja,
- analizirati lastno delovanje in se učiti/izobraževati,
- obnavljati moderatorsko licenco.

VI. VZOR POZITIVNEGA IN PROFESIONALNEGA ODNOSA

KLJUČNA ZVEZA: ETIČNI ODNOS

16. IZVAJANJE SAMOOCENJEVANJA IN SAMOZAVEDANJA

- zrcaliti lastno obnašanje in rezultate in rezultate delovanja,
- vzpostaviti skladnost med dejanji in osebno/profesionalno zavezanostjo,
- prilagajati lastno obnašanje/vedenje kot odraz potreb skupine,
- razumeti lastne vrednote in možnost njihovega vpliva na delo.

17. ETIČNO DELOVANJE

- izraziti zaupanje v skupino in njene potencialne,
- v situacijah delovati verodostojno in s pozitivnim pristopom,
- opisati lastno videnje/predstavo situacije in raziskati poglede drugih,
- skozi delovanje odražati profesionalna in etična načela.

18. ZAUPANJE POTENCIALU SKUPINE IN VZOR NEPRISTRANSKOSTI

- spoštovati izkušnost/modrost skupine,
- spodbujati zaupanje v zmožnosti in izkušnost drugih,
- v največji možni meri zmanjševati lastni vpliv na rezultate skupine,
- ohranjati stvarno/objektivno držo.

4. KAJ MODERATOR/STVO JE?

4.1 ZGODOVINSKO OZADJE

Koncept moderiranja in moderatorjev lahko zasledimo že pri ljudeh v plemenih. Tisoče let se že uporablja to pomoč za izboljšanje človeške komunikacije. Čeprav se ni tako imenovalo, so moderiranje uporabljali duhovniki, učitelji, svetovalci, psihologi in drugi poklicni strokovnjaki, kot enega svojih osnovnih delovnih pripomočkov. V družbi so uživali poseben ugled in spoštovanje, saj so jim ljudje pripisovali sposobnosti pomirjanja bojazni, reševanja medčloveških odnosov in razreševanje nesporazumov. Filozofija, mentaliteta in veščine moderiranja imajo veliko skupnega s pristopi, ki so jih uporabljali kvekerji, Mahatma Ghandi, Martin Luter King, v zadnjem času pa tudi člani raznih mirovnih gibanj, pripadniki gibanj za človekove pravice, gibanj za pravice žensk, del okoljevarstvenih nevladnih organizacij in civilnodružbenih gibanj. (glej Toplak 2002: 9)

Napredek iz agrarne v industrijsko družbo je prinesel nove težave v človeški komunikaciji. Število in raznolikost ljudi, ki so delali skupaj, sta se zelo povečali. Prav tako način dela, ki je bil določen, kar je imelo za posledico izgubo posameznikove avtonomije ter negotovost in konflikt med delavci in delodajalci. Negotovost med delavci je posledično vplivala na motivacijo in delovno učinkovitost. Naraščajoče proizvodne potrebe in število zaposlenih so vedno bolj izpostavljali potrebo po »človeškem faktorju«. Pojavila se je potreba po preučevanju kolektivnega mišljenja in delovanja v skupinah. Poleg tega področja raziskav se je vzporedno razvijalo moderatorstvo in prehajalo v ospredje, zlasti v ZDA, kasneje pa vse bolj tudi na ostalih kontinentih. Smernice in struktura moderiranja so bile še zelo odvisne od osebnih sposobnosti in stila. (glej Toplak 2002: 10)

Kot proces, se je moderacija začela razvijati v poznih 60-tih letih prejšnjega stoletja in se dodobra razširila in razvila v 80-tih letih. Njeni zagovorniki so jo predstavili kot: »orodje, ki pomaga ljudem, da postanejo arhitekti svoje prihodnosti.« (Kaner 1998: 1)

Moderatorji so pomembno vlogo odigrali zlasti pri razvoju raznih civilnih gibanj, danes pa svojo vlogo ohranjajo v procesih doživljenjskega učenja, kjer je učenje predvsem dialog in ne enosmerno podajanje znanja. Praktične zasnove sodobnega moderiranja pa najdemo tudi v

kognitivni znanosti, teoriji procesiranja informacij, sociologiji, psihologiji, nevrolingvistiki, arbitraži, načelih pogajanja, organiziranja skupnosti in na izkušnjah. Moderiranje skupinskih procesov se je razvilo zlasti iz potrebe, da bi našli metode za učinkovitejše skupinsko delo. Izoblikovalo se je kot neformalna in prilagodljiva alternativa omejujočemu vzorcu parlamentarnih postopkov in demokratičnih birokratskih pravil. Izkazalo se je kot se je za proaktivno, saj je razreševalo konflikte takoj ali še preden so se ti pojavili. (glej Toplak 2002: 11)

V Sloveniji se je moderatorstvo začelo razvijati okrog leta 2000, ko je že bilo ustanovljeno Društvo moderatorjev Slovenije. Z idejo in zasnovo delovanja društva je začela Vida Ogorelec Wagner, pod nekakšnim mentorstvom Sue Catana iz Združenih držav Amerike. Z reorganizacijo in resnejšim pristopom ter ustanovitvijo »novega« Društva moderatorjev Slovenije leta 2002 pa so bile stvari zastavljene resneje. S pomočjo tujih povabljenih moderatorjev so se razvili tudi slovenski moderatorji in začeli delovati na različnih delavnicah in konferencah.

4.2 KAJ MODERATOR/STVO JE?

Ena od napačnih predstav sestankovanja, zbiranja idej, reševanja problemov je ideja, da bodo rezultati uspešni in učinkoviti, če zberemo na enem mestu vse strokovnjake iz nekega področja. Tradicionalni način vodenja, kjer komunikacija teče enosmerno in ni svobode različnih in kreativnih pogledov, je v današnjem času neučinkovit in neproduktiven. Šele skupno delovanje in skupno zavedanje o cilju nam daje temelje za uspeh. Tako je moderatorstvo sestavni del mnogih »dogodkov«. Veščino uporabljamo pri izboljšanju sestankov, izvedbi delavnic, izboljšanju delovanja delovnih skupin in raznih treningih. Moderatorstvo oziroma moderiranje v kontekstu, ki ga bom obravnaval jaz, je pojem znan le peščici ljudi, ki se s tem ukvarja. Vendar vse bolj prodira navzven in dobiva vse pomembnejšo vlogo v svetu. Zlasti v tujini, predvsem Severni Ameriki, ter Zahodni ter Severni Evropi se je veščina moderiranja že zelo razvila.

Moderatorja oziroma moderiranje lahko definiramo na različne načine. Meni najbližja definicija govori o moderatorju kot osebi, ki uporablja določena intuitivna in praktična znanja o skupinskih procesih za pomoč skupini pri doseganju ciljev in dobrih rezultatov. (Internet 1)

Moderiranje je prevod angleške besede »facilitation«, ki izhaja iz latinske besede »facilis« in pomeni »narediti lažje«. Moderator je vodja, ki ni nekdo, ki pove, kaj je prav in kaj ne, ne da bi za mnenje vprašal tudi tiste, ki jih ta njegova odločitev zadeva. Nasprotno, »je pomočnik, ki mora skupini dopustiti, da sama odloča, v odločitve vključuje njeno znanje, predstave in zamisli. Rešitve problemov in vprašanj najde skupina sama in tudi sama odloča o primernih ukrepih za rešitev problema.« (Seifert 1995: 75) Moderator je strokovnjak, ki poseduje znanje o skupinskih procesih, s katerim oblikuje potrebno strukturo za učinkovito izpeljavo delavnice ali sestanka. Je osredotočen na učinkovite in dinamične procese ter usmerja skupino na vsebino, sam pa je osredotočen na proces. Je strokovnjak za metode, ne pa strokovnjak za vsebino. O vsebini ne sme izraziti svojega lastnega mnenja in skozi proces ostane nevtralen. Odgovoren je za to, da skupino pripelje do rezultata ter poskuša vse člane skupine aktivno vključiti v delo. Njegova osebnost mora biti sprejemljiva za vse člane skupine, kar pomeni, da je samozavesten in mu skupina zaupa. Nima avtoritete na področju sprejemanja odločitev in je nevtralen skozi celoten proces. Moderiranje pa vsebuje sposobnost prepoznati potrebo po učinkoviti tehniki v danem trenutku, ki jo zna kompetenten moderator uporabiti.

Poleg moderatorja v skupinskem procesu potrebujemo še zapisovalca, časomerilca in opazovalca. Glavna vloga zapisovalca je, da zapisuje natanko tiste besede in stavke, ki so bili izrečeni, ter natančno opozarja skupino na stvari, za katere so se člani dogovorili. Časomerilec meri čas in opozarja skupino na predviden zaključek posamezne točke v agendi. Opazovalec pa opazuje čustveno raven udeležencev ter posreduje, ko stanje postane prevroče oziroma prehladno. (glej Saint 1994: 10) Včasih so te vloge deljene, v praksi pa velikokrat vse vloge prevzame kar moderator sam.

Moderator v sam proces prinese tri stvari: znanje, veščine in sebe. Znanje, ki ga pridobi iz knjig, seminarjev, pogovorov, mu omogoča kompetentnost na področju moderiranja. Veščine, ki vsebujejo širok spekter talentov, od aktivnega poslušanja, opazovanja, empatije, podpiranja do napovedovanja, mu omogočajo učinkovito izkoriščanje znanja za doseg ciljev. Njegova osebnost pa je najpomembnejši del, saj prepričanja, vrednote in življenjske izkušnje odražajo njegov odnos, potrebe in motive ter zmožnosti uporabe znanja in veščin. Odprtost in jasno komuniciranje brez zadržkov skupino osvobodi zavor in zagotavlja pogoje, ki so potrebni za učinkovito delovanje in doseg cilja. (Internet 1)

4.3 ZAKAJ IN KDAJ POTREBUJEMO MODERATORJE?

Ljudje se zbirajo in sestankujejo zaradi različnih razlogov. Lahko jih poimenujemo skupine, timi ali odbori. Čeprav so poimenovanja različna, morajo za uspeh vsi imeti lastnost, ki ji pravimo predanost cilju. Moderiranje je proces, ki neko splošno debato usmeri v debato, osredotočeno na cilj. Spodbuja komunikacijo, raziskuje ideje in skrbi za vključenost udeleženi v procesu. »Moderatorja lahko označimo kot prevajalca idej, kontrolorja čustev ter vodnika skozi zapleten labirint konfliktov in odločitev.« (Zimmerman 1993: 38; moj prevod) Moderatorski proces izkorišča potencial, sposobnosti, izkušnje in znanja skupine.

»Učinkovita skupina danes ne potrebuje junakov, kajti minili so časi renesančnih umov in nadljudi. Prihodnost je v sistemskem mišljenju in delu v skupini. Soodvisnost je danes bolj spoštovana kot neodvisnost.« (Mandić 1998: 190) Vendar za maksimalno učinkovitost skupina potrebuje vodjo, ki je objektivna, usmerjena na proces in predan doseganju ciljev. »To je moderator, vodnik, skozi skupinski proces.« (Saint in Lawson 1994: 42; moj prevod) Po Tavzesovem Slovarju tujk je moderator tisti, »kdor na konferencah, strokovnih sestankih, namesto avtorjev strnjeno podaja glavno vsebino referatov ali vodi delo, napovedovalec, ki neposredno sodeluje v oddaji kot njen soustvarjalec.« (Tavzes 2002: 748)

Definiramo ga lahko kot osebo, ki ima sposobnosti, da na različne načine vpliva na ljudi tako, da sodelujejo in s skupnimi naporimi ustvarijo zelene cilje organizacije. Poskrbi za strukturo oziroma proces, medtem ko udeleženci ostanejo osredotočeni na vsebino. »Vzpodbuja celovito sodelovanje, podpira medsebojno razumevanje in neguje zavest o skupni odgovornosti za doseg ciljev.« (Kaner 1998: 32; moj prevod)

»V svojem bistvu je vsaka organizacija produkt mišljenja in delovanja svojih zaposlenih.« (Stanfield 2000: 6; moj prevod) Ti so tisti, ki poznajo vsebino, moderator je le neke vrste pomočnik, ki jih kot kompetentna oseba, ki poseduje množstvo znanj, usmerja na njihovi poti k uspehu. Organizacija se za moderatorja odloči, ko jo poleg odločitve, ki jo sprejme, zanima tudi način, kako je odločitev sprejeta.

4.4 SPOSOBNOSTI MODERATORJA

Kompetenten moderator poseduje mnogo znanj. Lahko jih razdelimo na več kategorij, in sicer:

- *informativna znanja*, kamor spadajo razvoj agende in ustvarjanje prave klime, vodenje proti cilju, prepoznavanje glavnih korakov na poti k cilju, verbalno in neverbalno odzivanje na prispevke posameznih članov, ohranjanje smeri in namena ter razlaga definicij in konceptov,
- *interpretativna znanja*, kamor spadajo vključevanje tako odkritih kot prikritih sporočil udeležencev, sprejemanje neznanja kot pridobitev za doseg cilja, razlikovanje med temami in zagotavljanje logične sestave procesa, prepoznavanje, razumevanje in obvladovanje čustev, ohranjanje toka interakcije ter zagotavljanje jasnega pomena definicijam in konceptom,
- *intuitivna znanja*, ki so odločilnega pomena pri samem procesu in vsebujejo spodbujanje alternativnih pogledov, identificiranje z udeleženci in razumevanje njihovih izkušenj ter spretno in učinkovito združevanje ločenih konceptov v večjo celoto. (glej Zimmerman 1993: 14)

Uspešen moderator poseduje lastnost, ki ji pravimo karizma. To je težko opisljiva moč očaranja, pridobivanja in prepričevanja ljudi, motiviranja, spodbujanja in vodenja. Karizmo si je mogoče pridobiti s sposobnostjo jasnega, preprostega in privlačnega komuniciranja, s popolno predajo svojemu poslanstvu ali viziji ter uresničevanjem nazorov in postavljenih ciljev. Skupina mora moderatorja spoštovati in mu zaupati.

Sposobnost, da vidimo stvari s stališča druge osebe, imenujemo zmožnost vživljanja v čustva drugega. Empatija oziroma vživljanje v notranji svet nekoga drugega je za moderatorja velikega pomena. »Najboljši učitelji so tisti, ki vzpostavijo stik, vstopijo v svet svojega učenca in mu tako olajšajo vstop v širše razumevanje predmeta ali spretnosti.« (O'Connor in Seymour 1996: 50) Razumevanje posameznikovega pogleda določa stopnjo medsebojnega zaupanja in posledično uspešnost procesa. Kakor tudi pravimo, sposobnost stopiti v čevlje nekoga drugega nam pomaga pri odkrivanju čustev, zaznavanja, filozofije posameznika ter

pomaga zgraditi učinkovito medsebojno razmerje. Kompetenten moderator upošteva pomembnost čustev, občutkov in vrednot v mišljenju.

Moderator ima nalogo, da opazuje, kako dobro člani skupine medsebojno delujejo. Namen tega opazovanja je zagotoviti, da so člani sposobni doseči cilje, zaradi katerih so se zbrali. Moderator zaupa svojim članom, da lahko vsak prevzame odgovornost za uspeh ali neuspeh skupine pri doseganju cilja. (Internet 5)

Kompetenten moderator se zaveda modrosti skupine, zaveda se, da skupina ve več kot njeni posamezniki, vključno z njim. Zaupa skupini, tudi kadar je to težko, saj nezaupanje v skupino vodi v nezaupanje moderatorja in nedoseganje željenih rezultatov. (glej Stanfield 2000: 35)

4.5 DOSEGANJE KONSENZA

Moderator nima svojega mnenja o vsebini, za vsebino je odgovorna skupina in njeni člani. Vmešavanje v vsebino bi lahko ogrozilo medsebojno zaupanje in odprtost med moderatorjem in skupino. Skupino moderator vodi predvsem s postavljanjem vprašanj. Veščina postavljanja dobrih vprašanj in aktivnega poslušanja dajejo moderatorju okvir za prepoznavanje odzivov posameznikov in reagiranje na njihove odzive. »Moderator ni in ne sme biti strokovnjak za vsebino, mora pa se vanjo vživeti.« (Seifert 1995: 80)

Moč skupine je raznolikost članov, vendar je ta raznolikost lahko tudi šibkost, če se pojavi nestrinjanje in konflikt. Moderator si mora na vsakem koraku prizadevati za doseg konsenza, ki vzpodbuja in osredotoča člane k skupinskemu delu. Konsenz je stanje skupnega dogovora, ki ga lahko bolj natančno definiramo kot »stanje medsebojnega dogovora med člani skupine, kjer so vse legitimne zadeve posameznikov usmerjene na zadovoljstvo skupine.« (Saint 1994: 45; moj prevod) Konsenz ne pomeni, da morajo vsi posamezniki deliti ista prepričanja in mišljenje o neki stvari, marveč se konsenz izraža kot stanje, kjer prevlada kooperacija nad tekmovalnostjo. Je čustveno stanje, kjer vsi delujejo kot celota usmerjena na skupni cilj.

Za doseganje najboljših rezultatov morajo vsi udeleženci imeti jasen cilj, jasno vizijo, kam gredo oziroma skupno sliko, kaj želi skupina doseči. Za to pa je potrebno okolje, kjer je cenjena in dovoljena inovativnost, kreativnost, drznost in delanje napak, ki so sestavni del

vsakega procesa. Za uresničitev kakršnega koli delovanja pa je potreben dogovor, vizija in pot, kako do cilja. Konsenz kot najbolj zaželen rezultat skupine je proces, pred katerim mora priti do povezav, sodelovanja in spoštovanja med člani skupine. Samo sodelovanje ni dovolj. »Za doseganje rezultatov je potrebna povezava med posameznimi idejami, potrebno je preiti samega sebe in doseči nekaj nad posameznim pogledom.« (Williams 1993: 63; moj prevod)

5. POMEMBNOST PRIPRAVE

Priprava in planiranje je pomembna okoliščina nekega dogodka. Pogosto se zgodi, da je dogodek samo tako dober, kot je bila njegova priprava. Dolgočasje, brezbržnost in frustracije so rezultat slabe izvedbe dogodka, ki izhaja iz slabe priprave na dogodek. Priprava pred samim procesom je za učinkovitost procesa zelo pomembna. Moderator si mora ustvariti »prednost domačega okolja«. Poskrbeti in razmisliti mora o primernem dnevu in uri dogodka, trajanju, vabilih, ki jih pred dogodkom razpošlje, pripravi gradiva, če je to potrebno, ter izbere tehnike in orodja, ki jih namerava uporabiti za doseg cilja. Te izbire na podlagi zaznavnih tipov in osebnih lastnosti udeležencev pri samem procesu, kajti vnaprejšnje načrtovanje izbire tehnik bi lahko negativno vplivalo na rezultat.

5.1 ODNOS Z NAROČNIKOM

Moderator se z naročnikom dogovori o vodenju skupine na podlagi zahtev naročnika. Te lahko vsebujejo cilje, ki jih naročnik želi, ter časovni okvir, v katerem morajo biti cilji doseženi. Moderator mora pretehtati možnosti uspeha, po potrebi zavrniti proces, če uvidi, da moderacija ni najprimernejša rešitev, izbrati primeren prostor ter razviti strategijo delovanja skupine za doseg zelenih rezultatov. Moderator določi »statut« skupine, program dogodka in agendo.

5.1.1 »STATUT« SKUPINE

Za skupino je »statut« skupine nek dogovor, ki definira, zakaj je skupina nastala in kaj je njen skupni cilj. Vsebuje člane skupine, naročnika, cilj in čas, ki je na voljo za doseg cilja. Njen namen je zagotoviti, da člani razumejo odgovornost, in čas, ki ga bodo preživeli skupaj.

5.1.2 PROGRAM DOGODKA

Program dogodka je dokument, ki se ga pošlje pred samim dogodkom. Vsebuje navodila o poteku delavnice, datum, čas in lokacijo dogodka. Vsebuje kontaktno številko in naslov izvajalca, na katerega se lahko udeleženci obrnejo za dodatne informacije, cilj dogodka ter seznam nalog, ki so časovno določene. Udeležencem omogoča predpripravo in zagotavlja zaključek ob določenem času.

5.1.3 AGENDA

Agenda naj bo določena vnaprej s strani udeležencev, ki jo pregledajo pred samim začetkom delavnice. Pri sestavi jim svetuje in pomaga moderator. Skupina oblikuje konsenz o času, ki je potreben za vsako točko v agendi. Najbolje je, da visi na zidu, kjer je vidna vsem udeležencem v kateremkoli trenutku.

5.2 POSTAVITEV PRAVIL

Če želimo doseči nemoteno medsebojno delovanje znotraj skupine, moramo upoštevati nekaj pravil. Med njimi so uporaba kvalitetne komunikacije, ki zajema sodelovanje vseh članov, kjer vsak dobi besedo, ki ni kritizirana. Uporablja se metoda »beseda kroži«, kjer je število informacij enakomerno porazdeljeno med posamezne člane. Komunikacija je osredotočena na podatke, informacije, proces in cilje, ki si jih skupina zastavi. Ni poudarka na slabostih in napakah pri govoru posameznih članov skupine. Sporočilo je tisto, ki mora biti slišano, ne glede na to, na kakšen način je sporočeno.

5.3 POLJE SPROŠČENE KOMUNIKACIJE

»Ljudje radi zavračajo tuje predloge ali pa v njih iščejo slabosti in se jim s prepri upirajo, še preden jih do konca poslušajo oziroma razumejo.« (Srića 1999: 150) Takšnemu nagnjenju teorija pravi negativizem, ki je najbolj izrazit primer zavračanja in spodbijanja idej drugih ljudi.

Besede so poceni, nič ne stanejo. Kljub temu pa imajo moč, da poslušalcu ali bralcu prikličejo slike, zvoke in občutja. Jezik je orodje komunikacije in tako besede pomenijo natanko tisto, za kar se ljudje dogovorijo, da bodo pomenile. »Jezik je dogovorjen način komuniciranja o čutni izkušnji. Lahko začne podirati zveze in prijateljstva, zaostri diplomatske odnose in začne vojno. (O'Connor in Seymour, 1996: 131) Omejitev sovražnega govora in vzpostavitev polja sproščene komunikacije je tako bistvenega pomena za kreativno razmišljanje in dobre rezultate.

Komunikacijska struktura se lahko v skupini ustvari spontano ali pa je vanjo postavljena od zunaj. V formalnih skupinah so pravila komuniciranja določena večinoma vnaprej in dokaj kodificirana, v neformalnih skupinah pa so bolj spontana in ohlapna. (glej Nastran 2000: 374) Vsekakor pa je v moderatorskem procesu pomembno, da se pred samo izvedbo procesa načrtno dogovori o načinu komunikacije oziroma vzpostavitvi polja sproščene komunikacije. Ta pa določa primerno interakcijo med posameznimi člani, ki se med seboj spoštujejo in so si enaki.

Komunikacija je večpomenska beseda, ki označuje skoraj vsako medsebojno sodelovanje: priložnostni pogovor, prepričevanje, pogajanje, oglaševanje. »Ko komunicirate z drugim človekom, zaznavate njegov odziv in nanj odgovarjate s svojimi mislimi in čustvi. Vaše nadaljnje vedenje sprožajo notranji odzivi na to kar vidite in slišite. V bistvu ni mogoče ne komunicirati.« (O'Connor in Seymour 1996: 40) Včasih tudi, če nič ne rečete in ste pri miru, še vedno posredujete sporočilo, ki prehaja od enega človeka do drugega. Raziskave kažejo, da ima kljub prevladi besednega komuniciranja, pomen besed komaj 7-odstotni delež, zvok govora (ritem, glasnost, dinamika) 38-odstotni delež, največ, kar 55-odstotni delež pa predstavlja nebesedno komuniciranje. Nebesedna sporočila, ki so pomensko prav tako pomembna kot besedna, nam omogočajo pogled na širšo sliko dogajanja. »Izraz in geste na obrazu, očesni stik in gibanje telesa lahko govorijo glasneje. Empatija, zadržanost, jeza, živčnost in dolgočasje so stanja posameznikov, ki jih lahko ugotovimo na podlagi posameznih neverbalnih gest. Sproščen nasmeh in pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed.« (Gicić 2004: 13) Pri neverbalni komunikaciji je potrebno biti pozoren, saj ima različne pomene v različnih kulturah in je velik dejavnik pri spoznavanju čustev in odzivov.

5.4 UREDITEV PROSTORA

Ureditev prostora je bolj pomembna, kakor si največkrat mislimo. Pozornost mora biti predvsem usmerjena na geografsko lokacijo dogodka, izbiro primerne prostora, osvetlitve, zračnosti, zunanjih motenj ter prigrizkov. Geografska lokacija mora biti izbrana tako, da omogoča lahko dostopnost in primernost glede na zahteve udeležencev. Moderator vedno pregleda ustreznost opremljenosti prostora, kjer se bo dogodek odvijal. »Odgovoren je za nemoten potek skupinskega procesa, zato mora poskrbeti za ureditev prostora, v katerem se bo skupina sestala, potrebne delovne pripomočke, osvežila med odmori, predhodno obveščanje članov in program dela.« (Toplak 2002: 35) Ustvari varno in vzpodbudno ozračje skupinskega dela, v katerem lahko ljudje opredeljujejo in rešujejo probleme, načrtujejo, odločajo in uspešno izvajajo zastavljene cilje. Izbere primerno okolje z zadosti prostora, stolov in miz za vse udeležence. V prijetno urejenem, svetlem prostoru ustrezne velikosti in temperature se bodo lahko člani skupine popolnoma osredotočili na skupinski proces. Ureditev prostora, vključno s pohištvom in opremo, je za učinkovitost skupine ključnega pomena. Idealna ureditev je seveda odvisna od namena in velikosti skupine. Priredimo jo glede na okoliščine skupinskega procesa.

Izredno pomembno je, da imajo udeleženci možnost očesnega stika med seboj ter da sedijo v krogu oziroma pravokotno glede na plakate oziroma drugo površino, ki jo uporabljamo za zapisovanje. Plakati naj bodo na mestih dobro videni udeležencem, tako, da se lahko udeleženci v katerem koli trenutku ozrejo na njih. Ti dajejo konstantno osredotočenost na proces in preprečujejo oddaljevanje od načrtane poti. Dajejo občutek, da so posameznikove ideje pomembne in njihov prispevek viden. »Vizualni pripomočki so izrednega pomena, ker so naše misli razporedene, naš jezik pa je linearen, enosmeren in zato misli težko umestimo v stavke, ki bi zavzeli pomen.« (Lakoff 1980: 126; moj prevod) Prav tako naj se razdelijo kopije materiala, ki jih bo skupina potrebovala. Prostor mora zagotoviti nemoteno delo brez vmesnih pogovorov udeležencev. Prevelik prostor daje občutek napetosti, zato mora velikost ustrezati možnostim gibanja med člani, manjšimi skupinami in plakati, vendar ustvarjati povezanost skupine. Vse, kar je v prostoru, mora dajati vtis, da je pomembno. (glej Stanfield 2000: 31) Nekatere razporeditve stolov in način posedanja članov skupine so za moderiranje primernejši od drugih ter ohranjajo stalno osredotočenost na vsebino skupinskega procesa. Postavitve v slogu teatra ni dobra, saj daje občutek, da se vse odločitve sprejemajo spredaj pri tistih, ki so

pred vsemi udeleženci. Medtem ko prostor z veliko stoli, mizami, postavljenimi v krog z nekim fokusom v ospredju zagotavlja ugodno postavitvev in dober izkoristek pozornosti vseh udeležencev. Dobro urejen prostor zagotavlja večjo preglednost vsebine, daje dodatno energijo v aktivnem pogovoru in odkriva ideje, ki se v drugačni postavitvi ne bi pokazale.

Moderator mora pred izvedbo procesa preveriti kakovost in zadostno količino pripomočkov, znati mora uporabljati opremo, ki jo bo potreboval, ter članom pokazati sanitarije in prostor s prigrizki in pijačo. Ta je zelo pomemben, saj ob kavi, ko se intenziteta miselnih procesov zmanjša, poteka zorenje podatkov in generiranje novih idej.

Glasba je prav tako lahko ključ do uspeha. Pri zahtevnem umskem delu se zvišata človekov srčni utrip in krvni tlak. »Baročna glasba, ki spodbuja sproščenost, ohranja um živahen in zbran.« (Deporter 1996: 70) Glasba predrami desno hemisfero možganov in izboljša delovanje leve hemisfere. Barvi, ki imata blagodejni učinek, sta zelena in modra. Ustvarjata nevtrarno ozadje za debato in reševanje problemov.

5.4.1 LEVA IN DESNA MOŽGANSKA HEMISFERA

Naši možgani so razdeljeni na levo in desno hemisfero. Poskusi z obema hemisferama so pokazali, da sta odgovorni za različne načine mišljenja in da se specializirata na določene spretnosti, čeprav med obema hemisferama obstajajo prehodi in stiki. Miselni procesi leve hemisfere, ki je visoko organizirana, so logični, zaporedni, linearni in racionalni. Njene načine mišljenja uporabljamo pri pravilnem verbalnem izražanju, pisanju, branju, pri slušnih asociacijah, določanju podrobnosti in dejstev, pri fonetiki in simboliki. Ljudje, ki razmišljajo predvsem z levo možgansko polovico, hitro spoznajo svoje meje pri učinkovitosti izkoriščanja svojih zmožnosti. So odlični govorniki, ki znajo z govorom prikriti svoje pomanjkljivosti. V desni hemisferi so procesi mišljenja naključni, neurejeni, intuitivni in holistični. Primerni so za neverbalne načine razumevanja, kakršni so občutki in čustva, občutek za prostor, prepoznavanje oblik in vzorcev, glasba, barve, ustvarjalnost in vizualizacija. Obe sta enako pomembni. (glej DePorter 2005: 71) S spretnim izkoriščanjem potencialov, tako desne hemisfere s plakati, tablam, video vsebinami in glasbo, kot leve hemisfere z natančno organiziranim planom dela, dosežemo visoko raven kreativnosti udeležencev ter odlične rezultate reševanja problemov.

5.5 ČASOVNA OMEJITEV

Pomembno je, da je proces časovno omejen in da so različni segmenti časovno natančno določeni. Bolje je končati ter s temo nadaljevati naslednjič kot pa podaljševati sprva načrtovan čas za posamezen del procesa. Zgodnji prihod in pravočasna priprava je za moderatorja odločilnega pomena. Skupinski proces se ne sme začeti z zamudo, ampak ob dogovorjenem času, da pravočasno prispeli člani niso kaznovani, oziroma zamudniki nagrajeni. Čas je najbolje opredeliti že v vabilu, pred samo izvedbo procesa.

Spremljanje časa je delo časomerilca, ki skupino opozarja na čas, predviden za debato o točki v procesu. Njegova naloga je, da skupino opozarja na čas, predviden za zaključek točke, o katerem se je skupina zedinila pred samo izpeljavo procesa. Pomembno pa je, da opozarjanje na čas ne vpliva na samo debato. (glej Howick Associates 2002: 37)

Izredno pomembni so odmori, ki zmanjšujejo napetost in udeležence napolnijo z novo energijo.

6. DELOVNA SKUPINA

Že Aristotel opredeli človeka kot družbeno žival. Ljudje smo socialna bitja, ki se vse življenje vključujemo v različne skupine zaradi potrebe po interakciji in socialnem stiku. Tako kot vsaka stvar se tudi skupina razvija. Ima svoj začetek, svoje rojstvo, svoj razvoj. Življenjski cikel skupine lahko tako razdelimo na štiri faze.

Prvi fazi rečemo *faza »oblikovanja«* skupine, ko se posamezniki vključujejo v skupino, iščejo pripadnost, navdaja jih optimizem in želja po dobrih odnosih z drugimi. Moderator v tej fazi poskrbi za medsebojno spoznavanje, nakaže smernice delovanja in pozorno spremlja posameznikove potrebe.

Sledi *faza »besnenja«*, kjer se začenjajo kazati konflikti med posameznimi člani, porajajo se dvomi nad skupinsko in posameznikovo odgovornostjo in pripadnostjo skupini. Moderator mora ostati pozitiven in se soočiti s konflikti. Članom skupine naloži težavnejše naloge, ki jih prisilijo k tesnejšemu sodelovanju.

Faza *»vodila«* je faza, kjer se pokaže uspešnost skupinskega dela ter poveča skupinska samozavest. Člani skupine delijo medsebojna mnenja, skupinska kohezija in zaupanje moderatorju se povečuje, konflikti izginjajo.

Zadnja faza je *»faza izvajanja«*, ko skupina postane samostojna in rutinsko rešuje zapletena vprašanja. Vzpostavi se visoka lojalnost med posamezniki, skupina postane konkurenčna drugim skupinam, postane bolj inovativna in samozavestna pri svojih odločitvah. Moderator v tej fazi poskrbi za izpolnitev potreb po količini potrebnih informacij, vzpodbuja skupino k nadaljnjemu razvoju in rasti in okrepi medsebojno spoštovanje in zaupanje. (glej Hackett 1993: 53-57; moj prevod)

Skupina predstavlja dva ali več ljudi v medsebojni interakciji in je sestavljena iz ljudi, ki se doživljajo kot povezana celota v času in prostoru. Za člane skupine je značilen vsaj en skupen cilj. »Male skupine, ki štejejo do trideset ljudi, so tiste, v katerih se lahko razvije vsa psihološka dinamika. Odnos vsakega z vsakim, osebni pregled nad dogajanjem v skupini, emocionalni stiki in odnosi, neposreden osebni nadzor in sankcioniranje ter medoseben dogovor o aktivnostih in ciljih skupine.« (Nastran 2000: 369) V večjih skupinah je posameznik manj pomemben, saj izgubi osebni pregled in kontrolo nad dogajanjem.

Zato je za moderatorja pomembno relativno majhno število članov skupine, da se ustvarja prava skupinska dinamika in pretok energije.

Delovna skupina je specifično in umetno organizirana ali strukturirana majhna skupina ljudi, ki imajo skupne interese in cilje. V območju skupinskega ustroja lahko razčlenimo organiziranost, razpored in trajnost obstoječih skupin. Ustroj lahko razumemo kot analizo položajev, vlog, medčloveških odnosov ali sistemov razporejanja članov skupine. Obstaja eksplicitna, formalna struktura, pa tudi implicitna, ki ni nič manj pomembna in včasih prav ta skriva pravo bistvo skupine. Vsaka skupina ima svojo identiteto, ki jo moramo razlikovati od ostalih skupin. Pri vsaki skupini moramo določiti cilje, zaradi katerih je skupina nastala, ker ti odrejajo smisel obstoja skupine. Proučimo sestavljenost skupine, intenziteto interpersonalnih odnosov, vplivnost skupine na celotno organizacijo, formalnost članstva skupine in čas obstajanja skupine (kratkotrajne in dolgotrajne skupine). Vsaka delovna skupina je sestavljena iz treh členov, naročnika, ki moderatorja najame za izvedbo procesa, moderatorja od katerega se pričakuje uspešna izvedba, ter članov skupine, ki so odgovorni za oblikovanje končne rešitve.

Skupine so različne. Pozorni moramo biti zlasti na dva vidika. To sta družbeno okolje, iz katerega izhajajo posamezniki, ter njihovo dožemanje procesa in prisotnosti moderatorja. Prisotnost drugih ljudi povzroči boljše reševanje nalog posameznikov. Ta učinek se pojavi ne glede na to, ali drugi opazujejo posameznika ali pa se zgolj ukvarjajo s podobnimi aktivnostmi. Vsak posameznik, ki je del neke skupine vnese vanjo del svojih prepričanj, domnev, izkušenj pričakovanj, znanj. Moderator pa je tisti, ki je odgovoren, da prepozna verbalne in neverbalne geste posameznikov, zmanjša razlike in poudari podobnosti med člani. V zavesti zahodnega sveta je kritika in argumentativen način razmišljanja. Zaznavanje prisotnosti moderatorja je lahko znotraj skupine pozitivno ali negativno. Negativne vzorce je težje prepoznati in obvladati. Povzročijo pa lahko ohromelost in zmanjšajo drznost moderatorja. Pojavi se lahko negativen učinek, ki mu pravimo socialna zavora, vendar se ta pojavi, le ko so drugi sovražno nastrojeni. (glej Nastran 2000: 293)

6.1 SKUPINSKA DINAMIKA IN RAZVOJ SKUPINE

Pomembno za skupine je okolje, kjer je izkoristek največji. Misel »več glav več ve« nam daje vedeti, kako pomembno je skupinsko delo. Vendar pa skupina ni samo seštevek svojih članov ampak sinergija, ki vpliva ne samo na povezanost v skupini in njeno delovanje, ampak tudi na njeno zgradbo. »Na delovanje skupine in skupinsko dinamiko bistveno vpliva vrednostni

sistem skupine, slog vodenja, stopnja soglasnosti, sodelovanja, tekmovalnosti in konflikti, ustvarjanje povezav in koalicij ter načini odločanja.« (Mandić 1998: 196) Delovna skupina, ki deluje sinhrono, sprosti sinergijo, ki je več kot seštevek posameznih energij.

»Skupina je sestavljen energetska sistem, ki črpa in troši svojo energijo na različne načine. Vloga moderatorja pa je zmanjšati negativno in povečati pozitivno energijo. Z zaznavanjem energije skupine začuti ali je skupina utrujena, skeptična ali v zagnanosti spremeni tok energije, saj se energija konstantno premika in spreminja intenziteto.« (Zimmerman 1993: 101; moj prevod)

To lahko doseže s posebnimi tehnikami, s katerimi aktivira udeležence (po potrebi s fizičnim gibanjem po prostoru).

Začetki delovanja skupine so lahko umetno pogojeni in namerno ustvarjeni zaradi uresničevanja določenih nalog ali projektov. Obstaja tudi zadovoljstvo pripadnosti, bližine in vzajemnosti. Na ta način se oblikujejo tudi nekatere izmed poklicnih skupin. Oblikujejo se in sodelujejo zaradi vzajemne privlačnosti, usklajenosti ali izzivalnosti. Potreben je pristanek vodje, sicer takšne skupine hitro propadejo, pa naj so pri delu še tako uspešne. »Razvoj skupine je zapleten proces, ki je odvisen od mnogih zunanjih in notranjih dejavnikov. V določeni točki postane identiteta skupine avtonomni dejavnik, ki vpliva na nadaljnji razvoj in učinkovitost skupine.« (Mandić 1998: 197)

6.2 RAZLIČNI TIPI ZAZNAV PRI LJUDEH

Ljudje smo kot najbolj razvita živa bitja na Zemlji tudi najbolj odvisni od nenehnega pretoka informacij in od spretnosti kako dobro sprejemamo in predelamo informacije. »Način sprejemanja, dekodiranja in zlasti predelave informacij v veliki meri določa človekovo vedenje, kognicije, motivacije in dejanja. Na podlagi teh zaznav gradimo svet, v katerem živimo.« (Nastran 2000: 70) Najvišji kognitivni rezultat teh povezovanj pa je znanje, poleg katerega je pomembna percepcija, ki predstavlja vez med človekom in njegovim okoljem. Ugodno okolje pa pomaga moderatorju pri njegovi najpomembnejši nalogi, to je zagotoviti pogoje za čim boljše zaznavanje informacij in dosego znanja.

Zelo pomemben je pojem interakcije, ki zajema vse procese, ki se dogajajo med dvema ali več ljudmi, pa tudi med posameznikom in skupino. »Najpomembnejši proces interakcij je

komunikacija. Bistveno za te procese pa je premoščanje razlik med posamezniki. Pri interakciji gre na splošno za dve strategiji, sodelovanje ali tekmovanje.« (Nastran, 2000: 205) Pokazalo se je, da ljudje bolj težijo h kooperativnim kot pa k egoističnim strategijam, če to seveda preveč ne ogrozi individualnih koristi. Težnja h kooperaciji se poveča tudi, če se zmanjša konflikt med posameznikovim in skupinskim interesom, zato moderator najprej uskladi ciljni rezultat in pot, po kateri naj bi ga skupina dosegla.

Imamo pet kanalov po katerih dotekajo k nam informacije iz zunanjega sveta. To so vid, sluh, okus, vonj in taktilni občutki (dotik in telesna pozicija). »Dražljaje, ki prihajajo od zunaj ali znotraj, sprejemamo aktivno, vendar človek predela v svojih možganih in živčnem sistemu le manjši del od množice informacij, ki mu jih vsak trenutek pošiljajo čutila. Zato za zmanjšanje količine in mnogovrstnosti informacij razvijamo različne strategije.« (Nastran 2000: 73) Večina ljudi ima tako kombinacijo treh vrst zaznavanja, vendar prednost daje enemu tipu zaznavanja. Pomembnost odkrivanja posameznikovih zaznav je odločilnega pomena pri boljši komunikaciji z njimi, saj izbira besed lahko pomeni medsebojno razumevanje ali nerazumevanje. Pomembno pa je tudi pri sami pripravi na proces, v smislu izbora materialov. Naloga moderatorja je poskrbeti za aktivnosti, ki bodo ustrezale zaznavnim tipom večine udeležencev.

- **VIZUALNI TIP;** Če nam udeleženci sporočajo o podobi in delovanju ostalih, imajo predvsem vizualno zaznavanje. Značilnosti vizualnih tipov ljudi so hiter govor, urejenost, boljše pomnjenje stvari, ki jih vidijo, kot kar slišijo. Učijo se s pomočjo vizualnih asociacij,
- **AVDITIVNI TIP;** Če nam udeleženci sporočajo o tem, kaj ostali govorijo, imajo predvsem avditivno zaznavanje. Značilnosti avditivnih tipov so, da radi poslušajo in berejo naglas, so odlični govorniki. Učijo se s poslušanjem in si bolje zapomnijo tisto, kar slišijo, kot tisto, kar vidijo,
- **KINESTETIČNI TIP;** Če nam udeleženci sporočajo predvsem o telesnih občutkih, čustvih in atmosferi, imajo verjetno predvsem kinestetično zaznavanje. Govorijo počasi, so fizično naravnani in se veliko gibljejo. Učijo se z delom, oziroma dejavnostjo. (glej DePorter 1996: 116)

Čeprav ima vsak človek svoj prednostni zaznavni kanal, so vizualni tipi prevladujoči. »Vizualizacija pomeni nekaj slikovno predstaviti. Njena glavna naloga je koncentrirati pozornost prejemnikov, vključiti opazovalce, skrajšati napor pri govorjenju, udeležencem omogočiti orientacijo, olajšati razumevanje informacij, razširiti in dopolniti povedano ter udeležence opogumiti za sodelovanje in izražanje njihovega stališča.« (Seifert 1995: 12) V praksi se največkrat uporabljajo naslednji vizualni pripomočki, ovojni papir in pano, listna tabla, prosojnice in projektor. Uspešnost vizualizacije se ne skriva v obilju ponudbe, temveč v njeni izrazni moči in kvaliteti. Pomembna je porazdelitev prostora na papirju, logična razporeditev, smiselna uporaba barv in oblik s katerimi poudarimo pomembnost informacije in pojasnimo povezave.

6.3 RAZLIČNI NAČINI RAZMIŠLJANJA

»Nič v človekovi ustvarjalnosti ni in ne more biti docela prosto čustev. Ustvarjalnost ni mogoče dokončno pojasniti z racionalnimi argumenti, ker ni neposredno povezana z inteligentnostjo, logiko in vsakdanjim razumom.« (Srića 1999: 52) Največ pomembnih izumov je posledica kombinacije navdiha in naporenega dela, vztrajne obdelave in graditve poti do končnega uspeha, pogosto močnemu nasprotovanju, neugodnim okoliščinam in celo popolnemu zavračanju okolja navkljub. Najbolj inventivne ideje so pogosto posledica medsebojnega vplivanja ljudi. Pomembno je, da se izognemo kritiki. To ne pomeni, da se moramo z vsako idejo strinjati, ampak pomeni dopustiti svobodo in kreativnost ostalih. Če je neka ideja kritizirana, se lahko zgodi, da posamezniku vzamemo pogum in posledično preneha poskušati proizvajati ideje.

Razširjeno mnenje, da je ustvarjalen um raztresen in pozabljiv, spregleduje dejstvo, da pozabljamo le stvari, ki se nam ne zdijo pomembne. Za stvari, ki zadevajo naše ustvarjanje, pa imamo izvrsten spomin. Največji sovražnik razmišljanja je zapletenost, ker vodi do zmedenosti. Ko je razmišljanje jasno in enostavno, postane bolj zabavno in bolj učinkovito.

Ker smo ljudje največkrat naravnani tako, da želimo svoje ideje izraziti, še preden pustimo dokončati stavek sogovorniku, pogosto prihaja do nerazumevanja tistega, kar nam sogovornik sporoča. Niti ne razumemo, niti ne slišimo povedanega.

ARGUMENTATIVEN TRADICIONALEN NAČIN RAZMIŠLJANJA: »Nekateri ljudje bi veliko raje imeli prav, kot pa bili srečni. Zdi se, da je dobro, da svoje stališče podprejo s čim več razlogi. Zdi se, da je dobro, da nakopičijo argumente na tehtnico, dokler se ta ne prevesi na njihovo stran. Resnica pa je prav nasprotna. Veriga je samo tako močna kot je njen najšibkejši člen. Slab argument oslabi dobrega.« (O'Connor in Seymour 1996: 232) V tradicionalnih, hierarhičnih organizacijah je bolj kot skupinsko delo, pravilo individualno delo. Če pa že nekako oblikujejo skupine je komunikacija enosmerna in ne daje pravih rezultatov.

PARALELNI NAČIN RAZMIŠLJANJA: Povprečnemu intelektu, ki ni sposoben drugega, se zdi kritika enostavna, saj je ena najbolj cenjenih oblik dominacije. Paralelen način razmišljanja pa vzbuja odpor do negativnega mišljenja in daje prednost idejam drugih ljudi. Različne ideje so dovoljene in zaželeno. Postavljene so v isto vrsto in med njimi ni nesoglasij, sporov in sodb. Paralelen način razmišljanja je natančno nasproten argumentiranju, nasprotovanju, kjer vsak zavzame nasproten pogled. Bistvo paralelnega mišljenja je, da v vsakem trenutku vsi gledajo v isto smer, da so lahko pogledi na isto stvar nasprotujoči, vendar vzporedni. Smer pa lahko spreminjamo. Spodbuja se delovanje vseh posameznikov, ki sami iščejo in oblikujejo rešitve.

7. UČINKOVITO ZASTAVLJANJE VPRAŠANJ

Učinkovito zastavljanje vprašanj je veščina, ki jo mora moderator izpiliti do potankosti. Postavljanje pravih vprašanj ob pravem času in na pravi način je ena ključnih moderatorjevih kompetenc. Za učinkovito zastavljanje vprašanj v procesih moderiranja morajo biti ustvarjeni pogoji, ki moderatorju in skupini omogočajo sproščeno in varno vzdušje, zelo pomemben pa je tudi dober stik s skupino in s posamezniki v njej.

S pomočjo dobrih vprašanj moderator zbira informacije, preverja razumevanje, napredek in predpostavke skupine ter posameznikov. Poleg tega dobro strukturirana vprašanja pomagajo iz skupine izvabiti relevantne informacije, potrebne za opravljanje določene naloge. Z njimi moderator preverja, ali so udeleženci razumeli njegova navodila, izražena mnenja sogovornikov, hkrati pa preverja svoje razumevanje izraženih misli. (glej Sanchez 2006: 2)

»Vprašanja so lahko močno orožje, zato jih zastavljamo s premislekom. Sprašujemo spoštljivo in tako, da ne žalimo in kažemo svoje moči ali vzvišenosti.« (Sanchez 2006: 3) Sprašujemo na način, ki bo koristil namenu dogodka in ne zastavljamo vprašanj, ki bi bila dvoumna ali bi povzročila različna tolmačenja. Dobro je poznati demografske podatke (delovno mesto, odnosi, znanja) ter morebitne predsodke in zadržke posameznikov v skupini. (glej Sanchez 2006: 3)

Nujno je obvladati umetnost postavljanja vprašanj, če hočemo priti do odločilnih informacij. Nujno pa je tudi razviti lasten način spraševanja, s primernim tonom glasu in hitrostjo govora. »Ker moderator ni strokovnjak za vsebine, svojo nalogo obvlada s spraševanjem in ne dajanjem izjav in odgovorov. Vprašanja omogočajo vključevanje vseh udeležencev, razkrivajo vedenja in počutje članov skupine, usklajujejo delovne korake in vzpostavljajo skupinski dogovor.« (Seifert 1995: 94) Zastavljanje pravih vprašanj v najprimernejši obliki daje prave in uporabne odgovore.

7.1 SPOSOBNOST AKTIVNEGA POSLUŠANJA

Dejstvo je, da verbalna komunikacija ni glavni del komunikacijskega procesa. Aktivno poslušanje je veščina, ki je za moderatorja zelo pomembna. Aktivno poslušanje vsebuje

empatijo, sposobnost, da se vživimo v položaj drugega človeka. Tako pokažemo zanimanje za sogovornikove težave, skušamo razumeti njegov položaj, prizadevamo si spoznati njegove potrebe in spoznati okoliščine, v katerih se je znašel.

»Če znamo sogovornika poslušati, pomeni, da znamo poslušati besede in misli za besedami, upoštevati čustva, ki spremljajo besede in spoznati namen sogovornikovega sporočila.« (Gale Zidar 2002: 221) Le tako lahko sogovorniku pomagamo doumeti njegov problem. Natančnost našega poslušanja razberemo iz naše lastne komunikacije. Zmožnost vživljanja pa pomeni predvsem doumeti položaj drugega, spoznati okoliščine in kako se v njih v tistem trenutku počuti. Lahko ga razumemo, tudi če se z njim ne strinjamo.

Veščina poslušanja loči dobre od slabih moderatorjev. Ker so misli štirikrat hitrejše od zmožnosti števila izgovorjenih besed, lahko pride do pomanjkanja koncentracije in misli odtavajo. Vendar lahko dober poslušalec hitrost misli izkoristi kot prednost. Aktivno poslušanje in postavljanje vprašanj sta veščini, ki sta neposredno povezani. Moderator na podlagi odgovorov posameznikov in njihove interpretacije oblikuje naslednje primerno vprašanje. (glej Saint 1994: 74) Aktivno poslušanje lahko izboljšamo s parafraziranjem povedanega. Pri aktivnem poslušanju je osnovna zapoved, prepoved svetovanja in izrekanja kritike, saj ljudje ne marajo obsojanj, sodb, zasliševanj, pridiganja. Posebno pozornost moramo posvečati neverbalnim znakom. Ko razvijemo umetnost poslušanja, vemo, na osnovi česa bomo oblikovali strategijo ter postavljali dobra vprašanja o pomembnosti skupnih rešitev. Dobra vprašanja so ključ do dobrega stika s skupino, zaupanja ter razkrivanja želja in potreb.

7.2 RAZLIČNE VRSTE VPRAŠANJ

Obstaja veliko načinov opredeljevanja vprašanj. Najpogosteje pa vprašanja delimo na vprašanja glede na vsebino ter vprašanja glede na način spraševanja.

7.2.1 VPRAŠANJA GLEDE NA NAČIN SPRAŠEVANJA

V to kategorijo vprašanj uvrščamo:

- direktna vprašanja, s katerimi sprašujemo naravnost in zahtevajo točno informacijo,

- indirektna vprašanja, s katerimi sprašujemo posredno in dajejo sogovorniku možnost«, da se odgovoru izmakne,
- vprašanja odprtega tipa, ki so najprimernejša oblika vprašanj in dopuščajo različne odgovore; začnejo se z eno izmed vprašalnic kdo, kaj, kako, kateri, kakšen,
- vprašanja zaprtega tipa ponujajo le odgovor da ali ne in so za vsebinsko delo manj uporabna; primerna so pri potrjevanju informacij, potrjevanju razumevanja in dejstev ter pri strinjanju glede odločitev skupine,
- alternativna vprašanja ponujajo odločitev med dvema alternativama; pri vprašanjih te vrste obstaja nevarnost, da se skupina razdeli na dva dela; smiselno je, da jih zastavimo takrat, ko smo že preverili, da skupina niha med dvema alternativama,
- retorična vprašanja pogosto zastavljamo, kadar želimo nasprotno mnenje zatreči že v kali, kadar se soočamo s težavnimi člani v skupini, ki motijo konstruktivno vzdušje ali, ko moderator želi razbiti monotonost. (glej Seifert 1995: 96)

7.2.2 VPRAŠEVANJA GLEDE NA VSEBINO

V to kategorijo vprašanj pa uvrščamo:

- vprašanja za pritegovanje pozornosti s katerimi vzpostavimo dober stik; to so nevtralna vprašanja, ki puščajo vsa vrata odprta,
- reprodukcijska vprašanja oziroma vprašanja za pridobivanje informacij, ki so večinoma vprašanja odprtega tipa; vprašanja za dvigovanje zavedanja, ki udeležencem omogočajo izboljšati svoje dosežke, čut odgovornosti in vztrajnost za izpeljavo aktivnosti,
- vprašanja za razmišljanje, ki so odlično orodje razjasnitev povedanega, saj s parafraziranjem pokažemo, da smo sogovornika aktivno poslušali in ga razumeli,
- vprašanja za argumentiranje nudijo priložnost za nadaljnjo razlago razlogov, vedenja, čustev,
- hipotetična vprašanja, ki zbegajo, spravlajo v zadrego ali napeljujejo k predlogu; pomembno je, da jih zastavimo v pravem trenutku, ko je sogovornik pripravljen na izziv ter ima dovolj znanja in virov, da jim bo kos, v nasprotnem primeru lahko pričakujemo obrambno držo in nasprotovanje,

- preiskovalna vprašanja, ki pridejo prav, kadar s predhodnimi vprašanji nismo dobili dovolj informacij; so najzahtevnejša, saj z njimi odkrivamo tisto, kar se skriva pod površjem, saj včasih udeleženci namerno ne povedo vsega,
- vprašanja za preverjanje s katerimi preverimo naše razumevanje informacije,
- vprašanja za dajanje informacij, ki so smiselna zlasti takrat, kadar so informacije posebnega pomena za potek procesa; udeleženci preko teh vprašanj sami iščejo rešitve,
- vprašanja za spodbujanje razmišljanja, na katera udeleženci prostovoljno odgovarjajo,
- vprašanja, ki napeljujejo na sklep, s katerim udeležence skušamo pripeljati do odločitve,
- problemska vprašanja, ki morajo biti zastavljena v kar se da pozitivnem tonu; paziti moramo na težave sogovornikov in izzive okolja, da ne pospešimo negativne energije. (glej Sanchez 2006: 5,6)

7.3 RAZLIČNI MODELI VPRAŠANJ

Obstajajo tudi različni modeli postavljanja vprašanj. Med najbolj uporabne lahko štejemo *meta*, *spin* in *grow* model vprašanj.

Meta model uporabljamo za zbiranje informacij, pojasnjevanje pomena, ugotavljanje omejitev in za iskanje novih možnosti izbire. Da bi odkrili tisto, kar se skriva za besedami, si pomagamo z meta modelom jezika.

To je niz vprašanj, s katerimi odkrivamo globinsko strukturo mišljenja ali način, kako so bile misli prevedene v jezik. Ker jezik ne more slediti hitrosti ter kompleksnosti našega mišljenja, prihaja do posplošitve, popačenja in izbrisa resnične izkušnje. Sestavni deli meta modela so posploševanje, popačenje in izbris, ki imajo svoje dobre in manj dobre strani. Posploševanje nam po eni strani pomaga, da se zelo hitro učimo, po drugi strani pa je lahko škodljivo, saj lahko negativna izkušnja omeji drugačen pogled na enako stvar v drugačnem kontekstu.

Popačenje omogoča sanjarjenje, uporabo domišljije in s tem ustvarjanje novega. Vendar s tem izkrivljamo resničnost, kar nam lahko prihrani bolečino ali omeji drugačen pogled.

Izbris je koristen, saj se ob poplavi informacij v danem trenutku osredotočimo na tisto, kar nam je resnično pomembno. Vendar pa je lahko posledica tudi, da pozabimo koristne

informacije. Z zavedanjem teh dejstev se osredotočimo na ciljno zastavljena vprašanja, ki pomagajo poiskati možne rešitve teh problemov. (glej Sanchez 2006: 10)

Spin model, ki ga je razvil britanski raziskovalni psiholog Neal Rackham z namenom izboljšanja prodaje, je zasnovan na natančnem zaporedju štirih vrst vprašanj, ki prodajalcu omogočajo logično vodenje prodajnega razgovora od raziskovanja kupčevih potreb do ustvarjanja rešitev. Model *spin* razlikuje med situacijskimi vprašanji, ki sprašujejo o obstoječem stanju, situaciji, trenutnem položaju, problemskimi vprašanji, ki upoštevajo težave, probleme in nezadovoljstvo sogovornika, implikativnimi vprašanji, ki sprašujejo o posledicah in učinkih problemov, dogodkov ali odločitev ter vprašanji o eksplicitnih potrebah, ki sprašujejo po pomenu in vrednosti rešitve. To je tudi vprašanja, s katerimi sogovornika soočamo z odgovornostjo in napeljujemo h konkretnim korakom oziroma ukrepom. (glej Sanchez 2006: 12)

Grow model vsebuje vprašanja, ki so vezana na opredelitev cilja, na katerega se osredotočamo, vprašanja, ki pomagajo pri boljšem razumevanju trenutne situacije in z njo povezanih različnih okvirjev, vprašanja, ki jih uporabimo za temeljito raziskovanje možnih potekov aktivnosti, ki so na razpolago, ter vprašanja, ki pomagajo sprejeti odločitev za akcijo, aktivnosti, ki najbolj ustrezajo situaciji in omogočajo doseganje cilja. (glej Sanchez 2006: 13)

8. IZVEDBA IN TEHNIKE MODERIRANJA

Izvedba delavnice, sestanka, dogodka je sestavljena iz treh delov: otvoritve, glavnega dela in zaključka. Moderatorjeva prva naloga je vzpostaviti pozitivno klimo in ustvariti varno ozračje za debato. Začne se z uvodnim pozdravom in svojo predstavitvijo udeležencem. Drugi korak je dogovor, kako bo proces potekal, kaj je povod, tema in kaj je cilj prireditve. Sledi pridobitev pripravljenosti za sodelovanje udeležencev, razlaga svojega pogleda, ki je nepristranski, ter razlaga posameznih faz procesa. Izvedba neke delavnice je praviloma tako dobra, kot je priprava moderatorja nanjo. Dobra priprava se nanaša na naslednja področja, temo in cilj, ciljno skupino, vsebino, potek in organizacijo. »Temeljita priprava omogoča boljše poznavanje informacij, več osebne jasnosti, možnost za usmerjeno vizualizacijo, priložnost za nemoten organizacijski potek, razpolaganje z dodatnim gradivom ter večjo osebno gotovost v nastopanju.« (Seifert 1995: 46) Ker tema delavnice največkrat ni enaka cilju, si je pomembno postaviti kar se da jasne cilje in uporabiti zgolj informacije, ki imajo za doseganje cilja in za ciljno skupino največjo sporočilnost.

Potem ko se moderator dogovori o pričakovanih končnih rezultatih in vzpostavi pozitivno medsebojno razmerje z udeleženci, vzpostavi dialog o izbiri primernih tehnik, glede na zaznavni tip udeležencev. S pojmom tehnike oziroma metode moderacije označi konkretne postopke, ki se nanašajo na izvedbo moderacije.

Moderacija se ne konča z odhodom iz predavalnice, temveč s sistematično analizo opravljenega dela. Zaželeno je, da udeleženci prireditve zapustijo v pozitivnem razpoloženju in trdno odločeni, da bodo ukrepe, za katere so se dogovorili, tudi uresničili. Moderatorjeva naloga je skrb, da vsebine ne ostanejo nedorečene, da se razprave končajo v predvidenem času, da ob koncu opravi refleksijo skupinskega procesa, se zahvali udeležencem in zaključi s pozitivno sklepno besedo. (glej Seifert 1995: 146)

»Cilj povratnih informacij je zavedanje svojega načina obnašanja, ocenjevanje svojega vpliva na druge, kratka razumevanje samega sebe in drugih. Povratne informacije ne smejo nikogar prizadeti, morajo biti konstruktivne, da bi lahko bile koristne. Imajo funkcijo spodbujanja komunikacije in odstranjevanja motenj v komunikaciji.« (Seifert 1995: 70)

8.1 LEDOLOMILCI

Večina udeležencev se delavnic, sestankov udeleži po stresnem dnevu v službi, zato je pomembno njihovo energijo dvigniti in osredotočiti na cilj, zaradi katerega so se zbrali. Ledolomilci so komunikacijski pripomoček, primerna metoda tako pri prebijanju ledu med udeleženci, ki se v posamezni skupini med seboj ne poznajo, kot tudi med skupino, ki se med seboj pozna in potrebuje dvig energije za boljšo koncentracijo. Delujejo osvežujoče, saj predstavljajo odmik od intenzivnega razmišljanja, prav tako pa ponujajo možnost povezave med člani ter iskanje skupnih interesov, kar pripomore k odločitvam, sprejetim s konsenzom. Vedno pa je treba pred izvedbo ledolomilca pridobiti pozornost udeležencev, jim razložiti potek in izbrati takšnega, ki se ujema z vsebino skupinskega procesa ter možnostmi prostora za njegovo izvedbo. »Ledolomilci ljudem omogočajo, da se učijo drug od drugega in sinergično združujejo svoje znanje. Pomagajo poiskati stične točke med udeleženci, omogočajo takojšnjo vključitev posameznikov v skupinski proces ter omogočajo aktivno udeležbo.« (Toplak 2002: 41)

Ko se skupina neznanih ljudi prvič sreča, med njimi vlada napetost, pogovor le težka steče, ozračje pa je lahko včasih mučno. Metode za spoznavanje udeležencev bi lahko imenovali tudi metode za lažji začetek komunikacije. Največjo napetost povzroča to, da se udeleženci med seboj ne poznajo. Medsebojno spoznavanje ima tako več pomembnih funkcij. »Ustvarja občutek varnosti, (posamezniki se počutijo v skupinah s povsem neznanimi osebami ogroženi), omogoča lažji prehod iz domačega okolja v učno okolje, spodbuja navezovanje stikov med udeleženci, premagovanje začetnega strahu in napetosti.« (Brečko 2002: 15) »Poseben izziv moderatorstva je tudi v tem, da udeleženci ne najdejo le učinkovitega pristopa do same vsebine, ampak tudi pot drug do drugega, da navezujejo stike in lahko vsaj delno učno pot prehodijo skupaj. Vsako učenje je tudi socialna interakcija. Kakovost razvoja socialnih interakcij, skupinske dinamike in občutka pripadnosti določeni skupini pa precej vpliva na uspešnost in učinkovitost učnega procesa.« (Brečko 2002: 121)

8.2 TEHNIKE PORAJANJA IDEJ

Tehnike porajanja idej so tehnike, s katerimi skupina opredeli vzroke problemov in najde možne rešitve zanje. Sem spadajo prevetritev možganov (brainstorming), temeljna skupinska tehnika, galerija za ustvarjalno reševanje problemov, kartiranje misli.

8.3 TEHNIKE DOSEGANJA SOGLASJA

Ker ima vsak član o odločitvi svoje mnenje, je pomembno, da moderator s spretno izbiro tehnik doseganja soglasja ugotovi mnenje vsakega posameznika in ga oblikuje tako, da bo mnenje vsakega posameznika vsaj delno upoštevano. Moč skupine je prav v različnosti mnenj, vendar mora biti skupina na koncu enotna. »Soglasje spodbuja člane skupine k sodelovanju in jih osredotoča na zastavljene cilje, pri odločanju pa jim daje občutek enakopravnosti. Skupno odločitev dejansko sprejmejo za svojo. Med te tehnike spadajo poizvedovanje s piko, temeljna tehnika doseganja soglasja, tehnika plusov in minusov, matrična primerjava parov in še mnoge druge.« (Toplak 2002: 77)

8.4 POV RATNE INFORMACIJE

Povratna informacija je ključ do zaupanja, ki se vzpostavi med moderatorjem, udeleženci in naročnikom ter ustvari odlične rezultate. Zaupanje je dvosmerno, kar omogoči, da ob predpostavki, da skupina zaupa moderatorju in procesu, v težkih situacijah, ko se odloča o uspehu in neuspehu, moderator zaupa v sposobnosti skupine. Povratna informacija moderatorju daje možnost, da spremlja, prilagaja in razvija proces na način, ki odgovarja skupini. (internet 8) »Cilj povratnih informacij je zavedanje svojega načina obnašanja, ocenjevanje svojega vpliva na druge, skratka razumevanje samega sebe in drugih. Povratne informacije ne smejo nikogar prizadeti, morajo biti konstruktivne, da bi lahko bile koristne. Imajo funkcijo spodbujanja komunikacije in odstranjevanja motenj v komunikaciji.« (Seifert 1995: 70) »Uspešen moderator svoje delo doživlja kot proces stalnega izboljševanja, zato si prizadeva pridobiti čim več povratnih informacij, da se bo lahko v prihodnje še bolj izboljševal in ogibal napakam.« (Toplak 2002: 77)

Povratna informacija nam daje izbor pravih metod med posameznimi alternativami. S konsenzom, ki je najpogostejši način sprejemanja odločitev, ko se vzpostavi medsebojno zaupanje med moderatorjem in člani skupine, izberemo pravo pot h končnemu cilju. Ker je razmišljanje in sprejemanje odločitev bolj učinkovito in zabavnejše, ko je enostavno in jasno, je dobro hitro sprejeti primerno alternativo. Oklevanje in čakanje lahko povzroči izgubo zaupanja v kompetentnost in znanje moderatorja. Ob tem je zanimiva zgodba Balaamovega oziroma Buridenovega osla, mitološke živali, ki so jo postavili med dva popolnoma enaka kupa sena. Osel je crknil od lakote, ker se nikakor ni mogel odločiti, kateri kup sena bi izbral. Ravnotežje je bilo tako popolno, da je osla paraliziralo. Torej, ko so vse alternative enako privlačne, bi morala biti odločitev najlažja, saj so vse alternative sprejemljive. Težavnost odločitve ni v tem, da se ne moremo odločiti, ampak v tem, da se nočemo odreči privlačni alternativni. Tisti, ki se odloča, poskuša skritizirati vrednost vsake posamezne alternative in če uspe, se jim odreče brez posebnih težav in tako se pojavi najboljša odločitev.

Moderator se mora učiti, prakticirati nove metode, rasti v svojem znanju in veščinah celo življenje. Povratne informacije, ki jih s procesom evalvacije ob kočanih procesih dobi od udeležencev, so kazalo, ki mu kaže pravo pot. Odzivi, predlogi udeležencev so vodilo, kako izboljšati proces moderacije.

9. SOOČANJE S TEŽAVNIMI SITUACIJAMI IN TEŽAVNIMI ČLANI SKUPINE

V vsaki skupini lahko pride do težavnih situacij, katerih pozitivno, konstruktivno razreševanje je odločilnega pomena za moderacijo. Moderator mora v primeru težav vprašati po vzrokih in s skupino poiskati možnosti za smiselno nadaljevanje dela. Ponavadi do težav ne pride zaradi namernega oviranja dela posameznega člana, temveč zaradi nezavedanja o posledicah njegovega vedenja. Dobra rešitev, da do tega ne bi prihajalo, je vzpostavitev pravil, za katere je odgovorna skupina, ki jih sprejme s konsenzom pred samim začetkom dogodka. Dogovor o pravilih pa daje skupini orodje, s katerim upravlja, ko težavne situacije nastanejo. Ponujajo elegantno rešitev in zagotavljajo medsebojno spoštovanje.

Najznačilnejše težavne situacije, ki se lahko pojavijo in zahtevajo interveniranje moderatorja, so obstranski pogovori med člani, prekoračitev časovnega okvirja, debate, ki nimajo konca, prepozno vračanje z odmorov in osebni konflikti. Moderatorjeva reakcija na obstranski pogovor med člani skupine je lahko prijateljsko opozorilo, da govori le eden naenkrat, očesni stik in direktno opozorilo, opozorilo na osebni ravni, pogovor s težavnim članom med odmorom ali če je takih pogovorov več, predlog odmora. Ko obstaja možnost prekoračitve časa za posamezno tematiko zaradi tega, ker udeleženci zavijejo izven določene tematike ali se vrtijo okrog istega predloga predolgo časa, moderator lahko preusmeri debato nazaj na točko, ki jo trenutno obravnavajo, lahko nakaže zaključek in povpraša o bistvenih stvareh, ki jih morajo udeleženci obdelati. Pri debatah brez konca ima moderator možnost izkoristiti časovni okvir, v katerem mora biti posamezna točka zaključena. Direktno oziroma osebno povpraša posameznika o prispevku k samem problemu ali se s z njim pogovori ob odmoru. Vračanje z odmorov je prav tako lahko neprijetna zadeva, saj pride do izgube časa, ki je namenjen določeni točki v agendi. Moderator se v tem primeru osebno pogovori s posameznikom oziroma tistimi, ki imajo težave s pravočasno vrnitvijo.

9.1 KONFLIKT

Vse družbe, organizacije in medosebne zveze se v vsakodnevni interakciji srečajo s konfliktom. Je normalna oblika komunikacije, ki se pojavi znotraj skupine zaradi različnosti članov in njihovih interesov. Konflikt ni nujno slab in rušilen, je del življenja. Lahko vodi k rasti in je produktiven. Spodbuja komunikacijo, ki daje jasnejše razmišljanje in boljše odločitve. Vendar se večina ljudi težko sooči s psihološkimi barierami, ki nastanejo v konfliktu, nesposobni so ustvariti učinkovit proces oziroma poiskati konstruktivno rešitev. Konflikt je problematičen le, ko ga ne moremo obvladati. Najhitreje ga obvladamo, če se ga lotimo, kakor hitro se pojavi. »Vsak način reševanja težave je lahko odličen, a hkrati slab. Pomembna je fleksibilnost in zmožnost prilagoditve. Ko neka stvar deluje dobro, imamo navado, da jo znova uporabimo tudi v okoliščinah, v katerih ni primerna. Postanemo togi in se ta reakcija pokaže kot nekakšen osebni slog. Za uspešno reševanje konfliktov moramo uporabiti primerno metodo reševanja v primernem trenutku.« (Kindler 1993: 34; moj prevod) Če konflikta ne rešimo, lahko vodi v zamero, odklanjanje sodelovanja in pomanjkanje energije. Vsak moderator se konfliktov loteva po svoje, pomembno pa je ohraniti prepričanje, da skupina lahko zgladi vsako nesoglasje in da je pri tem pomemben prispevek prav vsakega njenega člana. »Moderator se vključi v razreševanje težavne situacije z namenom, da debata ne zaide iz pravega tira, da se vsi člani maksimalno angažirajo pri izkoristku časa in energije za doseg želenih rezultatov« (Basic Facilitation skills 2002: 20; moj prevod).

Negativno psihološko dinamiko večinoma povzroči pet tipov problemov.

- močna negativna čustva, ki jih morajo udeleženci oziroma moderator kontrolirati in minimizirati,
- stereotipno vedenje, ki se pojavi na domnevah posameznikov, ki so največkrat napačne,
- problemi z legitimnostjo, ki jo mora imeti moderator,
- pomanjkanje zaupanja med člani skupine,
- slaba komunikacija, ki jo lahko moderator izboljša z predlogom pravil obnašanja za skupno delo ter vzpostavitvijo polja sproščene komunikacije.

Ob konfliktu se porodi vprašanje kako, in kdaj se soočiti s konfliktno osebo. »Konfliktna oseba je nekdo, ki s svojim vedenjem neposredno negativno vpliva na produktivnost skupine, uničuje kohezivnost ter zaupanje, predanost, odprtost in sodelovanje njenih članov.« (Hackett 1993: 59; moj prevod) »Veliko moderatorjev se prezgodaj vznemiri zaradi neustreznega odnosa članov skupine do skupinskega dela. V začetku je bolje, da se problematičen član skupine prilagodi sam od sebe. Če pa se njegovo vedenje v primernem času ne spremeni, mora moderator ukrepati.« (Toplak 2002: 57)

»Soočaje in reševanje situacije s konfliktno osebo pomeni zmanjšati, spremeniti oziroma izničiti nezaželeno vedenje te osebe, ne da bi moderator prizadel njeno samopodobo ali pripravljenosti na sodelovanje. Zato je potrebno s tako osebo delati previdno in jo nikakor ne osramotiti pred celotno skupino ali osebno. Ključ rešitve je v tem, da je moderator sicer direkten, vendar obziren.« (Hackett 1993: 60; moj prevod) Začne lahko z izjavo, ki jo naslovi na celotno skupino in ne vsebuje sodbe. Vsebuje pa obrazložitev, kako posameznikovo vedenje vpliva na produktivnost celotne skupine in priporoči alternativno vedenje. »Druga možnost je, da se s težavnim članom pogovori na samem ob odmoru. Lahko pa prosi neformalnega vodjo skupine ali tiste člane, ki imajo poseben ugled zaradi svojega znanja in izkušenj, da se pogovorijo o neustreznem obnašanju nekaterih posameznikov.« (Toplak 2002: 57) Moderator najprej vedno posreduje z minimalno vključitvijo v debato, ki je pozitivna in ne ogroža ali izpostavlja posameznika.

10 . Moderatorstvo in slovenski politični prostor

Mojo hipotezo o poznavanju in uporabnosti moderiranja sem raziskoval v slovenskem političnem prostoru, natančneje, med devetimi političnimi strankami z različnimi pogledi in usmeritvijo. Vsaka od njih mi je predstavljala izziv, pogajanja za termin intervjuja pa so pri nekaterih potekala brez problemov in hitro, medtem ko sem nekatere moral večkrat pozvati. V mojo analizo je vključenih devet političnih strank. In sicer LDS, SDS, SD, SLS, Lipa, Zares, Desus, SNS in NSI. Poleg strank sem skušal informacije o poznavanju teh tehnik in znanj, pridobiti tudi s strani multinacionalk, kjer pa večjega odziva ni bilo. Na mojo prošnjo po odgovorih, kakšno je poznavanje in uporaba moderatorskih tehnik v njihovem podjetju, so odgovorile le tri multinacionalke od enajstih, ki sem jih kontaktiral. Odgovore sem dobil iz Mercatorja, Merkurja in Gorenja. Odgovorni za stike z javnostjo so mi jih v zelo kratki obliki posredovali po elektronski pošti. V podjetjih Krka, Droga Kolinska, Petrol, Intereuropa, Helios, Iskra, Elan in Unior pa se na moje prošnje niso odzvali.

Za pridobitev informacij sem uporabil dva različna vprašalnika za politične stranke in multinacionalke. Multinacionalkam, kjer sem vse odgovore pridobil preko elektronske pošte, sem posredoval naslednja vprašanja.

Ali v vašem podjetju poznate veččino moderiranja, ter moderatorje kot profesionalce na področju metod oziroma procesov komunikacije, ki s svojim znanjem zagotavljajo maksimalno učinkovitost pri doseganju rezultatov?

Ali obstaja interes, želja in morda potreba po moderatorjih in moderiranju sestankov oziroma dogodkov v vašem podjetju?

Ali imate notranjega moderatorja in kakšne so njegove naloge?

Kdaj in zakaj bi se odločili, da najamete zunanjega moderatorja in za kakšne naloge?

Ali odločitve uprave sprejemate s soglasjem?

Kako rešujete konfliktne situacije in nestrinjanje posameznikov?

Iz odgovorov treh multinacionalk, ki so odgovorile na moja vprašanja, lahko sklepam, da potrebe po profesionalni pomoči moderatorjev ni. Podjetja nimajo zaposlenih profesionalnih notranjih moderatorjev, niti ne čutijo potrebe po najemanju zunanje pomoči v tej obliki, saj sestanke uprave vodijo kar predsednik uprave ali sklicatelj sestanka, ki prevzame funkcijo moderatorja. Ker vsakodnevno upravljajo to delo, se čutijo dovolj profesionalno izobraženi v

veščinah moderiranja in se tudi ne poslužujejo posebnih izobraževanj. Le pri Gorenju se pri strateško pomembnih temah po potrebi odločijo za sodelovanje z uveljavljenimi zunanjimi moderatorji, ki zaradi svoje nevpletenosti v vsakdanjik podjetja lahko neobremenjeno vodijo sestanke in v pogovorih ustrezno usmerjajo sogovornike. Naloge, ki jih »moderator« prevzame, vsebujejo cilje sestanka, časovni okvir in primeren nivo komunikacije, ki ga udeleženci sestanka dosežejo s predhodno pripravo na sestanek. Odločitve so znotraj uprave sprejete z navadno večino, zaposleni pa te odločitve sprejemajo, saj resničnega vpliva na morebitne drugačne odločitve nimajo. Konfliktne situacije, ki nastanejo med posamezniki, se večinoma rešujejo s pogovori in poslušanjem. Kakšnih posebnih tehnik nimajo, vsak posameznik, vpleten v konflikt, poskrbi v skladu s svojimi obveznostmi za ustrezno razrešitev konfliktne situacije.

Pri analizi poznavanja in uporabe moderatorskih veščin in tehnik v slovenskem političnem prostoru sem dobil širši vpogled v stanje v osmih političnih strankah. Informacije sem pridobil neposredno preko intervjujev v živo, ki sem jih posnel na snemalnik, ter intervjujev prek elektronske pošte, z različnimi člani strank.

V stranki LDS sem se pogovarjal z bivšim članom stranke in profesorjem na Fakulteti za družbene vede dr. Milanom Balažicem. Intervju sva izvedla v njegovi pisarni na Fakulteti za družbene vede. Dr. Balažic me je z veseljem sprejel in bil pripravljen odgovarjati na vsa moja vprašanja. Podal mi je široke odgovore in dober vpogled v delovanje stranke LDS na področju komunikacijske kulture.

Pogleda stranke SD na moderiranje mi je predstavil podpredsednik stranke in profesor na Fakulteti za družbene vede dr. Igor Lukšič. Intervju sva prav tako izvedla v njegovi pisarni na fakulteti. Sprejel mi je takoj in bil pripravljen odgovarjati na vsa moja vprašanja. Odgovori sicer niso bili tako široki, kot pri dr. Balažicu, a sem vseeno pridobil zadosti informacij za primerjavo uporabnosti tehnik moderiranja z ostalimi strankami.

Gospa Marjetka Raušl Lesjak, tiskovna predstavnik stranke SDS mi je odgovarjala v njihovem imenu. Intervju sva izvedla v eni izmed pisarn v Državnem zboru. Termin za intervju mi je hitro potrdila, ter po predhodnem poslanem vprašalniku, ki sem ji ga poslal po elektronski pošti, bila pripravljena na odgovore, ki mi jih je z veseljem posredovala v prijetnem pogovoru.

Gospa Ariana Lorger Vilčnik, poslovna sekretarka stranke Desus, je bila vezni člen med mano in stranko Desus. Tudi njej sem najprej vprašalnik poslal po elektronski pošti, nato pa sva se prek telefona razmeroma hitro dogovorila za srečanje. Gospa Ariana mi je namenila ogromno časa in mi poleg mojih vprašanj, povedala še ničkatero zanimivost v njihovi stranki. Intervju sva izvedla v prostorih stranke Desus.

Poslanec Boštjan Zagorac in tiskovna predstavnica Tanja Pahor sta bila kontakt pri stranki Lipa. Dogovor za termin intervjuja je bilo pridobiti malce težje, vendar sta mi oba namenila veliko pozornosti in časa. Intervju smo izvedli v eni izmed pisarn Državnega zbora.

Precej težko pa sem pridobil podatke iz stranke Zares, kjer so dolgo odlašali in šele po nekaj mojih klicih odgovorili na moja vprašanja prek elektronske pošte. Po dogovoru z gospo Jeleno Aleksič, odgovorno za odnose z javnostjo, mi je na vprašanja odgovoril gospod Bogdan Biščak, sekretar stranke Zares. Odgovori so bili zadovoljivi, a vseeno manj poglobljeni kot pri drugih strankah in manj natančni, kot bi si sam želel.

Podobno se je dogajalo pri stranki NSI, kjer je po dogovoru za termin intervjuja gospod Janez Cigler odšel na dopust. Namesto njega mi je na vprašanja v eni izmed pisarn Državnega zbora odgovarjal gospod Matej Tonin, ki si je vzel zadosti časa za vsa moja vprašanja.

Po velikih naporih v prošnjah po intervjuju preko elektronske pošte ter telefona, mi je gospa Lejla Kogej, predstavnica za odnose z javnostjo pri stranki SLS, na moja vprašanja odgovorila v elektronski obliki. Odgovori so bili primerni za vpogled, koliko znanja in uporabe moderatorskih veščin imajo v SLS. Intervju sem poskušal narediti še s stranko SNS, kjer so mi po nešteti klicih in nekaj poslanih elektronskih sporočilih sicer obljubljali odgovore, vendar na koncu sporočili, da nimajo časa.

VPRAŠANJA. KI SEM JIH ZASTAVIL POLITIČNIM STRANKAM:

- 1) Ali v vaši stranki poznate večino moderiranja ter moderatorje kot profesionalce na področju metod oziroma procesov komunikacije, ki s svojim znanjem zagotavljajo maksimalno učinkovitost pri doseganju rezultatov?**

Z dr. Milanom Balažicom sva najprej definirala pojem moderatorja, da ne bi prišlo do napačnega razumevanja ter enačenja moderatorja kot strokovnjaka na področju metod in procesov komunikacije, z radijskim, televizijskim moderatorjem, ki povezuje program. Povedal mi je, da imajo načeloma vse stranke v slovenskem tipu demokracije, že od samega začetka, zelo specifičen odnos do moderiranja. Ko se je konec 80-tih let oblikovala slovenska demokracija, se je večina strank oblikovala okoli takratnih intelektualnih jeder, nobena izmed njih pa ni razvila kakšnega posebnega, sofisticiranega modela komuniciranja. Do neke mere je zametke moderiranja, ki so bili kopirani iz zahodnega sveta, razvila Zveza komunistov Slovenije. V LDS poznajo večino moderiranja, vendar se zunanji moderatorji ne najemajo.

V SD moderiranja oziroma moderatorjev v taki obliki ne poznajo. Na sestankih mora vedno obstajati neka stopnja zaupanja, najemanje moderatorjev, zunanjih ljudi pa bi bilo tvegano zaradi internih informacij, zato za moderatorje oziroma moderiranje ni prostora.

Tudi pri SDS ne poznajo in ne uporabljajo veščin moderiranja in ne najemajo strokovnjakov s področja moderatorstva. Na večjih sestankih, oziroma kongresu stranke ali veselicah najamejo radijske ali televizijske moderatorje. Konkretno sem izvedel, da so to bili Boštjan Romih in Jasna Kuljaj.

V stranki Desus prav tako ne poznajo moderiranja v tem pomenu. Ker je stranka sestavljena večinoma iz starejših, jim te nove metode niso blizu, so jim nepoznane. V bližnji prihodnosti ni pričakovati, da bi se to kaj spremenilo, saj nekateri člani ne znajo uporabljati niti računalniške opreme. Prav tako pa jih je težko rešiti nekih vzorcev, ki jih uporabljajo že tako dolgo časa. Možnost uvedbe novih metod s strani vodilnih v stranki obstaja, vendar mora priti do zamenjave generacij in zavedanja o razširjeni Evropi in napredku. Prav tako je to pogojeno s številom poslancev v Državnem zboru in večjim finančnim prilivom v stranko.

Stranka Lipa, ki je po svojem obstoju zelo mlada, moderatorja kot takega ne pozna. Potreba po moderatorjih se zaenkrat ni pokazala.

V stranki Zares večine moderiranja sicer poznajo, a so profesionalne moderatorje doslej uporabili le nekajkrat, v začetni fazi, ko so začeli razvijati koncept stranke.

Po začetni definiciji, kaj točno je moderator, mi je gospod Matej Tonin iz vrst stranke NSI zaupal, da moderatorja v tem pomenu besede v njihovi stranki ne poznajo. Na formalnih srečanjih stranke, na sejah izvršilnega odbora ali sveta stranke veljajo utečene procedure, ki jih vodi predsednik stranke. Poznajo le radijske moderatorje, ki vodijo program na taborih, veselicah ali kongresih stranke.

V stranki SLS moderiranja kot takega ne uporabljajo. Moderatorjev kot strokovnjakov, ki bi nevtrarno vodili in pospeševali skupinsko delo, nimajo. So pa posamezniki znotraj stranke, ki imajo specifična strokovna znanja in veščine komuniciranja, ki zagotovo pomembno prispevajo k bolj učinkovitemu sporazumevanju. Kažejo pa se vse večje potrebe po strokovnem pristopu h komuniciranju.

2) Ali obstaja interes, potreba in uporaba teh moderatorskih veščin na sestankih oziroma dogodkih znotraj vaše stranke?

V LDS interes za uporabo moderatorskih veščin obstaja. Moderiranje bi bilo zelo zaželeno, vendar voditelji in ožji člani stranke niso dovolj razsvetljeni, da bi vedeli, kaj je za njih dobro, kaj je tisto, kar bi izboljšalo delovanje stranke. Potreba obstaja, vendar je to trg, ki še ni odprt. Če bi stranke poznale kvalitete moderiranja in bi jim nekdo znal pravilno in na pravi način predstaviti prednosti, bi se znali odločiti za tak pristop. Po mnenju dr. Balažica so ta prostor neupravičeno zasedli PR-ovci. Nujno je ta prostor treba odpreti, saj PR nima neke alternative. To alternativo bi lahko predstavljali moderatorji.

Pri SD potrebe po moderatorjih ni. Ta, ki ima politično moč, hoče kontrolirati pogovor in premikanje političnih sil že na sestanku. V politiki je tako, da kot predsedujoči dosežeš konsenz in ne nekdo drug namesto tebe. Če politična energija ne potuje skozi tebe oziroma predsedujočega, postopoma izgubljaš mandat.

Na internih sestankih v stranki SDS ni moderatorjev, sestanke vodi predsednik stranke ali glavni tajnik. Na veselicah in večjih dogodkih imajo radijske moderatorje.

V stranki Desus zaradi majhnosti stranke, starosti njenih članov, ki nove metode dela težko sprejemajo in finančne šibkosti ni interesa oziroma uporabe moderatorskih veščin. Potreba bi morda ob drugačnih pogojih obstajala.

V stranki Lipa je potreba po moderatorju odvisna od situacije, čeprav moderatorja v taki obliki ne poznajo. Na sestankih poslanske skupine in sestankih stranke ne potrebujejo moderatorja, saj gre po njihovem mnenju za trošenje davkoplačevalskega denarja. Poslužujejo pa se radijskih moderatorjev na veselici oziroma kongresu stranke.

Prav tako se stranka Zares profesionalnih moderatorjev poslužuje, ko gre za priprave oziroma snovanje večjih projektov ali dogodkov. Za operativno-organizacijske potrebe pri svojem vsakodnevem delu moderatorjev ne uporabljajo, ampak se opirajo na lastne sile, kjer imajo nekaj usposobljenih posameznikov oziroma strokovnjakov na tem področju.

V stranki NSI se potreba po profesionalni pomoči moderatorjev še ni pokazala. Nerealno je pričakovati, da bi stranka zaposlila nekoga, ki bi se ukvarjal samo z vodenjem sestankov. Če pa bi se potreba pokazala, bi razmislili o najemanju zunanjih moderatorjev zlasti ob posameznih projektih.

Zavedanje o pomenu moderatorskih veščin na sestankih je v stranki SLS prisotno. Zavedajo se prednosti, ki jih te tehnike prinašajo. Dodatno znanje s tega področja bi bilo dobrodošlo, vendar se jim poraja vprašanje, ali je v političnem diskurzu sploh mogoče vzpostaviti tak način komunikacije z moderatorjem, ki bi bil nevtralen, brez podajanja svojih mnenj in stališč.

3) Ali se poleg argumentativnega mišljenja, kjer ideja z boljšimi argumenti prevlada nad ostalimi, uporablja še kakšen drug način razmišljanja?

Vse stranke so pri tem vprašanju bile enotne, da prevladuje argument moči in da je argumentativni način razmišljanja edini. Prostora za paralelen način razmišljanja ni, saj so stranke razmeroma hierarhično urejene in tisti, ki je na položaju višje, določa iniciative in naslednje korake, mi je zaupala gospa Marjetka Raušl Lesjak iz vrst SDS.

Prav tako je podobno odgovoril dr. Milan Balažic, ki za LDS in ostale stranke pravi, da ostaja ostra piramidalna struktura, da stranka ne obstaja brez osebnosti, ki stranko vodi in jo personificira. Znotraj stranke je demokracija izredno šibka in nerazvita. Argumenti, ki jih predstavi ožji odbor, se smatrajo kot dobri in se tako predstavljajo navzven.

Dr. Igor Lukšič je dejal, da je to navaden politični diskurz in v stranki SD, ter tudi ostalih po njegovem mnenju ni prostora za tehnike, različne oblike metod, ampak je to politično dogajanje, informiranje, izmenjava stališč in sprejemanje odločitev.

Poslanec stranke Lipa Boštjan Zagorac je izpostavil še problem, ko nekateri pridejo na dan z argumenti, ki jih ne morejo dovolj dobro razviti oziroma pojasniti. Argument, ki pa je ustrezno argumentiran, prevlada nad ostalimi. Stranka Lipa pa po zagotovilih gospoda Zagorca in gospe Pahor ni hierarhično urejena in vsak njen član ima podobno težo in vlogo. Le predsednik stranke malo izstopa.

Tudi stranka Desus ni hierarhično urejena. Kot majhna stranka ima zaposlene le predsednika, generalnega sekretarja in poslovno sekretarko, ki so plačani. Politična teža posameznih članov je enaka, argumentativni način mišljenja pa je edini, ki ga njeni člani poznajo.

Izvirnost, strokovnost in predvsem prepričljivost argumentov je v neomejenih in odprtih debatah v stranki Zares tisto, česar se pri sprejemanju odločitev, predlogov in mnenj najbolj držijo. Boljši argumenti prevladajo nad ostalimi.

Stranka NSI je urejena zelo demokratično, kar je po njihovem mnenju sicer dobro, vendar poslabšuje racionalnost oziroma hitro realizacijo projektov. Argumenti, ki so najbolj predstavljeni oziroma ideja tistega, ki je najbolj prepričljiv, obvelja.

Argumentiranje je v stranki SLS zagotovo večšina, ki se uporablja najpogosteje. Vendar je treba za ciljni komunikacijski učinek poleg logičnih in razumnih argumentov uporabiti tudi čustvene elemente, da argumenti ne ostanejo preslišani.

4) Ali uporabljate ledolomilce in v katerih primerih?

Z vsakim od intervjuvanih smo najprej definirali pojem ledolomilec. Predstava o terminu ledolomilec je bila zelo različna. Od pripomočka za drobljenje ledu za koktejle, do ladje, ki pred sabo razbija ledene plošče. Ledolomilcev kot komunikacijski pripomoček, ki dvigne nivo energije udeležencev in izboljša pozornost, ne poznajo. Po mnenju dr. Lukšiča iz stranke SD, v političnem diskurzu ni posebnih tehnik, s čimer se strinja tudi poslanec stranke Lipa, Boštjan Zagorac, ki pravi, da so ledolomilci nepotrebni, saj so vsi profesionalci in vedo, kako učinkovito usmeriti pozornost za doseg dobrih rezultatov. V stranki Desus imajo za ledolomilce kar odmore, ki so zelo pomembni. Njihovim starejšim članom, ki včasih težko zdržijo dolge seje, med odmori postrežejo s kavo, pecivom ali narezkom, kar dvigne njihovo energijo in pripravljenost za konstruktivno razmišljanje. V stranki Zares ledolomilcev ne uporabljajo načrtovano, temveč spontano, saj se skoraj vedno najde kdo, ki nenačrtovano, zaradi svojih osebnih lastnosti opravi vlogo ledolomilca. Za odmik iz mrtve točke neke debate oziroma sestanka pri stranki NSI uporabijo prekinitev sestanka. Ledolomilcev se ne poslužujejo, ker jim ta metoda, ki se jim sicer zdi zanimiva, ni poznana. Tudi v stranki SLS ne uporabljajo nikakršnih ledolomilcev.

5) Ali obstaja primerno okolje, kjer je vsem dodeljen enak čas in lahko vsak posameznik izrazi svoje mnenje in ideje o določeni zadevi?

V stranki LDS nikakor ne velja, da bi vsi člani imeli enak čas in pogoje pri izražanju idej in mnenja, ki ga imajo. Ker je tip slovenske stranke tip stranke z močnim voditeljem, ki personificira stranko, ima poleg predsednika stranke dejansko moč odločanja in sprejemanja odločitev še morda pet do deset ljudi. Širša formalna organizacija (predsedstva, izvršni odbor)

nato le potrjujejo zadeve, ki jih ožji odbor pripravi kot predlog. Vse se prilagaja in podreja zunanjemu spektaklu in zunanjemu imidžu. Stranka je izredno hierarhično urejena.

Prav tako je v stranki SD. Čas, pogoji in upoštevanje mnenj so odvisni od politične teže vsakega posameznika. Ve se, kdo ima večjo vlogo, od koga se pričakuje, da prvi govori, da več govori in kdo postavlja teren. Nekateri znotraj stranke zato lahko igrajo vlogo nasprotnika predsedujočemu, vendar te posameznike z različnimi prijemi skušajo ukloniti strankarski disciplini.

V stranki SDS lahko vsak sicer izrazi svoje mnenje oziroma predloge, vendar je malo možnosti, da bi se jih upoštevalo, če ima posameznik manjšo politično težo. Sklep, ki je sprejet, je čisto nekaj drugega od predlogov. Poslanske skupine v končni fazi poenotijo predloge in na seji glasujejo enako.

V stranki Desus imajo za razliko vsi člani enako možnost dajanja predlogov in prispevkov v katerikoli obliki (pisne pobude, vprašanja...). Prav tako se jim ne omejuje čas, ki ga imajo na voljo, razen pri »vročih temah«, ki so omejene na dve repliki. Predsednik stranke stranko samo predstavlja navzven in jo zastopa v javnosti, izvršni odbor pa je tisti, ki sprejema odločitve. Statut določa, da so vsi glasovi enakovredni. Tisti, ki se s predlogom ne strinjajo oziroma se vzdržijo, na koncu vseeno delujejo v okviru sprejetega predloga.

Tudi v stranki Lipa je politična teža članov enaka. Najpomembnejšo vlogo sicer igra predsednik, ki odpre določeno temo oziroma debato, vendar stranka ni hierarhično urejena in vsak član ima enak čas in enake možnosti za izražanje predlogov. Gospa Pahor je celo izpostavila, da si upa trditi, da je v njihovi stranki komunikacije in izražanja mnenj, predlogov med člani izrazito več kot v ostalih strankah.

Enaki pogoji in neomejen čas izražanja svojih predlogov in mnenj za vse člane stranke je cilj, ki ga v stranki Zares zasledujejo z rednimi sestanki kolegija predsednika stranke in vodje poslanske skupine. Čeprav ni vedno dosegljiv, ustvarjajo pogoje, ki omogočajo maksimalno angažiranost za predloge vsakega posameznika.

V stranki NSI ima vsak član enako možnost izražanja mnenja in predlogov, ker je po besedah gospoda Tonina »stranka za razliko od ostalih izredno demokratično urejena«. Glede na poslovnik odbora oziroma sveta stranke, v katerem so natančno napisana navodila, kdaj lahko kdo govori, na kakšen način izrazi pripravljenost na govor, koliko časa lahko govori, o čem lahko govori, lahko vsak izrazi svoje mnenje v skladu s točko dnevnega reda. To pa ne pomeni, da ima vsako mnenje enako politično težo, saj imajo predsednik oziroma poslanci, ki imajo več informacij in širšo sliko, večjo politično težo na sprejeto odločitev.

Izražanje mnenj članov o posameznih zadevah je v stranki SLS velika vrednota, saj kot pravi gospa Kogej, »je znotraj stranke močno razvita notranja demokracija«. Čas je posameznikom odmerjen po sistemu, ki velja na sejah državnega zbora. Na sestankih znotraj stranke pa članom puščajo več časa za izražanje predlogov in mnenj. Nimajo pa vsi enake politične teže, saj tako kot v ostalih strankah predsednik personificira stranko in jo predstavlja navzven.

6) Kako se znotraj stranke sprejemajo odločitve? Kako pomembna vrednota je soglasje pri sprejemanju odločitev in kako ga dosegate?

Dr. Balažic je soglasje označil kot pomemben dosežek pri strankarski komunikaciji. Soglasje je cilj, ki ga skušajo doseči. V primerih, kjer pa prihaja do delitve mnenj, le te odložijo in o njih odločajo kasneje.

S tem se je strinjal tudi Dr. Lukšič, ki je izpostavil, da so praviloma vse odločitve sprejete s soglasjem in le redko prihaja do glasovanja, saj glasovanje razbija politično enotnost. V dosego soglasja se vlaga napor, pri temah, kjer pa ni dosežen, se stvari pustijo odprte, če te niso pomembne oziroma usodne za stranko.

Tudi stranki SDS se zdi soglasje izredno pomembno. Da je glasovanje na sejah Državnega zbora enotno, poslanske skupine pred tem na rednih tedenskih sestankih oblikujejo in poenotijo svoje mnenje.

V stranki Desus pri vsaki zadevi skušajo doseči soglasje, vendar se podpora o posameznih predlogih izreka z glasovanjem. Predlog je sprejet, če zanj glasuje večina prisotnih. Ostali, ki ne delijo enakega mnenja, so proti ali se vzdržijo. Njihovo ločeno mnenje se zapiše na koncu

zapisnika. Vendar kljub nestrinjanju ohranijo strankarsko disciplino in delujejo v okviru večinskega mnenja.

Za glasovanje v nekaterih primerih se odločajo tudi v stranki Lipa, kar določa statut stranke. Za odločitev je prav tako potrebna večina prisotnih, predlog, ki pa je sprejet, se sprejme brez zamere do tistih, ki imajo drugačno mnenje, oziroma so bili preglasovani. Ker pa stranka vsebuje enakomisleče ljudi, soglasja ni težko doseči. Soglasne odločitve v glavnem dosegajo na podlagi soglasja mnenj, skozi debato in pogovor.

Soglasje je prav tako izrednega pomena v stranki Zares, še posebej, ko gre za ključne politično-strateške odločitve. Soglasje dosegajo z dosledno razpravo in potrpežljivim usklajevanjem stališč. Pri vprašanjih, kjer so mnenja deljena, se pred končno odločitvijo posvetujejo s poznavalci oziroma posamezniki, ki so neposredno vpleteni.

Soglasje je vedno končni cilj stranke NSI. Na vsak način poskušajo, da se vse odločitve sprejemajo soglasno. Po trditvah Mateja Tonina iz vrst NSI so ekipa enakomislečnih ljudi zato je to lažje. Pri nekaterih stvareh, kjer se soglasja ne da doseči, prevlada načelo večine. Ostali, ki imajo v tem primeru ločeno mnenje, ponavadi prevzamejo večinsko mnenje, prihaja pa tudi do izjem, ko nekateri ne morejo prevzeti večinskega mnenja, kar vodi v konflikte. Nato oznanjajo svojo resnico medijem, kar ruši stabilnost stranke.

V stranki SLS imajo, tako kot je značilno za vse skupine oziroma organizacije, različne poglede na določene izzive in projekte, o katerih se odkrito pogovarjajo. O nekaterih zadevah, ko ne gre drugače, tudi glasujejo, vendar v končni fazi poenotijo mnenje in zadeve sprejemajo soglasno.

7) Ali imate notranjega moderatorja ali vlogo moderatorja prevzame kar nekdo izmed članov stranke? Kakšne so njegove naloge?

V nobeni stranki v slovenskem političnem prostoru nimajo notranjega moderatorja, ki bi bil zaposlen in imel vlogo učinkovitega vodenja sestankov in izboljšanja rezultatov. Po večini vlogo moderatorja prevzame kar predsednik stranke, oziroma tisti, ki sestanek vodi, predsednik posamezne komisije ali glavni tajnik stranke.

V LDS bi bila prisotnost moderatorja zaželeno, saj potreba po tovrstni pomoči obstaja, vendar je težava v poznavanju prednosti, ki jih moderiranje ponuja. Prav tako pa je to povezano s strogo diskretnostjo takega dela in stroški. Verjetno bi si tako pomoč lahko privoščile le največje in najbogatejše stranke.

Z diskretnostjo in tveganjem najemanja zunanjih ljudi se strinja tudi dr. Lukšič. Ker po njegovem mnenju objektivnost ne obstaja, bi vsak zunanji sodelavec lahko pridobival neko pozicijo znotraj stranke. V SD-ju vlogo moderatorja prevzema predsednik stranke, ki sam po sebi nič ne pridobiva.

Želja po moderatorju je prisotna v stranki SDS, saj nekateri znotraj stranke zelo dobro poznajo prednosti teh veščin. Finančna sredstva nebi smela biti problem. To, da ni denarja, naj bi bili le prazni izgovori. Ključno je, da bi moral nekdo na pravi način pokazati, kaj je vloga moderatorja in kakšne rezultate lahko doseže; skratka, kaj lahko politični stranki doprinese. Ker tistim, ki imajo v stranki besedo, rezultati in prednosti moderiranja niso poznani, vlogo moderatorja prevzema predsednik stranke ali glavni tajnik.

Pri stranki Lipa vidijo težavo pri zaposlitvi moderatorja v finančni perspektivi ter majhnosti slovenskega prostora, da bi se lahko te »nove« metode uveljavile.

V prevelikem finančnem zalogaju vidijo problem zaposlovanja oziroma najemanja moderatorjev tudi v stranki Desus. Ena mesečna seja predstavlja strošek polovice mesečnih prihodkov stranke, tako da ni nimajo niti možnosti večih sej v enem mesecu, kaj šele financiranje zunanje pomoči v obliki moderatorja. Možnost bi morda obstajala ob večjem številu poslancev ter večjem finančnem prilivu.

Vlogo moderatorja v stranki Zares na uradnih sestankih organov stranke opravlja predsedujoči, kar je tudi v skladu s statutom in pravili stranke. Nimajo stalnega moderatorja v tej obliki, temveč ga določajo vsakič posebej, odvisno od priložnosti oziroma konteksta ter sestave in teme sestanka.

Ker so na sestankih stranke NSI samo ljudje, ki so bili izvoljeni na kongresu, ostali pa na te sestanke nimajo vstopa, nimajo notranjega moderatorja. Vlogo moderatorja prevzame

predsednik stranke ali kateri izmed podpredsednikov, ki ima pooblastilo s strani predsednika. Vodja sestanka nato koordinira prisotne in vsebino sestanka.

Strokovnega notranjega moderatorja v vrstah stranke SLS nimajo. Vlogo moderatorja prevzemajo predsednik stranke, predsednik sveta, glavni tajnik. Njihove naloge so učinkovito vodenje sestankov, srečanj in doseganje soglasja.

8) Kdaj in zakaj bi se odločili, da najamete zunanjega moderatorja in za kakšne naloge?

Politične stranke v Sloveniji ne čutijo potrebe po najemanju zunanjih moderatorjev. Dr. Balažič sicer pravi, da bi ob poznavanju kvalitet moderiranja katera od večjih strank najela moderatorsko pomoč, vendar ta potreba zaenkrat ne obstaja. V stranki SD ne najemajo zunanjih sodelavcev. Različne strokovne svete vodijo predsedniki le-teh strokovnih svetov. V stranki SDS najemajo le radijske moderatorje na večjih prireditvah, kot so veselice in kongres stranke. Podobno je tudi stanje v stranki Lipa, kjer je prisoten moderator na veselicah in kongresu stranke. Stranka Desus ne najema zunanjih moderatorjev, tako kot tudi ne stranka Zares. Za zunanjega moderatorja bi se odločili le, kadar bi šlo za zelo temeljne, konceptualne in strateške sestanke ob pogoju, da bi moderator zagotavljal visoko stopnjo nevtralnosti. V stranki NSI se bi za zunanjo pomoč moderatorja morda odločili v primeru kakšnega projekta. Poslužujejo pa se radijskih moderatorjev na veselicah. V primeru kakšnih vsebinskih in komunikacijskih projektov se bi za najem zunanjega moderatorja odločili tudi v stranki SLS.

9) Kako se soočate s konfliktnimi situacijami oziroma konfliktnimi posamezniki?

Konfliktne situacije so sestavni del politične kariere. Stranke jih rešujejo na različne načine, ne uporabljajo pa se nobenih posebnih tehnik. Zdi se, da imajo manjše stranke močnejši človeški čut in večjo stopnjo pripravljenosti za pogovor.

V stranki LDS je reševanje konfliktov odvisno od pomembnosti posameznika. Člane z manjšo politično težo se ignorira, medtem ko člane, ki imajo vpliv na javno mnenje, člane, ki finančno podpirajo stranko, obravnavajo resno. Skozi pogovor skušajo doseči kompromis in

podreditev strankarski disciplini. Če do tega ne pride, pride do razkola in ločitve, oziroma izstopa člana.

Podobnih metod se poslužujejo tudi v SD, kjer se konfliktnemu posamezniku prek pogovora z večih strani pove, da je njegovo delovanje destruktivno. Nekateri svoje resnice nato razlagajo v medijih, kar deluje kot izkaz neenotnosti. Vendar skušajo konflikte zgladiti že pred resnično zaostritvijo.

V stranki SDS se najprej poslužujejo individualnih razgovorov, nato pa še skupinskih, kjer skušajo zgladiti nastalo situacijo. Pogrešajo pa nekoga z znanjem razreševanja konfliktov, saj tisti, ki naj bi trenja reševali, nimajo znanja, da bi to izvajali.

V stranki Desus se ne poslužujejo posebnih tehnik. S pogovorom in prek komisije za statutarna vprašanja in pritožbe, ki obravnava in predlaga izvršnemu odboru izključitev posameznega člana, oziroma izstop stranke iz koalicije, rešujejo konfliktne situacije.

Da drugačno mnenje ni nekaj negativnega, menijo v stranki Lipa. Drugačno mnenje je lahko nekaj zelo pozitivnega. Ogromno časa posvečajo vsakemu članu in njihovim predlogom. Ker imajo vsi člani enako politično težo, konflikte rešujejo s pogovorom, kjer v vsakem mnenju iščejo nekaj pozitivnega.

Z veliko potrpežljivosti in iskrenosti prek pogovora rešujejo konflikte tudi v stranki Zares. Ne uporabljajo pa nobenih posebnih tehnik.

V stranki NSI je soočanje s konflikti včasih izredno težko zaradi demokratičnosti stranke. Predsednik dopušča veliko svobode vsem članom in zagotavlja spoštovanje vsakega posameznikovega mnenja. Konflikte skušajo zgladiti s pogovori, vendar nekateri svoje mnenje sporočajo v medijih, kar daje vtis neenotnosti stranke. Kljub vsemu pa svojih članov ne izključujejo.

S pozitivnim tonom in pogovorom konflikte rešujejo v stranki SLS. Komunikacija, ki jo uporabijo, je odvisna od vrste in vsebine konflikta ter od posameznikov, ki so v konfliktu udeleženi, saj nimajo vsi enake politične teže.

SKLEP

Z opredeljevanjem, preučevanjem in spreminjanjem miselnih procesov ter globoko vsajenih predsodkov, ki so pogosto skrit vir konfliktov in slabega delovanja, lahko oblikujemo nove metode skupinskega dela, pa tudi nove načine razmišljanja, ki skupinam posameznikov pomagajo izraziti in uresničevati njihove temeljne vrednote. Moderatorstvo sem za diplomsko nalogo izbral zato, ker v takem načinu reševanja problemov vidim prihodnost. Drugačen, bolj konstruktiven in izpopolnjen pristop k reševanju perečih vprašanj, velikih globalnih problemov ter prav tako majhnih osebnih težav, ki motijo ravnovesje in zadovoljstvo ter dajejo povod za vse nadaljnje težave. Ponuja drugačen način razmišljanja, paralelen način, kjer vsi gledamo naprej v isto smer in ne spodbijamo idej in energije vseh ostalih. Skozi procese in tehnike moderiranja vidim lažjo in učinkovitejšo pot k doseganju rezultatov, saj zagotavljajo optimalno izrabo časa, prostora in ustvarjanja sinergije vseh udeleženi v procesu. Ustvarjajo neverjetno, skoraj čarobno vzdušje, ki delovno vnemo, motivacijo in kreativnost razvijejo do maksimuma. Ponujajo okolje, ki presega kulturne, vrednotne, učne in mišljenske vzorce ter tako maksimalno angažiranost vsakega posameznika, ki prispeva h končnemu cilju.

Po končani analizi uporabnosti in poznavanja veščin moderiranja v slovenskem političnem prostoru sem ugotovil, da je poznavanje teh znanj šibko. Metode in tehnike, ki zajemajo učinkovito vodenje sestankov, optimiziranje komunikacije v projektnih timih, sinergijo vseh ustvarjalnih potencialov v določeni skupini, doseganje kakovostnega konsenza pri sprejetih odločitvah, preprečevanje in reševanje konfliktov ter mnoge druge izboljšave na različnih področjih se političnim strankam ne zdijo potrebne. Najemanje zunanjih sodelavcev s profesionalnim znanjem na področju moderiranja bi za stranke pomenilo preveliko finančno obremenitev, v stranki SD pa so pomisleki tudi o stopnji zaupanja. Večina strank pozna moderatorje kot povezovalce dogodkov na večjih prireditvah, kot so veselice ali kongresi strank. Željo oziroma potrebo po profesionalnih kadrih so izrazili le v LDS in SDS, vendar je težava nepoznavanje uporabnosti teh veščin pri vodilnih možeh, ki imajo moč odločitve. Ker je to področje politike, kjer prevladuje politični diskurz, je argumentativni način razmišljanja edini način mišljenja, kjer moč argumenta zmaguje. Vsaj v večjih političnih strankah, ki so ostro piramidalno urejene, velja, da člani z večjo politično težo odločajo. Največkrat tudi

prevzemajo vlogo moderatorja na sestankih. Ostali, ki jim nikakor ni dodeljen enak čas in pogoji izražanja mnenj, se uklonijo strankarski disciplini in prevzamejo skupinsko mnenje. Ob tem lahko prihaja do trenj oziroma konfliktov, ki jih stranke rešujejo skozi pogovor. Več pozornosti se namenja članom z večjo politično težo, vsekakor pa v nobenem primeru ne uporabljajo nobenih posebnih tehnik. Precej demokratično urejena stranka je po navedbah sogovornika Mateja Tonina le NSI, kjer lahko vsak posameznik izraža svoja mnenja, brez ostrejših sankcij s strani vodstva stranke. Ledolomilcev kot komunikacijskih pripomočkov stranke ne poznajo in ne uporabljajo. Prav tako se jim v političnem diskurzu ne zdi potrebno, da bi jih uporabljali, saj se v situacijah, kjer se neka zadeva ne premakne iz mrtve točke, čutijo dovolj sposobne in izkušene, da poiščejo pravo pot in rešitve za napredek. Soglasje je vsem političnim strankam v Sloveniji cilj, ki je zelo pomemben. Ker posamezno stranko sestavljajo enakomisleči posamezniki, je ta cilj realno dosegljiv, v primeru nedoseganja soglasja pa se stranke poslužujejo glasovanja po določenih statutov.

Zaključim lahko, da so veščine moderiranja precej nepoznane. Politične stranke profesionalne pomoči na tem področju ne uporabljajo in sem jim ne zdi potrebna. Mojo hipotezo o poznavanju in uporabi moderiranja v slovenskem političnem prostoru lahko zavrnem. Vseeno pa obstaja kanček upanja, da se bodo morda v prihodnosti politične stranke vseeno odločale za profesionalno pomoč ter izboljšale učinkovitost in dosegle boljše odločitve.

Znanje in veščine moderatorjev, pa tudi njihov odnos do drugih, pomembno prispevajo k dejavnemu državljanstvu in demokratizaciji družbe. Pomoč moderatorjev v slovenskem prostoru je relativno eksotična stvar, vendar se kažejo obrisi vse večjih potreb po tej vrsti veščin in znanja. Svetovni trend se premika v to smer in če mu želimo slediti, če želimo biti uspešnejši in učinkovitejši, imamo možnost izkoristiti znanje, ki ga ponuja slovenski prostor, in strokovnjaki, ki jih imamo.

11. LITERATURA :

1. Beer E., Jennifer (1997): *The Mediator's Handbook*. Canada: New Society Publishers.
2. Beyer, Maria (1995): *Možganija: Mind Mapping v akciji*. Ljubljana: Glotta Nova.
3. Brečko, Daniela (2002): *40 sodobnih učnih metod*. Ljubljana: Sofos, Inštitut za izobraževalni management.
4. Brooks, Michael (1996): *Zbližanje in ujemanje*. Orehovlje: Ganeš.
5. Butcher, John (2007): *Basic Processes for Facilitators*. Edinburgh: IAF Europe Festival of Facilitation.
6. Buzan, Tony in Barry Buzan (2005): *Knjiga o miselnih vzorcih*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
7. Catana, Suzanne (2001): *Planning in the Flow of Change, Facilitator Guide and Participants Materials*. Richmond: The Facilitation Center.
8. Cu, Sun (1996): *Umetnost vojne*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
9. Cu, Sun, Vu Ki, Vei Leao in Čunge Ljang (2006): *Umetnost vojne II, Prežechi tiger*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
10. De Bono, Edward (1985): *Masterthinker`s Handbook*. London: Penguin Books.
11. De Bono, Edward (1992): *Tečaj Mišljenja*. Ljubljana: Ganeš.
12. De Bono, Edward (2005): *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New moment.

13. DePorter, Bobbi in Mike Hernacki (1996): *Kvantno učenje*. Ljubljana: Glotta Nova.
14. Fisher, Roger in William Ury (1999): *Getting to Yes*. London: Random House Business Books.
15. Gale Zidar, Tanja (2002): *Dialog - gibalno sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
16. Gicić, Nataša (2004): *Nevrolingvistično programiranje pri usposabljanju iz poslovnega sveta*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Goodman H., Allan (2004): *Basic Skills for the New Mediator*. Rockville: Solomon Publications.
18. Hackett W., Donald in Charles L. Martin (1993): *Facilitation Skills for Team Leaders*. California: Crisp publication, Inc.
19. Hauc, Anton (2002): *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
20. Heider, John (1998): *Tao vodenja*. Ljubljana: Alpha Center.
21. Howick Associates (2002): *The New Compleat Facilitator, a handbook of facilitator*. Madison: Howick Associates.
22. Hunter, Dale, Anne Bailey in Taylor Bill (1995): *The Art of Facilitation, How to Create Group Synergy*. USA: Fisher Books.
23. Kaner, Sam, Lenny Lind, Chaterine Toldi, Sarah Fisk in Duane Berger (1998): *Facilitator's Guide to Participatory Decison-Making*. Canada: New Society Publishers.
24. Kindler S., Herbert (1993): *Managing Disagreement Constructively*. California: Crisp Publication, Inc.

25. Kinlaw, Dennis (1996): *The ASTD Trainer's Sourcebook*. McGraw-Hill Companies.
26. Kiser A., Glenn (1998): *Masterful Facilitation, Becoming Catalys for Meaningful Change*. New York: AMACOM.
27. Lakoff, George (1980): *Metaphors We live By*. Chicago: The University of Chicago Press.
28. Mandić, Tijana (1998): *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
29. McDermott, Ian in Wendy Jago (2001): *The Nlp Coach*. London: Piatkus Books.
30. Moore W., Christoper (1996): *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
31. Nastran Ule, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
32. O'Connor, Joseph in John Seymour (1996): *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje (NLP)*. Žalec: Sledi.
33. Ogorelec, Breda (1995): *Komuniciranje z javnostjo, priročnik za urbaniste*. Ljubljana: Urbanistični inštitut republike Slovenije.
34. Parsloe, Eric in Monika Wray (2000): *Coaching and Mentoring*. London: Kogan Page Limited.
35. Russell, Peter (1990): *Knjiga o možganih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
36. Saint, Steven in James R. Lawson (1994): *Rules for Reaching Consensus*. San Francisco: Jossey -Bass/Pfeiffer.

37. Sanchez, Elena Karin (2006): *Učinkovito zastavljanje vprašanj*. Ljubljana: Društvo moderatorjev Slovenije.
38. Seifert W., Josef (1995): *Vizualizacija, prezentacija, moderacija*. Maribor: Doba.
39. Sibbet, David (2002): *Best Practices for Facilitation*. San Francisco: The Grove Consultants International.
40. Srića, Velimir (1999): *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Stainfeld R., Brian (2000): *The Art of Focused Conversation*. Canada: New Society Publishers.
42. Tavzes, Miloš (2002): *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
43. Toplak, Cirila (2002): *Priročnik za moderatorje*. Ljubljana: Umanotera.
44. Ule Nastran, Mirjana (2000): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
45. Willaims R., Bruce (1993): *More Than 50 Ways to Build Team Consensus*. Arlington Heights: Skylight Professional Development.
46. Zimmerman, Anita Louise (1993): *Facilitation... From Discussion to Decision*. New York: Nichols Publishing.
47. Zeus, Perry in Suzanne Skiffington (2000): *The Complete Guide to Coaching at Work*. Roseville: McGraw-Hill Professional.

Uradni dokumenti :

1. Društvo moderatorjev Slovenije (2008): *Šest moderatorskih kompetenc*. Interno gradivo Društva moderatorjev Slovenije (15. marec 2008).

Internetni viri :

1. *Internet 1*: Bacal, Robert (2003): *The Role of the Facilitator*. Dostopno na <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3291> (30. september 2007).
2. *Internet 2*: International Association of Facilitators (2007): *Basic Facilitation Skills*. Dostopno na <http://www.iaf-world.org/files/public/FacilitatorMnl.pdf> (24. april 2008).
3. *Internet 3*: Campbell, M. James (2007): *Defining Forms of Group Work*. Interno gradivo IAF (10. maj 2007).
4. *Internet 4*: Epps, John (1994): *Facilitation from the Inside Out*. Dostopno na <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3293> (30. september 2007).
5. *Internet 5*: International Association of Facilitators (2007): *United Nations Report Recognizes Importance of Facilitators in Catalyzing a Global Society*. Dostopno na <http://www.iaf.world.org/i4a/pages/INdex.cfm?pageid=4443> (27. december 2007).
6. *Internet 6*: Jenkins, Jon in Maureen Jenkins (2007): *An overview of Creative Thinking Techniques*. Interno gradivo IAF (15. november 2007).
7. *Internet 7*: Ruete, S. Edward (2007): *Facilitation 101*. Dostopno na <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3292> (30. september 2007).
8. *Internet 8*: Schuman, Sandor (2002): *What is a Group facilitator?* Dostopno na <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3290> (30. september 2007).

9. *Internet 9*: Schuman, Sandor (2004): *What to Look for in a Group Facilitator*. Dostopno na <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3289> (30. september 2007).

10. *Internet 10*: Sheriff, Carol in Simon Wilson (2007): *Does he who pays the piper call the tune? An exploration of Facilitator`s Relationship with Clients and Participants*. Interno gradivo IAF (17. december 2007).

11. *Internet 11*: Stanfield, Brian (1996): *Magic of the Facilitator*. Dostopno na <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/Index.cfm?pageid=3294> (30. september 2007).