

Проект “SMILE” 2004/2005

(SEEding for Multiethnic and Intercultural Learning Experiences - SMILE)

Интерактивни методи за оформяне на света около нас

или

Как да се подготвим за учене в мултиетническа и
интеркултурна среда

Институт за международно сътрудничество към сдружението на
германските народни университети (IIZ / DVV) –
Регионално бюро за Югоизточна Европа



Публикувано през 2005 от
Институт за международно сътрудничество
към сдружението на германските народни университети
Регионално бюро за Югоизточна Европа

Ул. „Княз Борис I“ 147
София1000, България
Тел. : +359 (2) 98 36 543
Факс : +359 (2) 98 36 482
E-mail : info@iizdvv-bg.org
www.iizdvv-bg.org

Регионален координатор :

Йохан Теесен

Мениджър на проект „SMILE“ :

Емилия Илиева

Документацията е изготвена и редактирана от:

Емилия Илиева

Киен-Пенг Лим

Дизайн и предпечатна подготовка:

Елена Кехайова

www.smile.iizdvv-bg.org

Информация за проект TUM може да се намери на интернет-страница

www.dialogue-education.org

Допълнителна информация за History Project на организацията е на
разположение на www.historyproject.iizdvv-bg.org.

Предговор

Този тренировъчен пакет е набор от идеи, плод на най-различни проекти и методи на работа на стотици хора по света. Той е замислен така, че да предостави на учителите изобилие от тренировъчни материали, с помощта на които те да могат да подготвят семинари на теми по техен избор. Пакетът има за цел да подsigури база, въз основа на която да могат да се организират интерактивни семинари, ползващи ресурсите и на участниците, и на учителите.

В публикацията може да се открие приносът на много автори. Модераторската секция е базирана основно на серия модули, създадени от Гернот Греснер, с допълнителни материали, взети от “History Project” и “TUM Project” (Толерантност и разбирателство. Нашите съседи мюсюлмани в Европа).

Параграфите за *Световното кафене* (World Café) бяха препечатани със съгласието на World Café Community Foundation. Главата за *Семинари за създаване на бъдещето* (Future Workshops) е основно базирана на работата на техните автори, Роберт Юнгк и Норберт Мюлерт, както и на практическия опит от наши семинари, проведени през 2004г. Частта за *Технология на отвореното пространство* (Open Space Technology) бе вдъхновена от работата на Харисън Оуен, от Open Space Mailing List и от нашия собствен опит по време на проекта SMILE: Отворено пространство, март 2005г.

Първата половина на тази книга е предназначена за начинаещи или за опресняване на знанията на по-напреднали модератори. Тя представя основните цели, принципи и инструменти на модерирването, както и насоки за неговото провеждане. Втората част от книгата е наръчник за интерактивни методи, създадени за решаване на проблеми и мениджмънт на промяната и предназначени за надграждане на уменията, описани в първата половина. Всички подходи, описани в тази публикация, са използвани успешно през изминалите години с цел насърчаване на динамична и свободна дискусия по разнообразни теми като преподаване на история, развитие на обществото и интеркултурното обучение. Всеки учител е свободен да използва каквото смята за необходимо в различните случаи, като може да адаптира или променя останалите неща, за да отговарят на потребностите в конкретния случай.

Пожелаваме Ви много успешно организирани и проведени обучения, както и издръжливост, за да участвате в оформянето на света по начин, по който сме предназначени да го правим.

Йохан Теесен

Регионален Координатор

Съдържание

1. Основи на модерацията

1.1. Роли, обосновка и дефиниции

Причини за неуспешна комуникация

Приносът на модерацията

Ролята на модератора и на участниците

1.2. Как да модерирате

Първи стъпки в модерирането

Процесът на модериране

Оптималният размер на групите

Правила за модерация

1.3. Оформяне на подходящо за модерацията пространство

Въведение

„Пространството“

1.4. Модерационни инструменти

Материали

Визуализация

Слушане, наблюдаване и задаване на въпроси

Методи

1.5. Виртуална модерация

1.6. Окуражаване на креативността

“Където и да си, просто трябва да записваш” “Да задаваш много въпроси”

Игри

2. Интерактивни методи за оформяне на света около нас

2.1. Балинтови Групи – групов метод за взаимна подкрепа

Въведение

Балинтови Групи в друг контекст

Обобщение

Информация в Интернет за Балинтови Групи

2.2. Световното кафене – как да бъдем домакини на разговори за света около нас 37

Какво представляват дискусиите в Световното кафене

Кога да изберем разговор в Кафенето

Принципи на Световното кафене

Още за Световното кафене

2.3. Семинари за създаване на бъдещето

Въведение

Как да се подготвим за *Семинари за създаване на бъдещето*

Провеждане на *Семинар за създаване на бъдещето*

Подготвителна фаза

Фаза на критика

Фаза на фантазиране

Фаза на изпълнение

Фаза на реализация

Успехът

Обобщение

Литература за *Семинар за бъдещето*

2.4. Технология на Отвореното пространство (Open Space Technology)

Въведение

Планиране

Провеждане

Технология на Отвореното пространство за напреднали

Обобщение

Литература за *Технология на Отвореното пространство*

2.5. Позитивно изследване

Въведение

Процесът 4 D

Приложение

1. Основи на модерацията

Роли, обосновка и дефиниции.

Увод в модерацията

В контекста на този тренировъчен пакет модерирването ще бъде дефинирано като процес, чрез който човек може да подкрепи създаването на нагласи и вземането на решения в група. Обикновено модераторите изпълняват най-различни функции - от прилагане на основни дискусийни правила до визуализиране и извеждане на преден план на процедурата и дискусията. В някои случаи може да бъде отговорност на модератора да участва активно в създаването на съдържание, докато в други случаи може да е по-важно за модератора да улеснява общуването и да създава основи за него, без да се намесва в същината на дискусията. Първата част на текста е посветена на предоставянето на основна информация за модерирването, заедно с основните умения, необходими за създаването на модерирани събития или вземането на участие като модератор. До края на тази част ще бъдат зададени следните въпроси:

- Какво означава модерирването за нас? Какво разбираме под "модерация"?
- Какво може да реализира модерацията?
- Каква роля играе модераторът?
- Какви видове техники се използват?
- Какви правила или наръчници ще бъдат необходими на модераторите?
- За какво трябва да се помисли по време на подготвителния процес?
- Какво място заема модерацията?
- Как и кога е от полза модерацията?
- Какво означава модерация?

Причини за неуспешна комуникация

В много случаи комуникацията не успява да:

- изясни проблема пред всички участници
- използва опита, знанията и компетентностите на всички членове на дадена група
- представи ясно и точно процеса на вземане на решения и резултатите от тях
- разбере дали резултатът е приет от участниците
- вземе предвид потребностите и гледните точки на различните личности, които участват в процеса
- накара служителите и членовете на екипа да се чувстват до такава степен ангажирани с общите проблеми, че да са готови да подкрепят решенията, както и да искат да работят допълнително по дискутирания проблем.

Тези комуникационни проблеми се коренят основно не в лоши намерения, а по-скоро в оскъдни комуникативни умения и грешни интерпретации. Проблемът обаче идва от това, че методите, които могат да подобрят комуникативните умения са често непознати или неправилно използвани.

Ролята на модератора е да знае и да използва тези методи на комуникация и да обръща внимание на желанията на участниците като индивидуалности, както и да помага на всеки от тях да се изразява правилно.

Приносът на модерацията

Модерацията описва процеса на създаване и подпомагане на работна среда с положителен заряд за групата. Някои ключови характеристики на успешното модерирание включват:

- Вземането на по-прозрачни решения
- Мотивиране креативността на членовете на групата
- Цялостно оползотворяване на познанията и компетентностите на всеки отделен участник
- Улесняване приемането на групово взетите решения
- Опростяване на процеса на вземане на решения
- Повишаване мотивацията и удовлетвореността на участниците

Модерацията е създадена основно за групови процеси. Това може да включва работещи в офис, специални корпоративни екипи, тренировъчни семинари, спортни отбори, групи по осигуряване на качеството, дискуссионни групи, конференции и други. Модерацията може да бъде използвана както в малки, така и в големи групи. При това, докато специфичните дейности може да се различават, основните принципи трябва да останат едни и същи.

Има обаче и някои ограничения, които стоят пред модерацията. Тя не може да предизвика радикални промени, въпреки че може така да оформи дискусиите, че те да доведат до промени. Иначе казано, модерацията е групов процес, чиито граници се поставят от всяка отделна група. Всяка група също така сама определя какви действия желае да предприеме в бъдеще.

В повечето случаи модерацията има за цел да постигне процес на вземане на решения по демократичен начин, при което всички членове на групата допринасят за създаването на крайния продукт (въпреки че в някои случаи, например при онлайн общества или диалогови групи, продуктът и процесът съвпадат). Чрез този процес модераторът подтиква участниците да използват изцяло своите знания и компетентности, мотивира цялата група и подпомага хората да видят процеса до постигането на крайния продукт. По този начин вземането на решения става значително по-опростено и групата е по-подготвена да приеме резултата.

Роля на модератора и участниците

Ролите, които играят модераторът и участниците, както и самата ситуация, са в рамките на някакъв специфичен контекст. Това включва:

Среда – модериранияте ситуации са интегрирани в среда, която включва институционални интереси, които могат да се противопоставят едни на други.

Тема – модериранияте ситуации се нуждаят от ясно дефинирана тема.

Модератор – всички модератори използват своя личен и професионален опит.

Група – всички модерирани ситуации се създават в групи, а тяхното оформяне може да се нуждае от допълнителна работа.

Методи – различните методи вършат работа с различен тип групи

Модераторът трябва да има предвид взаимоотношенията между всички тези фактори. Темата трябва да бъде от значение за дадената група и може да се окаже, че е задължение на модератора да покаже значимостта на тази тема за определени членове на групата. Освен това, използваните методи би трябвало да бъдат подходящи за групата и за нивото на напрежение в групата. Модераторът също така трябва да бъде приеман като компетентен и неизменен член на групата, като самият той трябва да защитава този статут, дори при евентуални предизвикателства.

Модератор

Модераторът има няколко основни роли, които могат да бъдат обобщени по следния начин:

- Определяне на рамката на груповите действия
- Демонстриране на различни начини за структуриране и решаване на проблеми
- Подобряване функционалността на групата
- Визуализиране продуктите на групата
- По-прозрачен процес на вземане на решения, чрез насочване на мисловния поток
- Подсигуряване придържането на всички участници към правилата на дискусиата
- Довеждане на групата до резултати, постигнати по демократичен начин
- Предразполагане членовете на групата да използват своите собствени умения и компетентности, давайки най-доброто, на което са способни
- Стимулиране на саморефлексията
- Улесняване комуникацията между участниците
- Рефлексия върху собственото им представяне и въздействието върху груповия процес

Важно е да се отбележи, че модераторът не е "шеф" на групата. Той е там, за да наблюдава и подпомага груповия процес. Подпомагането в този случай се състои в оформянето на средата, груповата динамика и формирането на собствено мнение.

За да направи това, е важно модераторът да може да задържи процеса в рамките на темата, като същевременно отчита и взема под внимание компетентностите на членовете на групата. Модераторите на едно определено ниво трябва да се доверят на автономността на участниците. Те са там, за да им помагат при методическото решаване на проблемите, като същевременно не трябва да се месят в процеса по вземане на решение. За да постигнат това, модераторите трябва да се опитат да докоснат участниците и в личен план, а не само в професионален. Оттук те би трябвало да схванат емоциите и нагласите на цялата група, въпреки че от друга страна е важно да бъдат дефинирани някои

граници на емоционалното изразяване. Конфликтите трябва да бъдат разглеждани по един прозрачен начин, за да не възпрепятстват груповия процес.

Финалната точка, отбелязана в горепосочената схема, т.е. самонаблюдението, поставя високи изисквания пред модератора. В добавка към идентифицирането на уменията и слабостите на участниците в групата модераторът трябва да открие и така наречените “тъмни петна” и грешни интерпретации, които могат да възпрепятстват груповия процес. Проблеми могат да се появят ако модераторът не усети определени сигнали и взаимодействия в рамките на групата като назряващи конфликти или разногласия. Естествено някои от тези неразбирателства стават причини за провал в комуникацията, за който процес става дума.

Тъй-като модерацията може да бъде приложена в най-различни ситуации и контекст, то определянето на строги правила за модерирание е невъзможно. Някои правила обаче могат да бъдат обобщени по следния начин:

Ролята на “помощник” в групата предполага, че модераторът спомага за развитие на груповия процес чрез формулиране на въпроси.

Модераторът не обявява своето собствено мнение по даден въпрос чрез твърдения, свързани със съдържанието му.

Модераторът не може да дава преценка на емоциите или мненията в групата, но ги регистрира, за да може групата да ги има представени визуално, както и да осмисли тяхното съдържание.

Модераторът позволява на групата да работи по свой собствен начин, но в рамките на фиксираните в началото правила.

Модераторът използва изрази като “Аз мисля...аз чувствам...”. По този начин той демонстрира поемане на отговорност за собствените си действия.

Модераторът трябва да може да идентифицира потенциални емоции и приоритетно да предприема ефикасни действия.

Модераторът действа гъвкаво в зависимост от динамиката на груповия процес.

Участниците

Всеки отделен човек участва по различен начин в обучителни дейности. Някои участват активно и се опитват да упражняват силно влияние върху учебния процес. Други участници остават пасивни в очакване да получат информация от модератора и останалите участници.

Активното участие може да бъде определено по най-различни начини. В основни линии за активно участващ се счита този, който използва собствените си умения и компетентности в дискусиата, който също така комуникира и слуша активно участниците по темата и накрая - който разполага с подготвени материали по темата. Различните хора могат да изберат да участват по някакъв, всякакъв или никакъв от тези начини.

Активността и интересите на участниците могат да бъдат повлияни от множество фактори, включително (но не само) и от:

- значимостта на темата за участника
- останалите в групата

- собствените интереси, потребности и стил на комуникиране
- индивидуалните навици и стратегии за учене
- ниво на владеене на езика

Трябва да бъде отбелязано, че избирането на активно участие в модерирано събитие е не винаги съзнателно решение. Също така, модераторът не е там, за да провокира или сравнява степента на участие в учебния процес, макар че контролира техническите средства, методите и техниките, а също така може да дава и предложения за практическото провеждане на обучението.

1.2. Как да модерираме

Първи стъпки в модерирането

Модерацията включва всички стъпки от планирането до оценката. Модераторът трябва да бъде способен да се справи с всеки от следните въпроси:

Информация

- Има ли достатъчно информация относно вида модериране?
- Организаторите наясно ли са какво да очакват от модерацията?
- Има ли достатъчно налична информация за участниците и техните интереси?
- Каква е целта на модерацията?
- Какви са очакваните резултати от страна на организаторите, участниците и модератора?
- Ще бъде ли способен да разбере техническия език или жаргона във всички дискутирани теми?
- Мога ли да остана неутрален или някоя от темите засяга и мен?

Планиране

- Може ли планирането да започне, базирано на наличната информация?
- Какъв тип планиране ще бъде най-подходящ?
- Има ли достатъчно време за планиране?
- Какви пречки се очакват по време на процеса на планиране?
- Сам ли да модерирам или в екип с асистент и помощници?

Фази в модерацията

В основни линии, независимо от контекста, участниците и съдържанието, модерацията винаги би могла да има една и съща структура. Подобно на разказ модерираното събитие има начало, среда и край, които могат да бъдат описани по следния начин:

а) Въведение

В първата фаза срещата се открива и участниците биват поздравени с добре дошли. Добрата атмосфера може да бъде създадена чрез подходящо "загряване".

Модераторът също така трябва да назове заглавието на темата на срещата, да представи дневния ред и да обясни бъдещите действия. Ако участниците не се познават все още, те ще трябва да имат възможността да поговорят един с друг.

Това също е и най-подходящото време да бъдат запитани участниците относно техните очаквания, както и да се формулират специфичните за събитието цели. Накрая могат да бъдат установени и правила за сътрудничество и съвместна работа.

Началото на повечето модерирани събития може да бъде еднакво, тъй като всички такива събития имат едни и същи начални цели. Хората трябва да бъдат представени един на друг, както и темата и методите на работа и т.н.

б) Съдържание

Същинската част на модерираното събитие е тази, в която нещата стават разнопосочни в зависимост от целите на съответното събитие. Ако срещата е предвидена като обучение, тогава целите биха били вече определени и основното очакване на участниците би било придобиването на нови умения.

От друга страна теми като “решаване на проблем” или “развитие на общността” ще изискват участие на групата при дефинирането на целите, избирането на сфери на действие и създаването на реално съдържание (напр. програма за действие).

В подобни ситуации най-често на участниците се налага:

- да назовават теми
- да избират ключовите между тях
- да ги разработят
- да планират бъдещи стъпки

При обучение или при събитие, в което изработването на съдържателен елемент е основната цел, модераторът или обучаващият трябва да подготвят гореспоменатите елементи предварително. Все пак модераторът или обучаващият е този, който:

- определя важността на избраните теми
- описва ключовите между тях
- разработва ги
- способства за това участниците да приложат новопридобитите си знания и умения, обикновено чрез планиране на мерки за бъдещи действия

в) Финална фаза и оценка

Крайната фаза, както и началото на всяко събитие, е винаги почти еднаква. С помощта на модератора, участниците обикновено правят рефлексия върху събитието, дискутират върху евентуални въпроси и правят оценка. След това модераторът закрива срещата. Накрая срещата трябва да бъде оценена и документирана. Първата оценка, както бе споменато по-нагоре, се извършва още посредством обратната връзка от участниците. По-нататъшното оценяване може да се състои след събитието, когато модераторът или помощният екип проучат:

- Подготовката на срещата
- Работата на модератора в рамките на срещата
- Релевантността на разработените съдържание и мерки за постигане на бъдещите действия
- Използваните материали, методи и технически средства
- Протичането на груповия процес
- Учебната атмосфера, средата, мястото на събитието

- Резултатите от работата

г) Документация

Най-накрая събитието трябва да бъде документирано. Документирането съдържа цялата важна информация преди, по време на и след събитието. Това може да включва използваните материали, заедно с информация от участниците и модераторския екип. Предназначението на документацията оказва влияние на стила и съдържанието и. В много случаи тя просто докладва фактологически за протичането на събитието и за резултатите от него. Тя може обаче също и да подава информация за емоционални и лични аспекти, например настроение, мисли и чувства на участниците.

Бъдещата читателска публика на документацията също играе ключова роля. Дали документацията ще бъде предназначена да играе ролята на промоционален инструмент за организацията-домакин на събитието или ще бъде ръководство, по което други могат да постигнат подобни резултати? Някои документации ще бъдат просто разпечатки на принтер, докато други ще бъдат подготвени за печат. Бюджетните съображения, отнасящи се до документацията, трябва да бъдат дефинирани в началото на процеса.

Отпечатването е една от възможностите, но електронното разпространение става все по-често срещано, тъй като организаторите могат да изпратят копия от документацията до участниците чрез електронна поща или да им ги предоставят на интернет страница.

Процесът на модерирание

Трудно е да бъде създаден наръчник "стъпка по стъпка" за модериранието на събития, тъй като всяко от тях има различен контекст, участници и цели. Представеното по-нататък може да бъде възприето като списък с въпроси, който може да бъде полезен в планирането и провеждането на събитието. Той не трябва обаче да бъде приеман като цялостен или изчерпателен списък на всички възможности. Запомнете: с колкото повече и по-прецизна информация разполагате, толкова по-голям е шансът нещата да се развият добре. Помислете за това като отправна точка за бъдещата ви практика:

Участници

С какви предварителни знания разполагат участниците?

Какво знаят за техните интереси?

Познават ли се участниците по друга линия? Работят ли вече заедно? Каква йерархия съществува между участниците ?

Има ли информация за съществуващ конфликт между участниците?

Какво знаят те за срещата? Каква информация трябва да им дадете?

Какви очаквания имат участниците, относно събитието?

Има ли информация, относно потребността от това събитие?

Има ли някакви предварителни анализи за това събитие?

Участниците познават ли модератора?

Участниците наясно ли са с методите, които ще бъдат използвани?

Какви методи и техники ще бъдат ефективни за участниците, имайки предвид техния състав и целите на модерацията?

Съдържание

Има ли някаква конкретна налична информация по съдържанието на събитието? Кой има информация?

Модераторите разполагат ли с необходимите знания за съдържанието? Необходимо ли им е това?

Модераторите имат ли основни познания по който и да е технически език, който е възможно да бъде употребен от участниците?

Съдържанието засяга ли участниците персонално?

Съдържанието засяга ли модераторите персонално?

Кои методи са ефективни при това съдържание?

Материали

Какви видове материали ще бъдат необходими?

Ще бъде ли необходимо някакво специално оборудване (аудио-видео, проектори и т.н.)

Налични ли са обичайните модераторски материали? (модераторска дъска, флипчарт, маркери и т.н.)

До колко ще се използва визуализацията?

Учебна среда

Какво знам за мястото, в което ще се проведе събитието?

Колко време ще имам, за да подготвя мястото?

Има ли достатъчно място?

Стаите подготвени ли са адекватно за целта? Липсва ли нещо?

Мястото нуждае ли се от промяна? Каква?

Как мога да превърна мястото в по-ефективна учебна среда?

Оценка

Налични ли са инструменти на оценяването?

Ясно ли е как ще стане то?

Разгледано ли е цялото съдържание?

Постигнати ли са всички предварително планирани цели?

Визуализирани и документирани ли са резултатите и цялата важна информация?

Доволен ли съм от своята роля на модератор ?

Какво мога да науча от това събитие за целите на бъдещо модерирание?

Положителен или отрицателен резултат постигнах, имайки предвид организацията, съдържанието и методите? Защо?

Оптимален размер на групите

Има ли на теория граници за групата? Често срещано число, което е цитирано в най-различни публикации на тема групов и обществен мениджмънт, е *Числото на Дънбар*. То е кръстено на Р.И.М. Дънбар, биолог и привърженик на

еволюционната теория. Той е написал труд, озаглавен "Ко-еволюция на неокортексовия размер, големината на групите и езикът при хората", където излага своето мнение, че има познавателна граница на броя хора, с които всеки отделен човек може да поддържа стабилни отношения. С други думи, това е максималният брой хора, с които човек може да общува. Дънбар измерил големината на различните групи примати и после го свързал с размера на неокортекса в различните видове. Той установил пропорционално отношение между размера на мозъка и размера на групата, което, когато бъде приложено при Хомо Сапиенс показва, че среднестатистическият човек може да поддържа стабилни отношения максимално с 147,8 души, което може да бъде закръглено до 150 за улесняване на работата. Според Дънбар, това число отговаря на размера на много различни човешки групирания, от армейски подразделения до неолитни селища и общностите на Хутеритите, за да се намери свързващото звено между обществата на ловците и събирачите.

Това не означава, както твърдят някои, че 150 е идеалният размер за конференция или среща на работна група, или пък че е точно определена граница. Всъщност, броят на новите хора, с които всеки отделен човек може да работи по всяко време, е вероятно доста по-малък, тъй-като повечето хора вече притежават голям брой стабилни лични отношения. Модерното общество изисква от хората да разпределят вниманието си между различни сфери и поради това повечето хора създават различни групи за социални контакти, семейство и работа.

Повечето групи от 150 човека вероятно ще бъдат разделени на подгрупи и в края на който и да е период може да се очаква, че вероятно някои от членовете на групата няма изобщо да са разговаряли помежду си. Това число обаче е особено важно за модераторите, особено ако от тях се очаква да създадат отношения и да взаимодействат с участници в групата, при това на ниво "лични отношения".

Изследването на Дънбар също така предполага, че има граници на потенциални групи за разговори, при което броят на хората в тях клони към четирима. Налице са някои психически и физически граници във връзка с това, свързани с дистанцията, от която хората се нуждаят, за да могат да проведат приятен разговор. От гледна точка на модерирването изглежда, че работни групи от около четирима души са ефективни и се определят като такива колкото от гледна точка на еволюционната биология, толкова и от гледна точка на здравия разум.

Едно анекдотично доказателство от онлайн-мрежите също изглежда, че подкрепя съществуването на *Числото на Дънбар*. Проучвания в интернет-обществата показват, че те се състоят от около 150 души, въпреки че трябва да бъде отбелязано, че много интернет-игри (международни или не) окуражават играчите да създават множество образи/герои. Също така, много играчи или членове не са задължително активни (лъркъри). Повече спекулации, относно Числото на Дънбар и интернет-обществата могат да бъдат намерени в статията "Дънбаровото число като граница на размера на групите" (http://www.lifewithalacrity.com/2004/03/the_dunbar_numb.html).

По отношение на по-малките групи има някои доказателства (вижте “Природата на човешкия алтруизъм” от Енст Фер и Урс Фишбахер), които показват, че сътрудничеството рязко намалява в групи с над 8 члена. Докато експериментът е базиран на играта “Дилемата на затворника”^{*}, то теорията на играта изобщо предполага че такова поведение е характерно за човешкото поведение в по-общ порядък.

Според данните, събрани от Фер и Фишбахер, тази липса на сътрудничество, свързана с големите групи, особено силно се проявява в групи, в които няма достатъчно място за санкциониране липсата на съвместна работа или поне не по незабавен начин, който да има ефект върху желанието за сътрудничество. Това се случва при много модерирани събития.

В такъв случай ориентирането към група от до 8 човека е едва ли не с драматични последици, а от 16 души нагоре, съвместната работа между тях клони почти към нула.

Разбира се, действителните човешки взаимодействия са значително по-комплексни, отколкото в играта “Дилемата на затворника”, при която са налице само две възможности. В резултат на това правилата за поведение в обществото и важността на личната репутация имат ефект на ограничители за хората, което окуражава съвместната работа и алтруизма. Все пак факт е, че в повечето модерирани ситуации е доста трудно да мотивираш група от повече от 8 души да слушат внимателно и работят по поставената задача. Решението е да предоставите възможности на участниците да работят в по-лесно управляеми групи, например такива по 4 или 5 човека, както бе споменато по-рано.

Понякога е по-лесно да се модерира онлайн-общност, тъй като модератор/ите могат да налагат ограничителни санкции за лошо поведение. Те варират от временни забрани за участие до постоянни такива. Също така общности, формиращи временно и доброволно членство, доброволни общества, могат да бъдат далеч по-лесно модерирани от такива на професионални отношения, тъй като, отново повтарям, е по-лесно да се налагат санкции на хората.

Трябва да се отбележи, че сътрудничеството между хората стои на по-високо ниво ако хората, нежелаещи да съдействат, биват санкционирани и всички

^{*}Класическата затворническа дилема (ЗД) изглежда по този начин:

Двама заподозрени А и Б са арестувани от полицията. Полицаяте нямат неопровержими доказателства за предаване на съда и след като разделят двамата заподозрени един от друг, ги разпитват отделно, предлагайки им следната сделка: ако единият даде показания срещу другия, а другият откаже, този който е отказал показания, получава пълната присъда и за двамата, а проговорилият се освобождава. Ако и двамата откажат да говорят, полицията може да ги осъди на максимум шест месеца за дребно нарушение. Ако и двамата дадат показания един срещу друг, получават по две години затвор. Ако и двамата се опитат егоистично да намалят своята присъда, най-логичното е да решат да предадат другия. В най-добрия случай затворникът излиза на свобода. В най-лошия – изтърпява двегодишна присъда. Дори двамата да могат да се видят и да се уговорят, те пак не биха могли да се доверят изцяло един на друг.

В своята книга “Еволюция на сътрудничеството” (1984) Робърт Акселрод открива разширение на класическата ЗД и я нарича Повторна Затворническа Дилема (ПЗД). В нея участниците трябва да избират своята стратегия отново и отново, както и да си припомнят своите предишни инциденти.

участници изтърпяват част от последствията. При такава система всички участници имат неизменно интерес да осигуряват съдействие и на останалите. Главно по този начин бива контролирана и престъпността в обществото: заплащането на полицаите идва от данъци, платени от обществото, а те имат грижата да залавят и наказват престъпници.

Обобщение

Според Числото на Дънбар, хората могат да поддържат средно по 150 стабилни взаимоотношения чрез личен контакт. Това число трябва да бъде вземано предвид, когато се планират събития и се основават организации. Освен това е доказано, че хората най-често провеждат разговори в групи между трима и петима души, както и че работят съвместно най-добре в групи, по-малки от 8 човека, особено там където последствията от евентуално лошо сътрудничество не настъпват незабавно. Това означава че модераторите трябва да работят в посока осигуряване възможността на хората да работят в по-малки групи, за да постигнат по-ефективен резултат от всички участници.

Правила за модерация

Въведение

Целта на тази глава е да предостави основна информация относно правилата и процеса на модерацията. По правило всички модераторски действия се базират на идентични правила и оформят идентична структура. Това е в сила както за традиционната модерация, така и за иновативните и интерактивни методи, описани във втората половина на тази книга.

Част от успешната модерация е подпомагане създаването на приятната и продуктивна среда в групата. Следователно, важно е да бъде създадена и поддържана такава среда по време на модерираниято събитие.

Правила за съвместна работа в рамките на групата

Силната работа в екип и добрата работна среда могат да бъдат разглеждани като предпоставки за всяка форма на ефективна работа на групата. Тези правила могат да се приемат като водещи принципи за постигане на тези цели. Някои основни правила за работа включват:

- Всеки участник е отговорен сам за себе си и трябва да се изразява чрез "Аз" твърдения – т.е. - в първо лице, единствено число.
- Смущенията (външни – шум, или вътрешни – неразбирателства между участниците) трябва да бъдат изяснявани, преди да са повлияли негативно на работния процес.
- Страничните разговори могат да бъдат полезни и трябва да бъдат използвани като допълнителен елемент към процесите в групата.

Някои допълнителни препоръки също биха били полезни за управлението на поведението и взаимодействието в рамките на групата:

- Трябва да бъде уважавано мнението на другите
- Необходимо е да се работи за ясното изразяване на мисли, включително за набора от думи

- „Фразите-убийци“ могат да спрат дискусията
- Изказванията трябва да бъдат кратки и ясни (максимум 2-5 минути)

Правила за партньорство между модераторите

Предимство за модераторите е да работят по двойки, или дори в екип, което води до по-добри резултати в сравнение с работата на само един модератор. Допълнителни модератори са необходими обикновено в по-големи групи (над 30 човека). Тези членове на екипа могат да наблюдават групата по-добре, а освен това модераторите дори може да се сменят, за да не се преуморяват. Важно е обаче модераторите да могат да създадат у участниците самочувствието, че групата е силен и ефективен екип.

Някои препоръки за работата в екип:

- Задачите трябва да са ясно очертани
- Модераторите трябва да бъдат еднакво подготвени
- Всеки трябва да е наясно със собствените си задължения
- В случай, че има нещо неясно, модераторите трябва да се намесят като координатори по вербален или невербален начин (не приемайте предварително, че всичко ще бъде наред)
- Всеки трябва да помага на всеки
- Задачите са различни, различна е и работата на модераторите според вариациите във вниманието на участниците (това създава обратното впечатление, че модераторите са еднакви)
- Активният модератор обикновено стои пред групата, за да покаже, че хората трябва да фокусират вниманието си върху него
- По време на груповите дискусии модераторите могат да седат, за да покажат, че вниманието трябва да бъде обърнато към друг участник
- Другият модератор, който не комуникира с групата, стои на заден план, представяйки други задачи (водене на записки, визуализиране)
- Двата модератори работят заедно, за да открият и закрийт модерационния процес в цялата му пълнота

Дори в ситуации, където има само един модератор, той или тя трябва да спазва, колкото може повече от тези препоръки. Особено важно е модераторът да познава задачата и да може да мобилизира помощта на участниците в трудни или сложни обстоятелства

Процедурни правила

В процеса на същинската модерация е особено полезно за модератора да спазва следните препоръки:

- Участниците трябва да получат възможността да се опознаят един друг
- Всеки участник има право да поиска метакомуникация, т. е. - отворена дискусия по комуникационните процеси в рамките на групата
- Изказванията на участниците трябва да бъдат визуализирани, колкото се може по-ясно

- Ако изказването на някой участник трябва да бъде променено по някакъв начин, това става само с негово съгласие
- Решенията трябва да бъдат вземани от участниците като група, независимо че те не бива насилва да бъдат карани да постигнат съгласие
- Групата интерпретира изказванията на участниците
- Модераторът обикновено ръководи групата чрез задаване на въпроси, а не чрез изказване на твърдения
- Краят на всяка среща трябва да бъде отбелязан или отпразнуван по специален начин

Други правила и препоръки могат да бъдат създадени или приложени в зависимост от изискванията на дадена ситуация или в сътрудничество и с участието на групата. Целта трябва да бъде да се създаде чувство за общност у групата, както и за общо ръководене на организационния процес – нещо, което може да доведе до по-голяма отговорност по време на същинската част от работата.

1.3. Оформяне на подходящо за модерацията пространство

Въведение

Всяко модерирано събитие се състои в контекста на определено място и по определено време. В този смисъл пространството обхваща набор от важни характеристики като осветление, работна среда, места за представяне на резултатите от работата, места за хранене, места за почивка и т.н. Мястото обаче може да даде съществен принос за дизайна на учебния процес. Добре оформените „места“ допринасят за успешната работа, докато неподходящо аранжираните принуждават хората да работят „около тях“. Тези въпроси са важни и извън контекста на обикновеното модерирано събитие – те важат също и за класни стаи, работна среда и т.н.

Като цяло пространството има няколко основни функции:

Сигурност – мястото на модерираното събитие трябва да е сигурно място, позволяващо на участниците да се движат и говорят свободно.

Ред – умелият дизайн на пространството създава чувството за формален ред: материалите се намират тук, ето там са местата за сядане, по-нататък е пространството за обща работа и накрая - мястото за почивка също е обособено.

Комуникация и интеграция – добре оформеното пространство активира групата и подпомага общата работа в нея. Това включва намаляване на препятствията, които държат хората на разстояние един от друг и пречат на комуникацията.

Визуализиране – ефективно използваното пространство помага на участниците и на групата като цяло да види и чуе максимално голяма част от работния процес и резултати.

„Пространството“

Холистична Среда

Вземайте предвид цялото пространство, където се провежда модерацията. Тя не може да бъде проведена просто в стая. Тя се провежда в сграда, която се намира в квартал, който се намира в град. Среща в курорт има по-различен характер от среща в голям град. Среща в местния общински център е по-различна от среща в университета.

Участниците няма да прекарат целия си уикенд/седмица само на събирането. Помислете какво още могат да направят, и какво още може да допринесе за тяхната работа. Има ли възможност за групови дейности? Очаква ли се от участниците да излизат и да се забавляват сами? Очаква ли се от тях да останат само в залата? Примерите за добра практика по места свързани ли са с темите, които участниците трябва да разглеждат? Хотелите са най-често използвани за изнесено обучение, тъй-като те предлагат и нощувки, и зали за събитието. Добрите хотели предлагат още и техническо оборудване, интернет и към това възможности за спорт и развлечения. Въпреки всичко, почти невъзможно е да се почувстваш като у дома си в хотел. В повечето случаи, това не е проблем, тъй като хората не желаят на всяка цена да се чувстват у дома си по време на работа.

Запомнете, че груповите дейности и неформалните разговори упражняват значително влияние върху изграждането на екипа и груповите резултати. Подсигурете възможности за приятни групови дейности извън срещата, като същевременно оставите време на участниците за собствените им интереси. Задача на модератора е да потърси предимствата на средата и да извлече максималното от тях.

Основно помещение

В повечето ситуации модераторът разполага с голямо помещение, където ще се провеждат повечето от дейностите. Той трябва да помисли за най-добрия начин за използване на помещението и всичко в него. Това включва маси, столове, осветление, че дори стените и пода. Всички тези неща могат да бъдат използвани така, че да се постигне по-голям ефект от работата.

Масите са рядко използвани от модераторите, тъй като общото мнение е, че масата играе ролята на бариера между двама души. Следователно масите могат да се използват за писане, изработване или поставяне на различни вещи върху тях. Масите могат да бъдат използвани в началото, ако хората се нуждаят от преглед на документи или от попълване на различни книжа, както и за работа в малки групи. При работа в малки групи (състоящи се от примерно 6 човека) масите могат да създадат по-интимна обстановка. *Световното кафене*, разгледано по-нататък в книгата, предлага по-оригинален начин за ползване на масите. Понастоящем повечето модерирани дейности се провеждат в помещение с наредени в кръг столове. За участниците това подреждане символизира общност и равнопоставеност. Така хората седят по-близо до съседите си, отколкото на конферентни маси. Трябва да бъдете сигурни обаче, че хората имат

необходимите пособия за писане, водене на бележки, както и за извършване на поставените им задачи.

Столовете не се използват само за седене. Те могат да бъдат използвани и за най-различни игри и упражнения.

Подът може да бъде използван и за концентрация и отпускащи упражнения. Участниците могат също да използват пода, за да представят материали или да създават най-общии картини или модели. Той също така предлага голямо пространство, което може да бъде използвано за упражнения и презентации.

Стените са особено ефективни за презентиране работата на участниците. Те предоставят идеално и спестяващо много пространство място, което е познато на повечето участници от ученическите им години. Проверете обаче дали нещата, които ще ползвате за закрепване върху стените, няма да ги повредят по някакъв начин.

Осветлението може да има силно влияние върху работната атмосфера. Слънчевата светлина е най-подходяща. Казвайки това, трябва да имаме предвид, че светлина, минаваща през щори или завеси, е по-комфортна от ярката светлина, преминаваща през голям прозорец. Слабо осветените помещения изискват повече почивки от добре осветените такива. Излагането на слънчева светлина обаче успокоява и отпуска хората.

Други пространства

Както споменахме по-горе, модераторът трябва да може да се възползва и от пространството извън основното помещение. Много модерирани събрания изискват и допълнителни места за работа. Те могат да бъдат подготвени по същия начин като тези, намиращи се в основното помещение.

Модерацията, обаче, може да използва и други помещения и кътове. Фоайетата могат да бъдат използвани за посрещане на участниците, както и за някои дейности по време на работния процес, както и за всякакви формални заключителни прояви в края на срещата. Помещенията за почивка подпомагат процеса на релаксиране, но те могат да бъдат използвани и за по-малки работни групи при по-специфични задачи. Това може да бъде важно, ако в мястото за почивка е разрешено пушенето, а значителна част от участниците са пушачи. Някои от тях може би работят по-ефективно, когато пушат.

Ресторанти, кафенета, както и други места за хранене могат да бъдат много ефективни за работа на по-малки групи. Те осигуряват атмосфера за участниците, която предполага общи дейности, и им позволяват да седят и дискутират на спокойствие.

Най-накрая определени дейности могат да бъдат успешно организирани и навън. Природата наоколо може да провокира нови идеи, а също така е полезна и за интерактивни дейности, които изискват по-голяма свобода на действие. Практикуване на спорт и други съревнования навън могат да послужат за изграждане на усещане за екипност. Като цяло проявите, организирани на открито, предоставят чудесни възможности за модераторите и обучаващите да работят с всички сетива и умения на участниците.

1.4. Модерационни инструменти

Материали

Въведение

Повечето модератори имат определен брой инструменти, които могат да бъдат използвани за най-различни цели. Тази глава предоставя кратък списък на някои от най-главните инструменти, заедно с предложения за тяхното използване.

Коркова дъска и флипчарт - това са вероятно най-използваните помощни средства при модерирани събития. И модераторът и участниците могат да ги използват, за да визуализират идеите си. Също така те могат да бъдат местени из помещението за най-различни цели, както и за да освободят място за други дейности.

Флипчартът има обаче определен лимит за представяне на информацията. Корковата дъска може да предложи допълнително пространство, където могат да бъдат закачени листа от флипчарта. На нея също така могат да бъдат закачени, местени и групирани модерационни картончета и други подобни.

Ако нямате на разположение такава дъска, то можете да покриете стената с голям лист хартия и да я закрепите с тиксо или други подръчни материали.

Модераторско куфарче, модерационни картончета и модераторски кутии - модераторските куфарчета съдържат основните работни материали, които включват различни по размер и форма модерационни картончета, кабърчета, маркери и химикалки с различни цветове, ножици, лепила, лепенки, тиксо и други. За улесняване на работата най-добре е да подредите куфарчето и да сте сигурни, че в него се съдържат всички необходими материали.

Модерационните картончета могат също да бъдат разглеждани като основен инструмент. Различните форми и цветове се определят от модератора за визуализиране на различни неща. Могат да бъдат използвани за записване на идеи, групиране по теми, графики и символи.

Допълнителните материали могат да бъдат държани в кутия. Тя може да съдържа материали, използвани за загряване, упражнения за опознаване, както и групови дейности. Тези материали са предназначени основно да отговарят на нуждите на отделните модератори, и следователно не е възможно да се създаде абсолютно изчерпателен списък на всички тях.

В нашата практика, полезни предмети се оказаха:

- Меки дунапренови топки (полезни за игри с имена и хвърляне)
- Свещи (полезни за създаване на атмосфера)
- Малка по размери черга или парче плат (полезна за създаване на пространство на пода)
- Звънец с дълъг сигнал на звънене (за въдворяване на тишина или за определяне време за дадена дейност)
- Вази и цветя - за постигане на по-добра атмосфера
- Говореща пръчка

Електронни и мултимедийни инструменти

Електронните средства се превръщат във все по-важна от модерирването. Става дума за разнообразието от мултимедийни проектори, джобни органайзери и LCD-проектори, дигитални камери, CD-плейъри, видео.

Шрайбпроекторите са подходящи за кратки презентации, включващи текст, чертежи или графики. Обратно, компютърните и LCD-проекторите се използват за дълготрайни презентации. Забележете обаче, че визуалните презентации, изработени чрез Microsoft PowerPoint или подобен софтуер, трябва да служат за подпомагане изказването и съдържателната работа на презентатора.

Музиката може да бъде използвана за създаване на настроение или за подпомагане груповите дейности. Кратките видеоклипове могат да презентират информация за определени теми. С развитието на мултимедийните технологии един компютър и един мултимедийен проектор могат да изпълняват повечето от функциите на вече излизащата от мода аудио и видео техника.

Накрая, *дигиталните фотоапарати и камерите* стават все по-важна част от екипировката на модератора. Дигиталните фотоапарати могат да бъдат използвани за подпомагане документирането на визуализираните продукти, както и за създаване на снимков запис на събитието (с цел документиране след това). Снимките също така могат да бъдат лесно изпратени на участниците чрез електронна поща или записани на компакт диск. Повечето дигитални апарати могат и да записват кратки видеоклипове, които също да бъдат включени към документацията на компакт диск.

Използване на материали

Използването на модераторските материали зависи от голяма степен от правилата на модерацията, основните правила на визуализацията, както и от груповата динамика. Следват някои основни препоръки по тази тема:

- Използваните материали и техника трябва да отговарят на потребностите на групата, както и на интересите и способностите на участниците
- Ако има съпротива срещу определени методи, потърсете алтернативи
- Не използвайте прекалено много материали. Не е необходимо да показвате абсолютно всичко, което съдържа модераторското куфарче
- Използвайте само техника и материали, които са подходящи за поставената задача и ситуация
- Крайните резултати, за които са използвани модерационните материали трябва да останат видими за участниците
- Не използвайте прекалено много електронни инструменти и помагала
- Материалите трябва да подпомагат модерацията, а не да представляват цялото и съдържание.

Визуализация

Въведение

Модерацията се опитва да докосне колкото се може повече сетива. Повечето участници учат по-ефективно, ако са ангажирани различните им сетива, а това ще им даде и добър шанс по-късно успешно да си спомнят наученото. Освен това, речта сама по себе си може да бъде и неясна, и да доведе до погрешно разбиране.

Визуализацията предлага възможност казаното да се запише и да бъде използвано за изясняване на твърденията, за да бъде разбран смисълът, който е вложил в тях говорещият.

Освен това, езикът на тялото играе важна роля във всички човешки взаимоотношения. Следователно модераторите трябва добре да разбират езика на тялото, за да могат по-добре да наблюдават развитието на взаимоотношенията в групата. Още повече, езикът на тялото е важен за запазване интереса на публиката и за това презентацията да бъде силна и ефективна. Визуализацията отива отвъд текста и написаното, в сферата на семиотиката. Само от помощ за модераторите ще бъде да развият репертоар от визуални символи, за да могат да представят информацията стегнато и по-ефективно. Не пренебрегвайте ефективността на карти, таблици, графики и други визуални форми на комуникация.

Тази глава цели да ви покаже важността на визуализацията за модерирането и ще ви предостави няколко практически съвета за прилагането и. Също така ще бъде обърнато внимание и на важността на езика на тялото за една успешна презентация.

Определение за Визуализация

В контекста на тази книга, визуализацията се определя като допълнение или привеждане в графичен формат на съдържанието на презентацията, иначе обичайно представяно в речева форма. Това могат да бъдат отделни букви, картинки, графики, символи, диаграми, списъци и т.н. Идеята е да се трансформира речта във визуално представен формат.

Основни функции на визуализацията

Визуализацията подпомага комуникацията по най-различни начини, а именно:

Мотивация – визуализацията предизвиква внимание и любопитство.

Мнемоника – визуализацията свързва речевите и говорните сензори: визуализираните дейности и резултати се възприемат в тяхната цялост и могат да послужат като илюстрация на взаимовръзки.

Изясняване – визуализацията представлява и помощ в случай, че езиковата комуникация не е достатъчна за разбиране на поставените проблеми.

Комуникация – визуализацията подпомага осъществяване на структурирани дискусии.

Решаване на проблеми – визуализацията може да илюстрира проблеми.

Функции на визуализацията при модериране

В процеса на модериране визуализацията може да придобие и по-специфични функции:

- Карикатури, рисунки и изработване на фигурки може да мотивира участниците
- текст, комбиниран със символи подпомага запаметяването.

- таблици, графики и организационни планове подпомагат визуализирането на структурата.
- техническото чертане и конструирането на модели изясняват технически въпроси
- илюстрирането на намерения и правила може да улесни ориентацията
- групирането на идеи, създаването на списъци и визуализирането на взаимовръзките между дискутираните въпроси може да илюстрира важността на определени въпроси и да подпомогне постигането на съгласие
- изписани правила и организационни планове подпомагат разрешаването на проблемите.

Визуализацията и групата

Ако правилно се прилага, визуализацията може да обогати и подпомогне груповия процес по най-различни начини. Модераторът е този, който решава дали визуализацията е подходяща за ситуацията. Ако прекалено много се залага само на един метод (например – групиране на идеите), то това много бързо може да стане скучно и да възпрепятства креативността на групата. Следователно, много е важно модераторът да използва цялото разнообразие на отделните техники за визуализация.

За използването на техниките за визуализация модераторът трябва да вземе предвид състава и интересите на групата. Мениджъри, учители, инженери или консултанти биха имали различен опит и очаквания по отношение на визуализацията. Все пак опитът показва, че всеки, в съответствие с възрастта и професията си, намира за полезна визуализацията на мисли и креативност. Различията в тази посока имат отношение към избрания вид символи и използваните цветове.

Интерактивна визуализация

Визуализацията не е изначално динамична. Все пак тя може да бъде динамичен процес, в случай че се използва да документира интерактивни групови процеси. „Мозъчната карта“ може да се разглежда като един от примерите за динамичен визуализиращ метод.

С помощта на „мозъчната карта“ се стартира от една основна идея. От тази изходна позиция идеите на групата се прибавят групирани на серии. В момента, в който се изработят, и последващите идеи също се добавят към отделните теми. Те имат предимството да покажат последователността, в която са изразени идеите.

Различните етапи от модерираният събитие могат да се изразят чрез различни етапи от едно пътуване (например – до луната). Участниците могат да работят заедно, за да създадат подобна картина. Използването на метафори прави възможно боравенето със свободни асоциации, които могат да послужат като креативни отправни точки на фантазията.

Визуализация на практика

Структуриране и материали

Повечето от визуализиращите дейности се представят на флипчарт, като има възможност за преместването им и на корковата дъска, а дори и на стена. Без оглед на актуалните материали модераторът трябва да подсигури добрата видимост на изложените неща, а също така и трябва да следва логическата последователност. Следват някои правила за визуализиране:

Разпечатване вместо писане на ръка: Отпечатаният текст е по-четлив от разстояние, отколкото писаният на ръка. Трябва да определите колко голям шрифт се налага да използвате, за да може текстът да се чете от различни разстояния.

Използване на главни и малки букви: Използването на главни и малки букви прави текста по-четлив. Това помага информацията да бъде поднесена по един графично диференциран начин – като например дава знак за началото и края на изреченията.

Обобщаване на информацията:(7x4): Записвайте само основните неща и то в обобщен вид. Важно е да не се изпълват листата за писане с прекалено много информация. Отделните хора използват различни правила, но като цяло едно заглавие и до седем реда от по четири думи са повече от достатъчни.

Рисунките също говорят: Използвайте рисунки и символи по-често, отколкото думи. От друга страна обаче трябва да сте сигурни, че хората познават значението на използваните символи. Не всички от тях са универсални.

Три цвята: Един цвят за заглавието, още един за основния текст и още един за по-важните думи. Няма нужда да правите всеки отделен афиш по-цветен и по-цветен.

По отношение на съдържанието от модераторите се очаква да:

- Изброяват списъци
- представят развития и процеси чрез диаграми и графики
- представят числа под формата на таблици, диаграми или хистограми
- илюстрират организационни структури чрез съответните таблици или мрежести диаграми.

Може да се окаже полезно постерите и изработените материали да се оставят на разположение на участниците по време на цялото модерирано събитие. По този начин участниците могат да се подсетят от темите на предишни дискусии и също така да се позовават на информация.

Планиране на визуализацията

В повечето случаи се очаква от модератора да работи чрез визуализация. Затова той трябва предварително да планира, въпреки че гъвкавостта ще бъде почти със сигурност необходима по време на практическата част.

Ето някои водещи въпроси, чрез които се подпомага процеса на планиране:

- Какво искам да илюстрирам (съдържание)?
- За какво служи илюстрацията (за какви цели)?
- Кого искам да информирам (група участници)?

Тези водещи въпроси определят кои инструменти са подходящи (дъска, флипчарт, шрайбпроектори, компютри/мултимедийни проектори). Модераторът трябва да определи какви видове елементи на дизайна (текстове, графики, символи и диаграми) могат евентуално да бъдат използвани.

Слушане, наблюдаване и задаване на въпроси

Въведение

Задачата на модератора е да помага на групата да използва своите собствени компетентности, така че да постигне оптимални резултати. Част от работата на модератора е задачата да насърчава комуникацията в групата. За да постигне това, той трябва да умее да слуша внимателно какво говорят участниците в групата, както и да разбира посланията, скрити зад думите им. Освен това, когато участниците са несигурни или неточни, за модератора може да бъде от полза умението да интерпретира езика на тялото.

Наблюдението обаче не винаги е достатъчно. Модераторът трябва да умее да задава „ефективни“ въпроси. Добрият въпрос може да избегне неточностите, както и да помогне на участника да избистри своето собствено становище. Ефективните въпроси могат също да послужат и за стимулиране на хората да развият идеите си в нови посоки.

Слушане

Отговорност на модератора е да се минимизират неразбирателствата между участниците. Това означава, че модераторът трябва да разбира достатъчно ясно и точно какво казват участниците.

За модератора активното слушане има две основни функции. Първо, той носи професионалната отговорност за насърчаване на ефективната комуникация в групата. Второ, модераторът трябва да излъчва посланието, че групата и участниците са важни за него. В общи линии той трябва да:

- изразява своя интерес към групата в личен план
- демонстрира своето разбиране по отношение на груповите дискусии, без да дава оценка на казаното
- изразява удовлетворение от успехите на групата.

По отношение на активното слушане с цел постигане на горните три цели, модераторът трябва да:

- посвещава цялото си внимание на говорещия
- схваща динамиката на вътрегруповите взаимоотношения
- прави критична оценка на своето собствено разбиране за казаното.

Въпроси

Ако има проблеми с комуникацията, въпросите предоставят възможност за изясняването и разрешаването им.

В общи линии повечето комуникационни проблеми се делят на две категории: фактологически и емоционални.

Проблемите с фактологическо съдържание могат да бъдат разрешени чрез перифразиране. Основно правило е модераторът да съумее да изложи спорните факти по друг начин, и да види дали участникът ще се съгласи с това.

Има случаи обаче, когато проблемът не е във фактите, а по-скоро емоционален. В такива ситуации модераторът може да се върне назад към казаното и да се опита да доведе до изясняване на емоционалната страна на въпроса.

Перифразиране

Перифразирането може да създаде у първоначално говорещия впечатление, че слушащият се опитва да разбере и да отговори по начина, по който е разбрал посланието. Обикновено се започва с „Ако съм те разбрал правилно...“. Преразказаното, зададено като въпрос може да служи и за оценка.

Невербалните реакции на групата (изразяване на съгласие, несъгласие, безразличие) могат да служат за проверка дали парафразата отговаря адекватно на представата на групата, както и дали въпросът помага на абсолютно всички.

Рефлексия

Рефлексията се опитва да достигне интерперсонални нива на комуникация, тъй като представя емоционалното състояние на първоначалния говорещ. Обикновено модераторът използва рефлексията, когато има усещането, че:

- е важно да покаже личен интерес към групата или отделни участници
- е важно да разбере нещо повече за намеренията на групата или отделните членове
- е важно да изясни нарастващото раздразнение, причинено от различните тълкувания

По време на процеса, модераторът може да провери какво мислят хората за дадено нещо, случило се в рамките на групата, както и да получи обратна връзка за това дали неговата оценка на ситуацията е правилна. Рефлексията върху усещането на хората се постига най-добре чрез задаване на въпроси. Тази форма е препоръчителна, тъй като обикновено хората се чувстват засегнати, ако направо изказват твърдения, относно техните моментни чувства.

Обикновено въпросът в тази ситуация може да започне с „Кара ли ви тази ситуация да се чувствате?“

Много е важно как задавате въпросите, тъй като хората имат различен стил на комуникиране. Поради това е невъзможно да бъдат дадени ясни и точни препоръки относно задаването на въпроси. Все пак, може да се използват следните насоки:

- Задавайте положителни въпроси
- Формулирайте въпросите си кратко и прецизно
- Задавайте въпросите, възникнали в групата, обратно на групата (освен тези, които засягат организацията или дневния ред)
- Винаги задавайте въпроси към групата
- Давайте думата на този, който първи даде знак, че желае да каже нещо

- Не давайте думата на някой, който няма желание да говори
- Формулирайте въпроса си по друг начин, ако липсват отговори
- Задавайте „отворени“ въпроси
- Задавайте „к-въпроси“ (кой, какво, кого, как, кога и т.н)
- Съпровождайте въпросите си чрез жестове, с повече мимики
- Неутрализирайте агресивните въпроси чрез рефлексия
- Задавайте въпроси, с които да провокирате групата, ако е необходимо.

Езикът на тялото

Шампионите по покер ще ви кажат: езика на тялото може да потвърди, подсили, неутрализира или дори да постави казаното под съмнение. Тялото може да подсказва за мнението и позицията на говорещия, за начина, по който той се чувства в определени ситуации, както и за мнението му за неговия събеседник

Всички тези подсказвания в повечето от случаите са несъзнателни и се изисква високо ниво на култура на тяхното разпознаване. Следователно, може да бъде много трудно да контролирате съзнателно езика на вашето тяло, а това е може би и ненужно по време на модериранията събития (разбира се, в случай че не модерирате Световното първенство по покер).

Все пак с възможността за интерпретация езика на тялото е много важна за модерацията, тъй като помага на модератора да си съставя вярно мнение, както и да бъде по-уверен в собственото си влияние върху останалите. Например езикът на тялото може:

- да изясни какво някой е искал да каже в действителност (например, тона на изказването: ироничен, сериозен, шеговит);
- да покаже, че позитивно послание е прието по негативен начин (повдигане на вежди, отдръпване назад);
- да покаже, че говорещият се чувства уверен в себе си (спокойни и бавни движения);
- да демонстрира ангажираност по определен проблем чрез позицията на главата (изправена глава) или възприемчивост към казаното (наклонена настрани глава);
- да демонстрира самоувереност или несигурност (чрез изпъване или свиване на рамене);
- да изразява близост или липса на интерес (чрез накланяне на тялото напред или назад);
- да изразява доверие, несигурност, сила, съпротива чрез различни позиции на ръката (отворена, на масата с пръстите надолу, затворена, с дланите навън);
- да изразява чрез позицията на седене спокойствие (протягане на краката), желание за действие (свити крака), безпомощност (прегънати крака);
- да показва задоволство, интерес, яд, досада чрез различни видове мимики;
- да демонстрира интерес, признателност, внимание чрез зрителен контакт, както и несигурност, неприязън, игнориране чрез загуба на зрителния контакт

Езикът на тялото е различен при различните нагласи на човека. Положителната нагласа обикновено дава израз на такъв език на тялото, който изпраща също позитивни сигнали. Така че собственото възприемане на ситуацията (забавляване, радост от работата в групата) обикновено води до език на тялото, който се разглежда или приема като хармоничен.

Методи

Въведение

Подготовката на едно обучение е комплексен логистичен процес, който изисква проучвания и развиване на темата, заедно с внимателна подготовка по нея. Въпреки това е напълно възможно да се проведе изцяло импровизирано обучение.

Повечето модерирани събития се базират на основата на различни методи и подходи. Представените тук са малка селекция на възможните. Подбрани са множеството методи, използвани от нас в миналото.

На практика повечето модератори създават репертоар от методи, които смятат за успешен, поради получените положителните резултати от обратната връзка с целевата група. Все пак гъвкавостта е важна, тъй като успешните методи от миналото, може да не бъдат подходящи за определена група. Независимо от внимателното планиране, може да се наложи да бъдат сменени методите. Следователно, колкото повече методи владее модераторът, толкова по-добре.

Също така като модератор никога не трябва да се притеснявате да изпробвате нови методи. Ако не се получат желаните резултати, те могат винаги да бъдат сменени или адаптирани за нуждите на групата.

Методи в груповия процес

Работата във всяка група обикновено преминава през четири основни етапа:

1. В първия етап *„Формиране“*, членовете на групата се опознават.
2. Следващото ниво *„Като при буря“* обикновено се получава в резултат от криза, тъй като участниците трябва да постигнат съгласие при различни виждания за групата и нейните задачи.
3. След това, в нивото *„Изработване правила за работа“* членовете на групата постигат съгласие и установяват методи на работа. В последствие се преминава в *„Работна фаза“*, където групата функционира по предназначение
4. В последното ниво, наречено *„Разформироване“*, групата се разпуска.

Докато теоретично тази класификация е относително валидна, то в реалния свят нещата не винаги минават толкова гладко. Групите могат да се връщат на предишни нива в случай на сътресения и конфликти или да достигнат прекалено бързо до по-следващ етап.

Формиране: Запознаване един с друг

Всеки път, когато една нова група се формира, са налице много неясноти. Модераторите и участниците постоянно си задават следните въпроси:

- Какво очаквам аз от това събитие?
- Ще се чувствам ли достатъчно комфортно в тази група?
- Ще успея ли да се справя с темата на разговор?
- Ще мога ли да реализирам интересите си по време на тази проява?

Повечето хора започват да преценяват останалите членове на групата, както и модератора, докато едновременно с това, всеки се опитва да остави добри първи впечатления за себе си. Ако това ниво мине успешно, индивидуалните участници трябва да се превърнат във функционираща група. Пример за подходяща дейност на това ниво е:

Въртящ се кръг

Въртящият се кръг е метод за дискусии по двойки между участниците, водещ ги все по-дълбоко в различните аспекти от темите на семинара, като едновременно с това им позволява да научат повече един за друг.

Подготовка: Модераторът трябва да подготви списък с въпроси. Въпросите трябва да са подходящи за темата, а също така могат да бъдат въпроси за оценка. Примери за тема в сферата на интеркултурното обучение могат да включват:

- Какви бяха първите ви най-приятни впечатления или усещания, когато започнахте да работите в сферата на интеркултурното обучение?
- Разкажете ми за върховото ви постижение или върховата точка във вашата работа в сферата на интеркултурното обучение?
- Без да проявявате излишна скромност, какво цените най-много в себе си и вашата организация?
- Ако имахте право на три желания, чрез които да направите работата си възможно най-успешна и забавна, какви щяха да бъдат те?

Материали: копия на анкетни листа за половината група.

Процедура:

- Модераторът трябва да започне с разясняване на процеса на участниците, а след това да помоли всички да оформят двойки, както и да се подредят в кръг, така че всеки да е с лице към партньора си.
- Всички, намиращи се във вътрешността на кръга, получават лист с въпроси. Те имат право да изберат един въпрос от списъка, на който партньора им да отговори в рамките на една минута.
- В края на времето, модераторът трябва да използва звънче. Всички трябва да спрат да говорят, а хората от вътрешността на кръга, трябва да преминат наляво и да подадат листа на новия си партньор, който да си избере нов въпрос.
- След още една минута, модераторът трябва отново да използва звънчето, така че всички да спрат да говорят. Хората със списъка трябва да пристъпят още един път наляво и да подадат листа на новия си партньор. Този процес може да продължи толкова, колкото прецени модераторът.

- След тази дейност участниците могат да се съберат заедно за оценка на процеса.

„Като при буря“: Изясняване на целите.

В нивото на „бурята“ групата продължава да се развива. Отделните членове се срещат един с друг, опознават се, опознават поведението и навиците на съкипниците си.

Индивидуалните цели и дневен ред обаче все още остават несподелени и все още не са посочени общи цели. Различните цели често водят до конфликти, а хората все още не са намерили точното си място в групата.

Самата група е все още нестабилна и не използва максималния си капацитет. Както и при етапа на формиране, хората ще продължават да наблюдават останалите в очакване да направят нещо.

В края на този етап членовете на групата най-после ще са намерили обща цел, както и различни начини за общуване един с друг. Всеки човек ще е наясно с мястото си в групата и ще има ясна представа за групата и нейните задачи.

Някои ефективни методи за работа на това ниво са:

Примерна дейност: „Мозъчна атака“ (Брейнсторминг)

Мозъчната атака е лесна техника за бързо събиране на идеи, отнасящи се до една тема. Целта е представяне на списък с идеи, които да бъдат дискутирани след това. След мозъчната атака членовете на групата могат да премахнат неподходящите и по-маловажни идеи от списъка. По време на събиране на идеи не трябва да има оценка. Всичко трябва да бъде записано без коментар.

Подготовка: изберете тема за метода.

Материали: полезни материали са флипчарт и големи листове хартия. Могат да бъдат използвани и картончета.

Процедура:

- Модераторът започва с обясняване на темата и целите на общата дейност, която се състои основно в събиране на идеи по темата, както и в определяне на основни приоритети.
- Цялата група сядат около или пред голям лист хартия и избира един човек за записващ. След това всеки човек изразява идеите си по избраната тема.
- Всички могат да говорят по няколко пъти. Модераторът може да окуражи хората да говорят и да се подсигури, че всички ще се придържат към правилата.
- Всеки трябва да се въздържа от мнения по идеите, докато списъкът не бъде съставен. Те могат да бъдат структурирани по-късно чрез групиране или по метода на „мозъчната карта“. За улесняване и опростяване на бъдещото групиране може да бъде по-подходящо за членовете на групата да запишат идеите си на картончета и да ги предадат.

Примерна дейност: Построяване на мост

Това е чиста проба игра за създаване на екипен дух, даваща възможност на участниците да работят заедно в името на обща цел.

Подготовка: Подгответе достатъчно материали за цялата група. Постройте мост собственоръчно, за да сте сигурен, че може да бъде построен с наличните материали. Също така трябва да сте сигурен, че дейността ще бъде харесана от участниците и ще бъде подходяща за възрастта им.

Материали: В това упражнение могат да бъдат използвани всякакви видове материали. Пръчици, сламки, бамбукови пръчки, цветна хартия, мукава, кърпички, тиксо, лепило, найлонови торбички са част от материалите, използвани през изминалите години.

Процедура:

- Модераторът трябва да обясни целта на дейността, която се състои в построяването на мост за свързване на два стола (или маси). Мостът трябва да бъде стабилен и да може да се задържи без да пада продължително време.
- Разделете участниците на групи от 4 до 6 човека.
- Обявете, че всяка група има 40 минути да изпълни задачата.
- Подсигурете на всяка група малко или повече различни инструменти, както и направете така, че всяка група да притежава нещо уникално. Също така пригответе пакет с общи материали. Всички трябва да работят заедно, за да решат как да разпределят общата материална база.
- По време на работния процес модераторът трябва да редуцира конфликтите, както и да окуражава всички да работят заедно и да разделят материалите си. Както и във всички други ситуации обаче, модераторът не трябва да казва директно какво или как да се прави дадено нещо.
- В края на времето всяка група показва моста, който е изградила.
- Модераторът трябва да благодари за приноса и съдействието на всички екипи.

Изработване правила за работа: Постигане на съгласие

Когато структурата на групата е стабилизирана, участниците могат да започнат процеса на отграничаване на важните задачи, както и да работят заедно, за да постигнат общите си цели. На този етап има акумулирана определена енергия в групата, особено ако всички са работили заедно, за да се справят с кризата по време на предходната фаза на „бурята“. Групата обаче все още ще бъде отчасти несигурна в своите възможности. Ако тази несигурност стане прекалено голяма, групата лесно може да се върне в предишната фаза.

По-нататъшни успешни дейности ще подсилят досегашните успехи и ще заздравят групата. Модераторът обаче ще трябва да балансира между прекалено лесните занимания, които могат да заприлича на покровителстване, и твърде трудните задачи, които могат да обезкуражат участниците.

Когато изчезне несигурността, групата ще функционира като ефективен отбор, и следователно тя ще бъде готова за следващия стадий: Работната фаза на представяне на резултатите.

Някои ефективни методи за фазата „Изработване правила за работа“ са:

Примерна дейност: Групиране

Групирането има за цел съотнасянето на идеите, както и показването основните категории и теми, подлежащи на дискусия. То може да бъде използвано също и за да демонстрира и връзката между резултатите на различните отбори.

Подготовка: Методът изисква голямо пространство, където резултатите могат да бъдат поставени и сортирани. Идеите могат да бъдат генерирани чрез „Мозъчна атака“ (Брейнсторминг) – метод, споменат и обяснен по-нагоре.

Материали: картички, коркова дъска или стена, маркери, лепенки или тиксо.

Процедура: Модераторът представя метода и темата на участниците. Чрез „Мозъчна атака“, участниците генерират идеи, които биват записвани на картончета.

- След като се съберат определен брой картончета, модераторът или член на групата избира картонче, чете написаното и го прикрепя към стената или дъската. Същото лице избира друго картонче, чете написаното и поставя въпроса, дали това представлява нова тема или спада към първата. Групата трябва да реши.
- Групата може заедно да измисля заглавия или категории за всяка отделна колона от картончета. Групирането продължава, докато всички картончета се озоват на стената или дъската. Най-дългата колона определя най-важния или належащ проблем за участниците.
- Този процес обикновено стартира бавно, тъй като участниците спорят по какъв начин да организират идеите си. След известно време обаче процесът започва да става по-уверен, след като групата придобие ясна представа за това, как се определят категориите.

Примерна дейност: Мозъчна карта

Мозъчната карта се опитва да набере идеи по организиран начин. Може да бъде описана като карта, която се опитва да илюстрира отношенията между идеите, изказани в групата.

Подготовка: Запознайте се с този метод и след това определете основна тема за дискусия. Може да бъде полезно да създадете мозъчна карта за самия вас, преди да модерирате събитието.

Материали: Голям лист хартия, на който може да бъде нарисувана картата. Цветни маркери и пастели/моливи могат да бъдат също от полза.

Процедура:

- Членовете на малка група (4 до 8 души) сядат около голям лист хартия (по-големите групи могат да бъдат разделени на по-малки).
- Едно лице е определено за записващ, който ще нанася всички идеи на подходящото място върху картата.
- Модераторът (или групата) може да обсъди темата или целта на упражнението. Модераторът също може да играе ролята на записващ, както и да подпомага дискусиата във всяка от групите.
- Темата се записва долу, в средата на листа. След това записващият пита групата за най-важните аспекти от темата, които се записват покрай името на темата, под формата на разклонения. На тези разклонения могат да бъдат поставяни и допълнителни, сродни идеи.
- Цялата група решава къде е мястото на всяка отделна идея.
- В края на този процес всяка група (при положение, че имаме повече групи в следствие на разделянето на една по-голяма) може да представи своите резултати. Мозъчната карта може да доведе направо до създаването на планове за бъдеща дейност.

Работна фаза/Представяне: Сътрудничество

Представянето е най-продуктивния период в цикъла на дадена група. Правилата и ролите са установени и участниците имат ясна представа какво желаят да постигнат и какво смятат да направят, за да го постигнат. Групата дори може да е постигнала известни успехи до този стадий. Атмосферата е спокойна, излъчваща толерантност и уважение между отделните участници.

На този етап, участниците трябва да работят по дейности, свързани директно с темата. Те могат да работят заедно и да разработят планове за действие. Ако са необходими допълнителни структури, интерактивните методи, описани във втората част на тази книга, биха били напълно подходящи.

Разформироване: Създаване на нов баланс

Последният етап на процеса включва формалния завършек на събитието, както и сбогуване. Целта тук е да бъдат запазени резултатите, както и да бъдат документирани заключенията. В идеалния случай, участниците ще продължат работата за постигане на резултати и извън контекста на групата.

В много случаи, участниците ще се чувстват много уверени във взаимоотношенията, които са постигнали по време на модерираният събитие. Следователно особена важност е модераторът да умее да работи за продължаване ефекта от работата и след приключване на събитието.

Примерна дейност: Стенен вестник

Целта на това упражнение е визуално обявяване на резултатите от модерираният събитие.

Подготовка:

Модераторът трябва да подсили достатъчно материали за всички в групата. Имайте предвид, че принципно не е много добра идея да показвате пример за свършена работа, тъй като от нея може силно да бъде повлияна настоящата работа на участниците.

Материали:

Голям лист хартия (печатарска хартия, хартия от флипчарт или амбалажна хартия също ще свършат работа). Пастели, маркери, бои, ножици, лепило и снимки от вестници и списания могат да бъдат използвани за изработване на стенвестника.

Процедура:

- Модераторът трябва да обясни, че идеята на упражнението е да покаже какво групата е постигнала до момента.
- Групата трябва да бъде разделена на малки групи (3-4 участници са идеалната бройка) и да и бъдат дадени 1-2 часа за създаване на крайния продукт.
- Всяка група трябва да има правото свободно да избира дизайна и материалите, с които да илюстрира своята работа. Модераторът трябва да бъде сигурен, че групите се придържат към темата и задачите. Някои хора могат да се почувстват обезкуражени поради липса на артистични заложби, но те биха могли да участват в техническата част от създаването на дизайна.
- Колажите се представят пред всички. Алтернатива на този начин на представяне е поставянето им на стената. Всички участници могат да ги видят като предприемат „разходка из галерията“.

1. 5. Виртуална модерация

Понастоящем модерацията под формата на електронни писма, съобщения и онлайн-форуми не може да бъде игнорирана. Много важни дискусии се провеждат онлайн, а ние наблюдаваме постоянен растеж на онлайн-курсовете. Много от принципите на модерацията биват прилагани, въпреки че дискусиите се ограничават единствено до текстова форма. Много от най-основните правила, например придобиването на ясна представа за дадена задача или определянето на основните правила за дискусия, все още се прилагат стриктно в интернет дискусиите.

Повечето интернет дискусии по теми, свързани с работата, се провеждат в контекста на мейлинг-листи или форуми. Големи публични анонимни дискусии обаче могат да бъдат полезни за определени цели, като например насърчаване на публични дискусии по даден проблем или за изтъкване на различни събития. Целите и предназначението на дискусията, както и при всяка модерацията, определят използваните методи и техники.

Интернет дискусиите са едновременно и лесни, и трудни за визуализиране. В повечето случаи, форумите и мейлинг-листите записват и представляват записи

на казаното. В повечето онлайн-сайтове обаче „се шуми“ силно и за всичко (произвежда се много важна информация за абсолютно всичко, което е от значение). Настоящата текстово базирана същност на медията също прави трудно постоянното създаване на таблици и други типични за модерацията визуализиращи продукти. В този случай ролята на модератора се състои в отделяне на „сигнала“ от „шума“, както и в обобщаване резултатите от дискусиата с цел подтикване развитието на комуникацията.

Модераторът също така носи отговорността за предпазване на дискусиата от външни смущения. Някои от тези са продукт на анонимната същност на интернет. Много форуми за съобщения и мейлинг-листи са цел на спамери (хора, изпращащи масово съобщения с цел реклама). Модераторът (или администраторът на листата) отговаря за поверителността на участието. Това разбира се е свързано тясно с концепцията за създаване на „защитено“ място, нещо, за което стана дума по-напред при обсъждане спецификата на „мястото за модерация“.

Колкото по-голяма и по-анонимна е една дискусия, толкова повече проблеми е вероятно да се появят. Големи, анонимни форуми често имат свой собствен дял „тролове“ (хора, които се опитват да подкопават дискусиите и да ги правят непродуктивни). От друга страна, модераторите имат правото да забраняват достъпа на потребители временно или завинаги. Докато същевременно е немислимо да изриташ някого от събиране, проведено на живо (и естествено, би било немислимо някой да се държи по начин, чрез който да провокира „изритването“ си), ниската цена на възможността да се участва в интернет дискусия, означава, че „изхвърлянето“ е разумно наказание за тези, които не спазват правилата.

1.6. Насърчаване на креативността

От *Семинари за създаване на бъдещето до Световното кафене*, повечето от интерактивните методи, дискутирани в тази книга до момента, разчитат основно на креативността и въображението. И въпреки това, доста често участниците се чувстват блокирани или уморени или неспособни да се представят достатъчно креативно според изискванията. Тази глава ще ви представи кратък списък със стратегии, които могат да бъдат използвани за да помагат на участниците да мислят чрез своите идеи, както и да ги развиват в тяхната цялост.

Истинският отговор обаче, е вероятно много по-прост, отколкото предполагат повечето хора. Писателят Нийл Гаиман е бил попитан веднъж откъде заимства идеите си. Неговият отговор може да бъде накратко предаден чрез следните две неща:

- 1) където и да си, просто трябва да си записваш;
- 2) задавай много въпроси.

Неприемливо е, че някои от нашите най-изобретателни умове попадат в капана на литературното гето на жанровете научна фантастика и фентъзи. Именно това е мястото, където писателите наистина имат свободата да „проиграят“ алтернативни виждания за общества, правителства и човешка

природа. Тяхната работа демонстрира едновременно и положителното, и отрицателното въздействие на технологиите.

Същевременно обаче, не само, т. нар. креативни хора са изобретателни. Всеки човек има потенциала да използва своето въображение, независимо дали ще бъде само за забавление или за да намери решение за предизвикателствата пред себе си.

„Където и да си, просто трябва да си записваш“

Докато тази стъпка е много полезна за действително креативните хора (писатели и художници), също така и всеки друг човек може да извлече полза от това да има под ръка малка книжка, където да може да си записва интересни идеи. Идеите могат да дойдат на неочаквани места - под душа, по време на пътуване или на обяд. В повечето случаи, тези идеи биват мигновено забравени.

Този процес не цели толкова да си креативен, а по-скоро поставя въпроса за това какво се прави, когато креативността стачкува.

„Задаване на много въпроси“

Можете да постигнете много голям напредък дори и само чрез задаване на много въпроси и постоянното търсене на отговори. Например, можете да започнете с питането: „Какъв щеше да бъде светът, ако нямаше национални граници?“.

Веднага вие можете да се зачудите дали това би било добро или лошо нещо. Дали мястото, където живеете, щеше да се наводни от бежанци? Дали хората щяха да започнат да строят граници, за да се отграничат от „другите“? Дали компаниите щяха мигновено да се преместят там, където производствените разходи са най-ниски? Един въпрос често води до много други.

Ако обаче погледнете на задаването на въпроси по по-систематичен начин, ще можете да ги разделите на три основни категории:

Логически методи:

Тези методи се опитват да се доближат до проблема по подреден начин, изграждайки възможни заключения на основата на първоначалните идеи. Логическите методи включват систематичното разработване на проблема:

1. Систематично, чрез разсъждаване какво би следвало от този факт (например, ако нямаше граници, това щеше да повлияе на...)

2. Чрез анализирането на отделни части от темата и прегрупирането им (например, „Какво би станало, ако пътуването беше задължение, вместо привилегия?“, „Какво би било, ако можеше да промениш местоположението на дома си само чрез натискането на един бутон?“)

3. „Довеждайки“ проблематиката до границите на възможното („Какво би станало, ако целият свят беше един огромен град, разделен само от зелени площи?“)

4. Обръщайки нещата надолу с главата („Какво би било, ако се нуждаехте от официално разрешение, за да напускате дома си?“)

В същинския креативен процес е много вероятно тези методи да преминават един в друг и да се комбинират. Малко вероятно е да успеете да избегнете изследването на нещата по един систематичен начин, ако искате да подходите към тях логически.

Интуитивни методи

Те са свързани с оставянето на реалността настрана и преминаването в света на въображаемото. Интуитивните методи включват следните подходи към проблематиката:

1. Мечти, асоциации, фантазии (какво би било, ако всички можеха да се телепортират?)
2. Търсене на подобни и аналогични феномени в други сфери на културата и природата и прилагането им в нашия случай (например, „Какви уроци бихме могли да заимстваме от интернет и да ги приложим в „света без граници“?)
3. Започване от произволни думи или предмети (това включва специфична техника „на орязването“, въведена за първи път от Уилям С. Бъроуз, която включва изрязване на думи от текст и тяхното произволно използване, или дори употребата им като пророчества от типа И-Дзин, което Филип К. Дик използва в своята книга „Мъжът във високия замък“).
4. Чуждото, нереалното, абсурдното („Какво би било, ако всеки човек представлява държава, чиято граници са неговата кожа?“)

Да кажем още веднъж - по-вероятно е тези процеси да се смесят един с друг. Не е лесно да бъде определено къде може да завърши една фантазия, за да започне нещо абсурдно и сюрреалистично. Помислете за тези категории като за различни отправни точки, вместо като за две, четири или осем дефинирани, но абсолютно различни идеи.

Критически методи

Въпросите могат също да използват подхода на съмненията и деструкцията, за да създадат нещо ново. Това може да бъде погледнато като разклонение и на двата метода, описани по-горе, тъй като на някакво ниво всички идеи, които биват реализирани, трябва да бъдат подложени на критика и преглед. Критиката може да подходи към проблемите чрез:

1. Подлагане изминалите събития на хипотетичен преглед (например алтернативна история или контра факти)
2. Изучаване на „слабите точки“ в моментната ситуация или довеждане на събитията до границите на абсурдното (това е основно „обръщането“ или „довеждане събитието до границите на въображаемото“, споменати по-горе, но с различно ударение).
3. Изследване на предложените решения за съществуване на отклонения и несъвместимости.

Игри

Игрите като ритуал

Антрополозите ни навеждат на мисълта, че целта на даден ритуал е изпълнителите му да се доведат до по-специфично състояние на съзнанието, за да могат по-добре да усетят божественото присъствие. По много начини ритуалът позволява на участниците в него да се освободят от рамката на светския живот и да се пренесат в един друг свят. Повече от вероятно е първите игри да са се появили в контекста на даден ритуал. Шахът е бил първоначално създаден, за да пресъздаде битките на персийските крале, които преди навлизането на Исляма, са смятани за свещени. Подобно на това, маите играели игра с топка отново с религиозен подтекст. За съжаление правилата на тази игра са изгубени за историята (въпреки че в наши дни вече далеч не е препоръчително загубилите в която и да е игра да бъдат ритуално принесени в жертва).

По най-различни начини игрите приемат подобни функции, особено в света на семинарите и обученията. В контекста на една игра възрастните могат да опитат и да покажат неща, които не биха се осмелили да направят при нормални обстоятелства. Някои могат да поемат различни роли и да стигнат до безсмислени идеи, които техният вътрешен цензор обикновено не би допуснал. Не е чудно, че всякакви видове игри винаги са били популярни, а сега, с настъпването на интернет-игрите, са станали може би по-популярни от всякога.

Игра за креативност

Може да бъде особено полезно да създадете приказка или научнофантастична визия за бъдещето, особено в семинари, ориентирани към решаване на проблеми. Да мечтаете в такава перспектива може да бъде от полза за изобретателността и може да доведе до нови възможности и идеи, които в последствие да се развият.

Както и при всяка друга чудесна идея, в семинара е важно да бъдат дискутирани и изучени идеите, породени от игрите. Формата на всеки семинар би трябвало да е достатъчно гъвкава, така че добри идеи от какъвто и да е източник да имат собствено време и място.

2. Интерактивни методи за оформяне на света около нас.

2.1. Балинтови групи – групов метод за взаимна подкрепа.

Въведение

Първоначално *Балинтови групи* са създадени като метод в отношенията лекар - пациент и за изучаване на терапевтичния потенциал на емпатията и общуването с пациенти. Те са кръстени на Майкъл и Енид Балинт - лекарите, които първи са използвали и развили този процес. Методът е базиран на психологическите заключения от общата практика и за първи път е публикуван в книгата „Лекарят, неговите пациенти и заболяванията“ през 1957 година.

Първите *Балинтови групи* са проведени от осем общопрактикуващи лекари в Лондон. Тези лекари били подтикнати от Балинт да опишат личния си опит с трудни пациенти, стигайки до дълбоки психологически заключения. Те били помолени основно да обърнат внимание на собствените си чувства, както и на емоциите на пациентите. Методът изисква от лекарите да намерят балансиран подход между лекуването на физически симптоми и откриването психологическите връзки с патологията.

Балинтови групи постоянно се увеличавали по света под формата на седмични срещи на лекарите, координирани от лидер. Участниците в тях дискутират с колегите си по различни случаи и получават обратна връзка. Ядрото на метода е фокусирано върху изследването на тези случаи, както и свързаните с тях чувства и емоции.

Кой е Майкъл Балинт? И коя е Енид Балинт?

Майкъл Балинт (1890-1970) е унгарски психоаналитик, който емигрира във Великобритания през 30-те години на миналия век. След Втората световна война той практикува психоанализа в известната клиника Тависток в Лондон. За общопрактикуващите лекари обаче най-значима се оказва работата му през 50-те и 60-те години, когато помага на колегите си да разберат психологията на отношенията лекар-пациент. Енид Балинт, също психоаналитик, е третата жена на Майкъл. Тя е негов колега и партньор в работата им върху прилагане на емпатията в медицината.

Балинтови групи в друг контекст

Тази публикация дава предложения за използването на *Балинтови групи* в контекст, който не засяга медицинската практика, а основно сферата на образованието и обучението на възрастни. Те могат да бъдат използвани и за подпомагане и за проверка на учебния процес във всяко поле на действие, което изисква междуличностни комуникативни умения. Такива дискусии могат да се състоят по време на учебния процес или относно професионалното развитие.

Тази форма на групова работа може да бъде особено ефективна в образователен контекст. Също както лекарите, от много голямо значение е учителите и други професионалисти в областта на образованието да познават емпатията и да съумяват да изследват психологическите нишки на поведението на хората, за да могат да са от по-голяма полза на учащите.

Балинтови групи могат да бъдат особено ефективен инструмент за дискутиране при случаи на учащи със специални нужди, както и за подпомагане развитието на мениджмънт техники за учебната стая. Професионалисти от

сферата на образованието вече дискутират много от проблемите в неформален контекст.

Балинтови групи предлага конкретна структура и фокус за дадена дискусия. Могат да бъдат разглеждани и като метод, който:

- развива групово съзнание, което може да бъде направлявано в посока оказване на взаимопомощ
- се фокусира се върху важността на личната история
- води до групови и лични прозрения
- провокира асоциативно мислене
- позволява анализирането на комплексни ситуации
- води лицата в посока намиране на решения

Препоръки за използване на метода *Балинтови групи*

Обща информация

Когато се прилага по време на обучение или семинар, методът *Балинтови групи* може да бъде представен като метод за взаимно подпомагане и активно слушане.

Групите трябва да бъдат от по 8-10 човека. Те трябва да бъдат насърчени да споделят лична история по основната тема, която е повод за тяхното събиране. (Възможни теми за разговор са: опит с другостта, презентация на екипа, личен опит и т.н.)

По традиция *Балинтови групи* фокусират вниманието си върху отношенията лекар-пациент. Подобно на това, в образователен контекст е препоръчително участниците да дискутират взаимоотношенията „лице в лице” и по-скоро да се концентрират върху чувствата и емоциите, които се пробуждат или биват изпитани и от двете страни.

Проучване на проблемите в дълбочина е основното предимство на *Балинтови групи*. Това обаче ги превръща в дейност, която отнема повече време и трябва да бъде добре обмислена.

Примерни фази на метода *Балинтови групи*

Една група може да бъде структурирана по следния начин:

Споделяне

Всички членове на групата споделят история, базирана на личните взаимоотношения в професионалната среда (всяка история трае максимум две минути). В тази фаза идеята е да се изслуша многото натрупан опит в групата, който се представя като съпровождащ избраната тема. Всички трябва да бъдат кратки и ясни, както и да предадат главното, а не да се задълбочават в подробности.

Избиране на история

- Членовете на групата избират една от историите, която наистина биха желали да изследват подробно и разказват я представя детайлно (10 минути)

- на този етап разказвачът говори, а групата слуша
- ако разказвачът или групата се нуждаят от окуражаване, модераторът трябва да се концентрира върху необходимостта всички да мислят свободно, като каже например:
„Мислете свежо, изразявайте се свободно!“
„Не се притеснявайте да изглеждате глупави!“

Изясняване

- Членовете на групата задават въпроси относно историята, за да изяснят обстоятелствата (15 минути)
- важно е да се отбележи, че въпросите трябва да са фокусирани върху обстоятелствата, вместо върху чувствата. Говоренето за чувства може да повлияе на членовете на групата и това да намали стойността на асоциативното мислене. Независимо, че емоционалните състояния са главното в упражнението, тази част от упражнението е създадена, за да изясни преживяното на сетивно ниво.

Обратна връзка и свободни асоциации

- Разказвачът получава обратна връзка от членовете на групата, базирана на свободни асоциации, които са им хрумнали, докато са слушали и задавали въпроси(15 минути)
- разказвачът слуша, докато групата говори. На този етап членовете на групата са свободни да задават въпроси относно чувствата и емоциите
- членовете на групата се приканват да оформят изразяването си по някой от следните начини:
„Това ми напомня времето, когато...“
„Докато слушах твоята история, се сетих за...“
„Асоциациите, които направих, докато ти споделяше, бяха...“
- фокусът трябва да бъде върху асоциации с историята, както и чувствата, които се показват, а не върху обстоятелствата.

На базата на всичко чуто членовете на групата биват насърчени да помогнат на разказвача чрез собствения си опит в подобни ситуации или с идеи, оформени чрез свободните асоциации, родени по време на груповия процес. Това обикновено е фазата, в която се появяват креативни решения. Целта обаче не е задължително да бъде намерено решение (и даже не да се структурира проблема), а по-скоро да се създаде разнообразен фон на водещите мисли, подпомагащи разказвача в учебния процес.

Опитът на членовете на групата може да привлече вниманието на разказвача към аспекти, на които той не е обръщал внимание преди това, и които могат да бъдат източник на нови прозрения. Групата също така може по-ясно да илюстрира определени аспекти от историята или с допълнителни примери, или чрез въпросите си. Това дава възможност на разказвача да погледне на историята си отстрани и от неутрална позиция.

Отговор на разказвача

Разказвачът споделя какви прозрения е получил с помощта на членовете на групата (5 минути).

На този етап разказвачът има възможност да сподели какво е било от най-голяма полза за него. Какви идеи са му дошли благодарение на споделеното в групата, а също и всякакви неочаквани решения и/или недооценени страни на въпроса, които са се изяснили.

Оценка

След работа по метода *Балинтови групи* се препоръчва дискусия в рамките на цялата група с цел рефлексия върху процеса и изводите, които са направени.

Обобщение

Балинтови групи са метод създаден първоначално с цел подобряване на отношенията лекар-пациент. Те се концентрират основно върху емоциите и чувствата, през които минава всяка от двете страни, и предлагат възможности за това колеги в дадена област да получат обратна връзка.

Информация в Интернет за Балинтови групи

Допълнителна информация може да бъде намерена на следните страници в интернет:

<http://www.balininternational.com/balint>

<http://www.balint.co.uk>

<http://familymed.music.edu/balint/overview.html>

<http://familymed.music.edu/balint/index.html>

2.2. Световното кафене (World Cafe) – Как да бъдем домакини на разговори за света около нас.

Какво представляват разговорите в Световното кафене?

Разговорите в *Световното кафене* представляват лесен за прилагане метод за създаване на жизнена мрежа от диалози по въпроси, засягащи живота, работата или обществото. Дискусиите в *Кафенето* са приложими в различни случаи, в които се налага голям брой хора да се подтикнат към процес на разговор, който да премине в традиционен диалог или разговор в кръг. *Световното кафене* (повече информация в www.theworldcafe.com) е част от нарастващото глобално общество, което подпомага дискусиите по цял свят в сферата на бизнеса, образованието, правителството, неправителствените организации и обществото като цяло. Дискусиите в *Световното кафене* са още и една провокативна метафора за откриване на вече съществуващи дискуссионни мрежи, чрез които ние добиваме нови познания и даваме своя принос за развитието на бъдещето. Докато оформяме живота си, организациите и обществото, в което живеем, ние на практика непрекъснато се движим между “разговорите на маса” в *Световното кафене*. Когато осъзнаем този обикновено невидим процес, ние можем да станем по-дейни в участието си с нашите позитивни позиции в разговорите, оформящи живота ни.

Кога да изберем разговор в „кафенето“

Формата на *Световното кафе* е гъвкава и може да бъде адаптирана към различни обстоятелства. „Кафенетата“ като форуми са създадени за сесии с продължителност от 90 минути до конференции, които продължават няколко дни. Те могат да представляват самостоятелен модул или част от по-голяма среща.

Разговорите в Световното кафе са особено полезни за:

- споделяне на знания, стимулиране на иновативно мислене и откриване на възможности относно проблемите и въпросите в реалния свят
- ръководене на задълбоченото изучаване на основни предизвикателства и възможности
- въвеждане на хора, които се срещат за първи път, в автентична дискусия
- задълбочаване взаимоотношенията и съвместното постигане на резултати в съответната група
- създаване на значими отношения между говорещия и аудиторията
- в случай, че групата е по-голяма от 12 души (има и кафенета за 1200 души) и желаете всеки човек да има възможността да даде своя принос.

Световното кафе е специално разработено за обвързване на интимността на диалозите в по-малките групи с вълнуващото преживяване и удоволствието от участие в по-големи групи и обучения.

Имате минимум от час и половина в *Световното кафе*, включително и за отбелязване на общите впечатления и открития. Два часа са далеч по-добре, а някои *Кафенета* продължават дори по цели дни.

Кога Световното кафе е по-малко полезно?

Световното кафе се използва за най-разнообразни цели, но не е най-правилният избор в случай, че:

- се водите по вече определено решение или “отговор”
- искате да представите информация само от една гледна точка
- правите детайлни планове за действие и възлагане на задачи
- имате по-малко от час и половина за провеждане на мероприятиято
- броят на членовете на групата ви е по-малък от 12. В този случай обмислете използването на традиционен диалогов кръг, разговор-съвещание или друг подход за осъществяване на истинска дискусия.

Световното кафе е създадено по презумпцията, че хората вече притежават мъдростта и изобретателността да се изправят дори пред най-големите предизвикателства. Ако бъдат зададени точните контекст и фокус, то е възможно да се постигне използването на тези задълбочени познания.

Принципи на Световното кафене

Провеждане на Световното кафене

Разговорите не са сложни – граници поставя единствено въображението ви. Форматът на *Кафенето* е гъвкав и може да бъде адаптиран към много различни обстоятелства. Когато принципите по-долу бъдат използвани в комбинация, те са благоприятно обстоятелство за диалози на сътрудничеството, активно ангажиране с проблематиката и конструктивни възможности за действие.

Изясняване на целите

Бъдете наясно защо събирате избраните хора. Изясняване на намеренията ви позволява да определите кои участници бихте желали да поканите, както и да се фокусирате върху въпросите, които ще разработвате заедно.

Създаване на гостоприемна среда

Домакините на *Световни кафенета* наблягат на въздействието и важноста на създаването на уютна работна среда – такава, която дава усещане за сигурност и гостоприемство. Когато хората се чувстват добре такива, каквито са, те стават особено креативни в мисленето, говоренето и слушането. Така че, обмислете как вашата покана и физическа нагласа допринасят за създаването на гостоприемна атмосфера.

Подгответе правилните въпроси

Подготвянето и оформянето на въпроси, които са от значение за разглежданата тема за участниците във вашето *Кафене*, е сфера, в която мисленето и отделеното внимание могат да доведат до големи резултати. Вашето *Кафене* може да развие един или повече въпроси, така че да подпомогне логическия прогрес на изследването на проблематиката чрез провеждане на няколко кръга на разговори. В много случаи разговорите в *Кафенето* се оказват съществени колкото за откриване и разучаване на важни въпроси, толкова и за намирането на ефективни решения на тези въпроси.

Окуражавайте всеки да даде своя принос

Ние сме наясно с все по-нарастващата важност на участието, но повечето хора не желаят просто да участват, те имат желанието да допринасят активно. Важно е да окуражите всеки в разговора да споделя и чрез своите идеи и виждания да даде своя принос. Същевременно осигурете възможност и на тези, които искат да дадат своя принос основно чрез активно слушане, да го направят.

Направете връзка между различните гледни точки.

Възможността хората да се движат от маса на маса, да се запознават с нови хора, това, с което могат да допринесат в процеса на активно мислене, както и връзката на основните им открития със ставащия все по-широк кръг мисли, е една от отличителните характеристики на *Кафенето*. Когато участниците привнасят ключови идеи и теми на новите маси, те обменят виждания, използвайки по превъзходен начин възможността за самопознание, както и за повишаване на общото ниво на информираност.

Стигайте до прозрения и споделяйте откритията си.

Когато слушаме всички заедно и отделяме внимание на темите, моделите и прозренията, ние започваме да усещаме връзката с по-голямото цяло. След няколко кръга разговори, вече е подходящо да се започне дискусия, в която да вземат участие всички членове на групата. Това предлага на цялата група възможност да обвърже в едно всички общи теми или въпроси, които са повдигнати.

Най-важното за Световното кафене:

- фокусирайте вниманието си върху важните неща
- дайте своя принос с мисленето си
- говорете от сърце и душа
- слушайте, за да разберете
- свързвайте идеите
- слушайте всички заедно в групата, за да стигнете до вникване в същността на нещата и до по-задълбочени въпроси
- играйте, драскайте, рисувайте – писането върху покривките на масата също е възможно
- Забавлявайте се!

Общ поглед върху разговорите в Световното кафене.

- Сложете по четирима или петима души на малки масички за кафе, или по начин, благоприятстващ провеждането на разговор.
- Подгответе последователни, надграждащи (обикновено три) етапа на разговор, от по около 20-30 минути всеки.
- Групите изследват въпрос или проблем, който е от съществено значение за техния живот, работа или общество.
- Окуражавайте и домакините на отделните маси, и членовете да записват, драскат и маркират основните си идеи върху покривките на масите, предназначени за това, или да записват основни идеи на големи индекс-карти или табла, поставени в центъра на групата.
- След приключване на първия етап на разговора, помолете един от участниците да остане на масата като "домакин", докато другите трябва да се преместят на друга маса в ролята си на пътешественици или "посланици на мисълта". Пътешествениците пренасят ключови идеи, теми и въпроси в новите си разговори.
- Помолете домакиня на масата да поздравява с "добре дошли" всички нови гости и накратко да споделя основните идеи, теми, и въпроси от първия етап. Насърчавайте гостите да вземат предвид идеите, идващи от предишните им разговори, както и да слушат внимателно и да работят съвместно.
- Чрез предоставянето възможности на хората да преминат през няколко етапа на разговора, идеите, въпросите и темите започват да се свързват една

с друга. В края на втория кръг през всички маси или места за разговор ще са “преминали” възгледи, разкрити при предишните разговори.

- В третия етап на разговора хората могат да се завърнат по своите първоначални места (маси), за да обобщят своите открития, а също така могат да предприемат “пътешествие” и до нова маса, оставяйки същия или нов “домакин” на масата. Понякога за втория или третия етап от разговора се поставя нов въпрос, което може да задълбочи изследването на проблематиката.
- След няколко кръга на разговора инициирайте етап на споделяне на откритията и вижданията между всички членове на групата. Именно в тези разговори в стил “градски форум” могат да се идентифицират методи за действие, появяват се възможности за действие, а също така и общите знания се увеличават.

Веднъж дефинирали какво желаете да постигнете и колко време ще ви бъде необходимо за това, вие можете да определите подходящия брой и продължителност на разговорите, както и най-ефективния начин на задаване на въпроси и най-интересните възможности за свързване на идеи и намиране на пресечни точки между тях. Играйте, експериментирайте и импровизирайте!

Важността на въпросите в *Кафенето*

Въпросите, които избирате или тези, които участниците изследват по време на разговорите си в *Кафенето*, са от първостепенно значение за неговия успешен завършек. Вашето *Кафене* може да изследва един проблем, както и повече въпроси могат да бъдат развити, за да подпомогнат логическия прогрес на откритията, осъществени чрез няколкото етапа на диалога.

Запомнете, че...

- Добре зададените въпроси привличат енергия и фокусират вниманието върху това, което наистина е от значение. Опитните домакини на *Световни кафенета* препоръчват поставяне на отворени въпроси – тези, на които не може да бъде отговорено с “да” или “не”.
- Добрите въпроси не се нуждаят просто от незабавни решителни стъпки или решения на проблема. Те трябва да способстват за противопоставяне на откритията и виждането на проблема от различни гледни точки.
- Ще разберете, че въпросът ви е добре формулиран, ако той продължава да стимулира възникването на нови идеи и възможности.
- Подхвърляйте вероятните въпроси на верни приятели или колеги, които ще участват, за да разберете дали тези въпроси носят енергия и създават повишен интерес.

Силните въпроси...

- са прости и ясни
- са провокиращи
- генерират енергия
- фокусират се върху изследването

- създават солидни предпоставки
- откриват нови възможности.

Пет начина за визуализиране на колективното познание.

Организирайте "галерия" и разглеждането и.

От време на време участниците трябва да занасят написаното на масите и да го закачат на стената, така че всички да могат да хвърлят един поглед на идеите, развити в рамките на цялата група, преди да се е стигнало до етапа "градски форум" или пък по време на някоя пауза.

Записвайте идеите.

При работата в някои *Кафенета* цялата дискусия на групата се записва от някой, който нахвърля идеите на флипчарт или на листове, закрепени на стената, като при това използва текст и графики, за да илюстрира развитието на дискусията.

Маркирайте и хрумванията си.

Участниците могат да закачат на дъската, стената или другаде и големи картончета с една единствена сигнална дума, така че всеки да може да направи преглед на идеите по време на почивката.

Групирайте идеите.

Групирайте нахвърляните идеи от картичките по теми, така че сходните да са видими и да са на разположение за планиране следващите стъпки на групата.

Създайте история.

Някои *Кафенета* създават цял вестник или "книжка", за да предложат резултатите от работата си на по-голяма аудитория след приключване на работата. Дигитален фотоапарат също може да бъде използван, за да се добави и образ към текстовата част.

Как да се създаде атмосфера за целите на *Кафенето*?

- Дали събирате няколко десетки или няколко стотици хора, и в двата случая е важно да създадете атмосфера, която да формира усещане за неформална и интимна обстановка. Когато гостите ви пристигнат, веднага трябва да усетят, че това не е традиционна среща.
- Ако е възможно, изберете място с естествено осветление и гледка навън, за да постигнете по-предразполагаща атмосфера.
- Подредете пространството така, че да изглежда като истинско кафене, с малки масички за четирима или петима. Ако са по-малко от четирима, това може би няма да доведе до достатъчно разнообразни идеи, а ако са повече от петима, това пък би могло да ограничи възможностите за участие на всеки.
- Подредете масите в *Кафенето* раздвижено, а не в редици. Масите в едно кафене, в което можете да влезете след разходка по улиците, изглеждат

подканящи и небрежно разположени, особено няколко часа след отварянето.

- Ако не разполагате с маси, можете да подредите столовете във формата на буквата "U", а когато хората започнат дискусията, можете да ги помолите да затворят кръга. Поставете картончета или листове хартия за записване на основните идеи.
- Използвайте цветни покривки за масите и малки вази с цветя за всяка маса. Ако е подходящо, сложете и свежи на всяка маса. Поставете зеленина и саксии в цялото помещение.
- Поставете поне по два големи листа хартия (могат да са от флипчарт) върху всяка покривка и чаша/моливник с цветни маркери и флумастери. Хартията и маркерите стимулират нахвърлянето, записването и търсенето на връзка между различните идеи. По този начин хората записват идеите си в момента на появяването им. Поставете една допълнителна маса най-отпред в помещението за домакините и за презентационни материали.
- Подгответе и възможности за презентации или за добавяне на постери на стените (най-просто е със закрепване на хартия от флипчарт на стените) и пуснете музика, когато хората пристигат и вие ги посрещате с добре дошли.
- За да уважите традицията за гостоприемство и създаване на общностен дух, подгответе лека закуска и напитки.
- Използвайте въображението си!
- Бъдете креативни!

Аз съм домакин в *Кафенето*, какво да правя?

Ролята на домакина в *Кафенето* е да реализира принципите на работа на *Кафенето* на практика. Не стила на *Кафенето* и как то изглежда външно са най-важните, а духът на неговите принципи. Да бъдеш домакин на *Кафене*, това изисква мисъл, артистичност и внимание. Домакинът на *Кафенето* може да направи разлика между интересните разговори от една страна и навлизането на хората в света на собственото им познание и изворите на дълбоката колективна мъдрост от друга страна.

- Определете целите на *Кафенето* и решете кои да са участниците в събитието
- Дайте име на *Кафенето*, което да отговаря на неговите цели, например: Лидерско кафене, Кафене на познанието, Кафене на общността, Кафене на откритията и др.
- Оформете поканата
- Работете с останалите, за да създадете уютна атмосфера, типична за кафене
- Поздравете участниците при влизането им.
- Обяснете целта на събирането
- Поставете въпросите или темите за дискусия и се уверете, че въпросите се виждат от всички, изписани на флипчарт, картончета, поставени на всяка маса, или прожектирани на шрайбпроектор

- Обяснете принципите и правилата за работа на *Кафенето* и ги оставете написани на хартия, на картончета, поставени на всяка маса, или прожектирани на шрайбпроектор
- Обяснете как ще функционира логистиката на *Кафенето*, включително и ролята на домакина на масата (човекът, който ще се съгласи да остане в края на първия кръг от дискусиата на масата и ще поздрави новодошлите на нея)
- Отговаряйте на въпроси по време на разговора, ако това е необходимо
- Насърчавайте всеки да участва
- Напомняйте на хората да записват, отбелязват и нахвърлят основните си идеи
- По любезен начин давайте знак на хората, когато дойде време за отиване на другата маса и за нов кръг разговори
- Уверете се, че основни идеи се записват, онагледяват за останалите или се събират и залепват по възможност на подходящите места.
- Бъдете креативни при адаптирането принципите на *Кафенето* към уникалните нужди на съответната ситуация.

Аз съм домакин на маса, какво да правя?

- Напомняйте на хората на вашата маса да записват ключови логически връзки, идеи, открития и да навлизат надълбоко във възникналите въпроси
- Останете на масата, когато другите заминават и поздравете с "добре дошли" идващите от другите маси
- Накратко предайте основните идеи от предишния кръг разговори, така че останалите да могат да направят връзка и да работят по-нататък, използвайки идеи от разговорите на предишните маси.

Още за Световното кафе:

Brown, Juanita, Isaacs, David & the World Café Community: *The World Café: Shaping Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, 2005.

Какво е нужно за *Кафенето*?

- Малки кръгли маси с диаметър 90-100 см са подходящи, но могат да се използват и квадратни масички
- Достатъчно столове за всички участници и за тези, които ще правят презентации.
- Цветни покривки за масите
- Хартия за флипчарт или големи листове, с които да се покриват масите
- Цветни маркери на водна основа
- За записване трябва да се ползват тъмни цветове като зелено, черно, синьо и розово. Прибавете един или два по-светли цвята към моливника (червено, светло зелено, светло синьо или оранжево), за да записвате най-важното
- Ваза с цветя, моливник за маркери и флумастери на всяка маса
- Допълнителна маса за освежителни напитки и лека закуска

- Хартия за закачване на стена (10 x 15 см) или за флипчарт и тиксо за залепване. Върху тях ще се визуализират резултатите на колективното знание.
- Плоски стени за разполагане на листове хартия (от флипчарт или друга), където са записани ключови идеи и хрумвания
- Допълнителна стена или прозорец за създаване на галерия, където да се изложат покривките, на които са записвани различни неща.

Неща, които не са задължителни (набавят се в зависимост от размера на групата и целите на работата):

- Шрайбпроектор и екран
- Озвучителна система
- Избор на музикален фон
- Подвижни безжични микрофони за сесиите в стил “градски форум”
- Стативи и флипчарт
- Канцеларски материали, включващи кламери, гумички, маркери, тиксо, флумастери, химикалки и моливи
- Цветни картончета 10 x 15см или 13 x 18см (за записване на идеите на всеки участник)
- Залепващи листчета 10 x 15см в светли цветове за записване на важни неща.

2.3. Семинари за създаване на бъдещето (Future Workshops)

Въведение

Семинари за създаване на бъдещето – това е метод за създаване на визия за едно желано бъдеще и за поддържане на тази визия достатъчно дълго, за да се реализира. Този метод е “предназначен да помогне на хората да намерят алтернатива на начина и условията си на живот”. Първоначално откривателят на *Семинари за създаване на бъдещето*, Робърт Юнк (1913-1994) е искал да създаде средство за групи в неравностойно социално положение, което да им помогне да участват в процеса на вземане на решения и да подсилят това участие.

В момента концепцията на *Семинари за създаване на бъдещето* обхваща много повече неща и може да се използва за постигането на различни цели, включително развитие на общността и консултационни процеси на високо равнище. Всъщност той е подход за насърчаване на необикновения начин на мислене по посока реализиране на утопии.

Основните фази на *Семинар за създаване на бъдещето* са добре дефинирани и се състоят от:

Фаза на критика: създадена да поставя специфични проблеми под формата на въпроси.

Фаза на фантазиране: бъдете изобретателни и се забавлявайте! Създайте утопия и нарисуйте картина на бъдещи възможности.

Фаза на изпълнение: Създадените идеи се оценяват на базата на тяхната практичност. Ако е намерено решение, се създава план за действие и групата

започва да провежда редовни срещи, наречени постоянни семинари, за да следят за напредъка на решението, което е намерено.

В момента повечето случаи на работа със *Семинар за създаване на бъдещето* не са насочени към създаване на активно гражданско поведение (макар че определено могат да се ползват за тези цели), а повече целят да предизвикват хората да мислят нестандартно. Създаването на контекст за социална промяна е силно динамичен процес, който излиза извън границите на ежедневната работа с цел намиране на неочаквани решения. Като такива *Семинар за създаване на бъдещето* са необходими и ще останат важни като методология за учене за обществото.

Как да се подготвим за Семинар за създаване на бъдещето

Преди да започне семинарът, модераторът трябва да помисли за нужната подготвителна работа, целите на семинара, подготовката на евентуалното му продължение и т.н. Вижте главата за модератора за повече информация.

Преди началото

Семинар за създаване на бъдещето трябва да се провежда колкото може по-неформално и по-обикновено, така че всеки да има възможността да опита да се включи. Трябва да се следи и да не би някой да не може да вземе думата поради липса на опит, компетентност или увереност.

Изисквания

Преди започването на семинара модераторът трябва да се погрижи да направи подходящ подбор от заинтересовани участници. Фасилитаторът трябва да се стреми да постигне сбор от хора с различни умения и опит.

Нужни материали:

Големи листове хартия (A1 или A2)
Тиксо (хартиено) или лепенки
Листове за писане
Маркери

Полезни материали:

Дъски за карфици
Карфици
Цветни картончета (A5 или 5x8 см)

Подгответе пространството за работа, като поставите големи листове хартия на стената. По-късно участниците може да пишат на картончетата и да ги поставят на стената. След това тези картончета може да бъдат сортирани, за да се улесни визуализирането на ключовите идеи в тях. Може да се наложи да вземете дъски за закрепване на картончетата, за да осигурите допълнително място.

Имайте предвид, че семинарите ще включват дейности както на цялата група, така и на малки групи, така че се уверете, че имате място и материали и за двата случая.

Размер на групите

Семинарите са най-ефективни с петнадесет до двадесет и пет участника, така че всеки да може да се изкаже по дадената тема. За по-големи групи е препоръчително да се водят няколко семинара паралелно.

Ролята на фасилитатора

Семинарите за създаване на бъдещето са замислени да насърчават спонтанното и освободено мислене. Все пак модераторът има специфична роля. В този случай той трябва да следи да се спазват фазите на разговора и да подпомага участниците да изразяват идеите си.

Водещият семинара трябва да бъде запознат с процеса и да подпомага и окуражава членовете на групата да вземат участие с идеите си и да ги споделят.

Организиране на времето

Накрая модераторът трябва да осигури разписание на времето с определяне продължителността на всяка една фаза. Тридневен семинар може да изглежда по следния начин:

Четвъртък : Представяне и Фаза на критика (18:00-21:00)

Петък: Фаза на фантазиране (10:00-13:00, 15:00-18:00)

Събота: Фаза на изпълнение (10:00-13:00, 15:00-18:00)

Като цяло съотношение от два часа фаза на фантазиране и изпълнение на всеки час от фаза на критика е съвсем разумно. Оттук нататък, едномдневен семинар пък може да изглежда по този начин:

Фаза за подготовка: 9:30-10:00

Почивка: 10:00-10:15

Фаза на критика: 10:15-12:00

Обяд: 12:00-13:00

Фаза на фантазиране: 13:00-14:45

Почивка: 14:45-15:00

Фаза на изпълнение: 15:00-17:00

Дискусия за бъдещи действия: 17:00-17:30

Провеждане на Семинар за създаване на бъдещето

Семинарът се състои от четири фази (трите споменати по-горе плюс време за подготовка):

Подготвителна фаза
Фаза на критика
Фаза на фантазиране
Фаза на изпълнение
Фаза на реализация

А) Подготвителна фаза

Първи стъпки

Атмосферата трябва да бъде неформална и участниците да бъдат поканени да помогнат в декорирането на помещението. Това може да подпомогне за създаването на чувство за равенство сред участниците и да позволи на всички да работят заедно в името на общата цел.

Закуски и питиета също могат да са от полза по време на малки почивки, в които участниците да имат възможността да провеждат неформални разговори.

Когато хората започнат да говорят, модераторът трябва да предложи на участниците да се представят един по един, оставяйки ги сами да решат какво да кажат. Обикновено хората искат да чуят за другите с какво се занимават и защо участват на семинара. Модераторът може да използва информацията, за да прецени интересите на групата.

Запознаване

Когато всеки се представи на другите, модераторът трябва да представи процеса на работа и какво трябва да правят участниците. Въведението в началото на тази глава представлява добра отправна точка.

Модераторът може да спомене други примери на *Семинар за създаване на бъдещето*, което ще даде на участниците представа какво могат да направят по време на семинара. Например в селски район в Русия подобен семинар е бил посветен на намаляване на безработицата и изучаването на потенциални сфери за икономическо развитие. Резултатът бил създаването на дърводелска и малка занаятчийска индустрия. В редица общности, включително в Париж, обществеността представя алтернативни планове за развитие, които да позволят на живущите да останат да живеят в определени квартали.

Златни правила на Семинарите за създаване на бъдещето

Следните правила могат да послужат като полезни напътствия за семинара. Те трябва да бъдат представени по време на първия етап и модераторът може да ги запише на постер върху стената.

- Никой не трябва да говори повече от една минута
- Всички е нужно да спазват времевите рамки за да бъде семинарът успешен
- Всеки има право да вземе думата. Всички трябва да изчакаат човека, който говори, да свърши
- Участниците могат да показват червен картон, ако някой говори повече от минута

Надписването на картончетата също се подчинява на правила:

- За да са ценни, картончетата трябва да са четливи
- Записвайте само една идея на картонче
- На едно картонче трябва да има до три реда
- Използвайте главни и малки букви за по-добра четливост.

Б) Фаза на критика

Цели

В тази фаза започва семинарът. Модераторът приканва групата да поставя колкото се може повече критични въпроси, вариращи от широко и общо формулирани до малки и специфични. Тези въпроси се закачат на стената и се групират за следващата фаза.

Главният проблем или тема трябва да бъде записан на стената с големи букви, така че да се вижда от всички.

Събиране на критики

Модераторът пита участниците в групата за техните критики. Участниците могат или да се изказват накратко (вижте правилото по-горе за говорене не повече от минута) или да изказват своята критика в писмен вид – написано на картончета или листа хартия, които да се окачат на стената.

Може в началото процедурата да е бавна, но колкото повече неща се слагат на стената, определена за това, толкова повече хора ще искат да говорят. Обикновено за около 30 минути стената се изпълва.

Когато времето изтече или критиките започнат да се повтарят, дискусията може да се спре. Групата също може единодушно да прекрати дискусията.

Избягване на дискусията

Важно е натрупващите се оплаквания и критики да не се превръщат в дискусия. Ако това стане, напомнете на участниците, че ще има фаза за дискутиране по-късно. Това ще задържи фазата на критиката в определените за това рамки.

Сортиране и групиране

Следващата стъпка е коментарите да се сортират и групират, така че основните теми да се разделят на по-малки.

Ако всички критики са написани на картончета или отделни листови хартия, сравнително проста процедура е да се пренаредят с цел да се прегрупират. Ако критиките не са написани подходящо, модераторът може да направи схема, посочвайки връзките между различните теми.

След това участниците могат да решат кои теми им се струват най-важни. Това може да стане на принципа на консенсуса, с гласуване или с даване на всеки участник правото на глас да определи тези теми, които му се струват най-важни. На всеки участник може да му се даде възможност за избор между три до седем теми, за да ги подреди по важност измежду всички.

Имайте предвид, че по време на фазата на изпълнение, участниците ще развиват планове и идеи за разработване на тези теми. За всяка тема, която модераторът запази, трябва да има по една група, която да работи върху нея. Модераторът трябва да знае колко групи ще има и по колко човека ще участват в група.

Пример

По време на семинара за интеркултурно образование в Югоизточна Европа в рамките на проект SMILE, участниците определиха следните теми като важни:

- Предубеждения и стереотипи
- Липса на институционални структури за подкрепа на интеркултурното образование
- Липса на информация за другите култури
- Исторически недоразумения
- Липса на интерес и комуникация
- Липса на толерантност
- Изолация
- Неадекватно формално образование

В) Фаза на фантазиране

Цели

В тази фаза участниците вземат ключовите теми от фазата на критика и ги прекрояват по позитивен начин. От тук нататък те ще трябва да използват въображението си за създаването на алтернативни възможности за бъдещето. От тези възможности участниците избират една или две идеи за бъдещо развитие и разработване.

Въвеждане във фазата на фантазиране

Втората фаза може да започне с кратък обзор от предишния ден. Може да се окаже полезно да запазите групирани теми, но ако трябва да се освободи място за представяне продуктите от новата работна фаза, те могат да се свалят от стените и да се раздадат написани на участниците.

Точният метод за процедиране може да бъде определен от модератора или чрез консенсус от страна на участниците.

За тази фаза участниците трябва да запомнят, че могат да се изявяват свободно и креативно без ограничения. Те трябва да са спонтанни, като се избягват цинични и перфекционистки изказвания. Благовидността също не е препоръчителна.

Отпускане

Дейности за “разчупване на леда” могат да се окажат много полезни за отпускане и настройване на участниците. Разказване на истории, играене на игри или скечове могат да загреят групата. Погледнете главата за модерация за повече информация относно техники за “разчупване на леда”.

Изказвания с положителен знак

Когато участниците са достигнали подходящото настроение, вече е време да се върнем към резултатите от фазата на критиката. За начало групата може да пренапише най-важните теми от фазата, но с положителен изказ, като ги превърне в истински цели за работа.

Тези цели могат да бъдат поставени на стената, за да могат всички участници да виждат написаното.

Примери за изказвания с положителен знак.

Ако се върнем на примерите от фазата на критика (виж примера), можем да си представим, че трите избрани теми са следните:

- Предубеждения и стереотипи
- Липса на институционални структури за подкрепа на интеркултурното образование
- Липса на толерантност

Тези теми могат да бъдат пренаписани като изказвания с положителен знак така:

- Да се насърчават разнообразието и изключителността и да се споделя общата европейска идентичност
- Да се работи по съществуващите структури, така че да започнат да подпомагат интеркултурното образование
- Да се развива толерантността в процеса на диалог и комуникация.

Мозъчна атака

Когато целите са определени, участниците могат да започнат с обсъждането на проблемите и тяхното решение. Припомнете им че:

- за момента нищо не е невъзможно
- могат да мислят в каквато посока пожелаят
- е хубаво да гледат на проблемите непредубедено, по детски

Може да е от полза да започнете тази част с въпрос. Друг начин е участниците да се разделят на групи, ако има редица основни теми, по които те искат да работят отделно още от фазата на критиката.

Когато се породят идеи, те могат да се записват и да се слагат на стената, за да ги виждат всички. Друг начин на записване е върху картончета, които също да се представят пред всички на стената. С появяването на повече идеи се провокират и повече допълнителни мисли и логически взаимосвързаности.

Примери за мозъчна атака

В процеса на мозъчна атака по време на семинар за интеркултурно учене в рамките на проект SMILE, участниците имаха следните идеи:

- Да бъдат едно голямо балканско семейство
- Да споделят обща европейска идентичност
- Да насърчават разнообразието и изключителността

- Да бъдат толерантни в диалога и отворени за комуникация
- Да събират средства и ресурси за образованието
- Да разработят и предложат общите принципи на образованието и да ги реализират на практика, използвайки интеркултурни стратегии и методи
- Да променят съществуващите структури, така че те да могат по-добре да насърчават интеркултурното образование
- Да развиват, установяват и прилагат принципите на интеркултурализма.

Избор на определени теми

Понеже е невъзможно да се фокусираме върху всички идеи, много важно е участниците да избират ключовите нововъведения, които след това да представят по-нататък. Това може да стане чрез консенсус, или чрез гласуване, както е препоръчано за фазата на критика (погледнете "Сортиране и групиране"). Може би няма да е много подходящо да се гласува за всяка идея.

Също както във фазата на критиката, идеите може да се групират по теми, така че участниците да работят по тях на групи. Идеите могат да бъдат подредени по сходство или по друг признак.

В процеса на избора, някои теми няма да могат да си намерят мястото. Може да е добра идея да се запазят темите, които не са избрани, в нещо като "база данни за идеи" или в "съкровищница", така че участниците да могат да ги използват на по-късен етап.

Един едnodневен семинар може да продължи с фаза на изпълнение. Ако семинарът е по-дълъг, участниците могат да започнат със създаването на „утопии“ на базата на вече избраните теми.

Създаване на "утопии"

Участниците могат да работят направо върху създаването на "утопия", базирана на идеите или на набора от идеи в резултат от мозъчната атака. Идеята тук е да се помисли върху някои от решенията, които се появяват, както и да се симулира приложението им. И тук, както и при мозъчната атака, креативността е от съществено значение.

Ключовият въпрос тук е: след като имаме всички нужни ресурси и сътрудничество, как ще реализираме избраните идеи в нещо конкретно, тук и сега?

Ролята на модератора

На този етап от работата ролята на модератора е да поощрява свободното движение на идеи. Въпроси, предложения, интересни подходи и подсещания – всичко това може да има важна роля в процеса.

Също така, нито една идея не трябва да бъде смятана за неправдоподобна или невъзможна за реализиране. Припомнете на участниците да задържат критиките си за по-късно. И по-специално трябва да се избягват изказвания от рода на "Няма да работи..." или "Това е абсурдно...". Също така, никой не трябва да се извинява заради идеите си. Никой не трябва да казва: "Може да изглежда

малко глупаво, но..." или "Може да бъде много дълъг процес, но...", или "Може да бъде твърде скъпо, но..."

Участниците, които имат определено критично изказване по отношение на нещо, могат да бъдат насърчени да изкажат възраженията си по позитивен начин, като алтернативно решение.

Участниците трябва да бъдат окуражавани да предлагат колкото се може повече идеи. Идеите може да се сортират по-късно и колкото повече са те, толкова е по-голяма вероятността една от тях да е тази, която трябва.

Накрая, участниците трябва да бъдат окуражавани да реагират на всички идеи, които са се зародили. Идеите могат да се комбинират, разбиват на по-малки, да се променят и преиграват. Всички произведени идеи са част от общото пространство и може да се използват от всеки.

Правила за фазата на фантазиране

Настоящите правила и упътвания могат да се сложат на стената, за да се научат участниците да се съобразяват с тях.

- Количеството преди качеството
- Всяка идея е добре дошла
- Колкото по-нестандартно, толкова по-добре
- Критиките – по-късно
- Инвестирайте време и енергия в избора
- Всички идеи трябва да бъдат визуализирани
- Създайте видими отправни точки
- Резултатите принадлежат на всички
- Играйте с идеите: комбинирайте, разделяйте, прегрупирайте
- Нови попълнения са добре дошли
- Създадените идеи са на всички

Г) Фаза на изпълнение

Цели

Целта на фазата на изпълнение е да се премине от резултатите, получени на хартия във фазата на фантазиране, към практически решения, които да бъдат реализирани с цел подобряване живота на участниците. Освен това и критицизмът, и творческата дейност трябва да се комбинират, така че да се постигне най-добрата реализация на идеите, които участниците са предложили, дори и при наличието на препятствия от рода на бюджетно ограничение, бюрокрация, апатия от страна на другите и т.н.

Въвеждане във фазата на изпълнение

Фазата започва с презентация-анализ на резултатите от фазата на фантазиране. Това може да доведе до дискусия за стъпките, които трябва да следваме или просто е нужно да си припомним, за кои стъпки е имало съгласие предишния ден. Етапите на тази фаза може да се обобщят по следния начин:

Оценка на новостите – Схемите на "утопия", които са разработени дотук, се проверяват внимателно, за да се измери тяхната практичност и за момента, и при други условия за в бъдеще.

Определяне на стратегия за действие – Базирайки се на дадените оценка и отговори, групата може да определи кои и какви части от целта ще разработи и каква стратегия може да използва в дискусиата по нея и за изпълнението на целите.

Оформяне на резултатите – Групата може да продължи със създаването на експериментални схеми, в които иновативните идеи ще се реализират.

Оценка на новостите

Първите две стъпки, споменати по-горе, описват процеса на оценяване на идеите или на схемите на "утопия", които са били създадени във фазата на фантазия. По време на тази фаза критичните оценки не бяха разрешени, но сега те дори се насърчават. Някои от следните въпроси може да помогнат за оценката на резултатите:

- Могат ли дадените предложения да се реализират веднага? Ако не всички, кои могат?
- Кои са настоящите отправни точки? Съществуват ли подобни проекти?
- Какви са препятствията? Как трябва да се преодолеят?
- Как експертите, учените и политиците ще оценят идеята?

Ключовите предложения могат да бъдат закачени на стената в колона до друга такава "Настоящ опит". Може някои участници да са чували за подобни стратегии, с които изпълнението е било успешно в други държави.

Предложенията, които се сметнат за прекалено нереалистични се изтриват, или се преместват в "база данни за идеи" или в "съкровищница". В края на тази част участниците трябва да изберат с кои идеи и предложения ще продължат по-нататък.

Определяне на стратегия за действие

Сега, след като групата е определила с кои идеи ще работи в практическата фаза на семинара, трябва да се обсъди как точно да се процедира с изпълнението. Това може да стане и на пленарна сесия и да бъде комбинирано със следващата стъпка като занимание с малки групи.

Някои от следните въпроси могат да помогнат за избора на стратегията:

- Какъв е минимумът, под който не трябва да падаме? Коя е програмата-минимум, по която искаме да работим?
- Как да действаме?
- Как да запазим колкото може повече от това което искаме да направим?
- Какво е моментното ни състояние? В политическо отношение? В икономическо отношение?

- Трябва ли да започнем да привличаме внимание към проекта или да сме по-дискретни? Защо?

“Създаване” на резултати

Тази част от изпълнението най-добре се изпълнява в малки групи. По-късно, в последната фаза на семинара, всички групи може да се съберат отново, за да представят резултатите си.

Тук участниците могат да използват всички идеи и всички умения, които са развили, така че да се създадат конкретни предложения, които да се разработят. Участниците се стимулират да мислят по въпроса с финансирането или как да се свържат с бизнес сектора, или с правителството, за да потърсят подкрепа.

Развиване на проекти

Извън възможностите на тази част е да се включи цяла глава за написване на проекти и проектни предложения. Също така, различните групи биха имали различен опит с проекти. Много е вероятно участниците да имат допълнителни умения от сходни области (например опит за написване на бизнес-план, на юридически документи и т.н.). Така или иначе модераторът може да обърне внимание на участниците да имат предвид следните ключови термини и въпроси.

Цели – Какво ще се опита да постигне проектът ви?

Изпълнимост – Можете ли да го изпълните?

Целеви групи – За кого се прави?

Времева рамка – Колко ще продължи вашият проект? Колко продължителен ще е всеки от компонентите?

Измерими резултати – Какви специфични критерии ще използвате, за да проверите дали сте изпълнили целите си?

Методология – Как ще постигнете целите си?

Механизъм за оценка – Как ще разберете дали нещата вървят по план?

Бюджет – Колко пари ще са ви нужни?

Финансови въпроси – Как ще платите за всички дейности? Кой ще плати?

Правила на фазата на изпълнение

Следните правила и упътвания може да се сложат на стената, за да могат участниците да ги имат предвид.

- Критикувайте идеята, а не човека, който я е измислил
- Идеите са отправните точки – оптимизирайте ги
- Въпросите са, за да ви помагат
- Разпознавайте стойностните идеи
- Изобретявайте начини за оптимизиране на идеите
- Говорете от първо лице, а не като “НИЕ” или “НЯКОЙ”
- Стойте зад думите си
- Всички са равни
- Всеки може да критикува дадена идея

Д) Фаза на реализация

Участниците

След като семинарът приключи, участниците трябва сериозно да обмислят как да се процедира по-нататък с резултатите и какви точни действия да планират, за да се изпълни всичко, за което вече са постигнали съгласие. Повечето проекти не могат да се реализират без устойчиво финансиране, а самите участници често имат известни идеи в това отношение.

Може да се окаже полезно, ако по време на предходната фаза участниците си изготвят списък с роли и определят или доброволци, или нарочно избрани хора за всяка от тях.

Модераторът

Докато участниците носят истинската отговорност за бъдещето, модераторът (и организацията, ако той представлява такава) също трябва да провери каква инициатива може да предложи или каква подкрепа може да окаже на участниците. Може да е полезно модераторът да се подготви със списък с евентуални спонсори, така че участниците да не напуснат семинара с угнетяващото чувство за липса на ресурси.

Документация

Накрая, може да е полезно да се създаде официален доклад за дейностите. Докладът може и да не е официален и да се разпространява по електронна поща, за да могат участниците да имат черно на бяло написано това, което са свършили в семинара.

Успех!

Идеята на *Семинарите за създаване на бъдещето* е не просто да се разработват проектни идеи. *Семинарът за създаване на бъдещето* е замислен да играе ролята на процес на трансформация, където на участниците е дадена възможността активно да се включат в промяната на средата, в която живеят. Участници, които имат идеята да подобряват мястото си на живеене и обкръжението си, са оптималната целева група в този процес, но работата с тях няма да доведе до лесно измерим резултат.

Семинарът за създаване на бъдещето е посветен на това надеждата да триумфира над апатията. Нека такъв бъде и вашият случай!

Обобщение

Семинарът за създаване на бъдещето първоначално е разработен, за да предостави на хората с ограничени ресурси правото на глас в процесите на вземане на решения. Той е процес в три фази, разработен да създава нови решения за проблемите. Фазата на критика показва критично разбиране на проблема, който е изложен по позитивен начин и осигурява основите на мечтите за бъдещето. Фазата на фантазиране призовава участниците да мечтаят, да си представят и да се надяват, като по този начин създават собствена радикална визия за бъдещето. Накрая, фазата на изпълнение реализира надеждите и мечтите на практика.

Литература за Семинар за създаване на бъдещето

Apel, Heino: The future Workshop. Available from:

www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/apel04_02.pdf

Jungk, Robert: Future Workshops: How to Create Desirable Futures. Translated by the Institute for Social Inventions. Institute for Social Inventions, UK 1996.

The Future Workshop (In German): www.zukunftswerkstaetten.com

Future Workshop Library (In German): <http://www.jungk-bibliothek.at>

2.4. Технология на Отвореното пространство(Open Space Technology)

Въведение

Технология на Отвореното пространство е алтернативен метод за организиране на конференции, който е прилаган успешно за прояви и срещи с участието на до две хиляди души. Това е един ефективен начин да бъдат престъпени обичайните граници на модерациите и събитията. Той изисква интензивна подготовка на съдържанието, а неговите граници се определят от взаимодействието между презентаторите и участниците. *Технология на Отвореното пространство* подпомага креативността, изисква лична отговорност и насърчава хората да влизат в роли, които при обичайни обстоятелства не биха приели. При този метод се предполага, че група хора, които са се събрали, за да дискутират дадена тема, притежават достатъчно компетентност и желание да създадат промяна. Методът също така се базира и на самоорганизация, доколкото предварително определеният дневен ред се определя единствено от заглавието на събитието. Заглавието е ядрото на предварителната подготовка, тъй като то привлича участниците и определя посоката, в която ще се движи конференцията.

Харисън Оуен първоначално развива метода като ответна реакция на изказването, че най-добрите моменти от конференциите са кафе-паузите. За участниците разговорите по време на паузите изглеждали динамични и осъществявали истинската връзка между отделните лица. Резултатите от тези разговори обаче по принцип не се записват и рядко стават достояние на по-широка част от публиката. *Технология на Отвореното пространство* прави опит да преобърне обичайния формат на конференцията, предоставяйки свободно пространство и време, обратно на предварителното определяне на място и предварителното планиране на събитията.

Основното за *Технология на Отвореното пространство*

Събитието започва с откриване, водено от модератора. Всички участници се събират на широко място. Модераторът представя темата и процеса на *Отвореното пространство* заедно с неговите четири принципа и един закон. Модераторът също така обяснява как резултатите от всеки уъркшоп трябва да бъдат записани и затвърдени, а след това изложени като публично достояние на *Дъската за съобщения*. Най-накрая, модераторът приканва всички участници да създадат свои собствени уъркшопове и да ги оповестят в програмата или на "пазара за идеи". Когато програмата бъде запълнена или в случай, че идеите на

участниците се изчерпат, всеки се отправя към някое от нововъзникналите пространства и започва провеждането на самите уъркшопове.

От време на време участниците могат да проверяват *Дъската за съобщения*, за да са в течение на това какво става в другите „работилници“, а също и за да записват коментарите си. Също така хората добавят нови уъркшопове в програмата за идеи, когато се вдъхновят за нова идея. Уъркшопове могат спонтанно да стартират и извън оформените за целта пространства, в помещенията за пушене, както и където са сервирани закуските.

В края на *Отвореното пространство*, участниците могат да споделят своят опит и оценка с цялата група. Още един кръг от *Отвореното пространство* може да се оформи, но този път с акцент върху създаването на проекти и идеи за действие.

Най-накрая всички резултати се събират и се предоставят на участниците.

Четири принципа

Който дойде е подходящият човек.

Технология на Отвореното пространство е изградено около идеята, че всеки има способностите и потенциала да даде своя принос. Поради това всички са добре дошли.

Каквото и да се случи, е единственото, което е могло да се случи.

Технология на Отвореното пространство е създадено, за да провокира креативни реакции у участниците и понякога резултатите могат да бъдат изненадващи. Важно е и организаторите, и участниците да си позволят да бъдат изненадани.

Когато и да започне, е подходящото време.

Изобретателността не може да бъде програмирана. Така че, когато и да започне, винаги се счита, че е в подходящото време.

Когато е приключило е приключило.

Или, “когато не е приключило, значи не е приключило”. Ако един уъркшоп трябва да продължи и извън определеното време, то е позволено той да продължи. Също така, ако един семинар приключи по-рано, то той свършва по-рано. Програмата е създадена, за да отговори на потребностите и креативната енергия на участниците.

Законът

“Законът на двата крака” е това, което дефинира *Технологията на Отвореното пространство*. Хората биват помолени да поемат отговорност, за това, което е важно за тях. Те имат правото да се придвижват, както изберат. В действителност, конференцията започва с призив към участниците сами да станат фасилитатори на уъркшоповете. Следващото изискване е участниците да поемат отговорност за оформяне на времето, в което участват, както и за ангажираността си през това време.

Ползите от Технология на Отвореното пространство

Методът *Технология на Отвореното пространство* може да се окаже от голяма полза за широк кръг от хора поради следните причини:

- Провокиране на изобретателност, енергия, ангажираност, сътрудничество
- Лидерството бива споделено, което води до вътрешно израстване
- Участниците носят отговорността за това, което се случва или не се случва
- Участниците имат възможността да изразят какво считат за важно
- Планове за действие и работни екипи изникват като резултат на дискусиите
- Целият процес се записва
- Относително евтин метод за провеждане на срещи с по-големи групи.

Какво да се подготви за провеждането на Среща с метода *Технология на Отвореното пространство*

Този метод е най ефективен в определени ситуации, например:

- Когато съществува наистина важен проблем
- Когато ситуацията или проблемът са комплексни
- Когато съществува различие и/или многообразие на различни мнения
- Когато е необходимо незабавно решение
- Когато не съществува предварително посочен отговор.

На практика *Технологията на Отвореното пространство* е доста по-неефективна ако организаторите имат намерение да представят предварително определено съдържание. Също така не е необходимо да се избира тази форма, ако решението на даден проблем е предварително ясно, или ако има само няколко предварително определени възможности.

Планиране

Докато планирането на *Технология на Отвореното пространство* по правило не се фокусира върху съдържанието, все пак изискването за логистична подкрепа е доста сериозно.

Темата

По време на първия етап от процеса на планиране е много важно да се запитате “Подходящ ли е методът *Технология на Отвореното пространство* за това събитие?” “Налице ли са петте предпоставки, описани по-горе?”

Също така, важно е да се запитате дали имате желание да предадете контрола върху процеса и да оставите резултатите на участниците.

Изборът на темата е особено важен за *Технология на Отвореното пространство*. Тъй като тук не съществува времево разписание, нито табло за експертите или предварително определен набор от уъркшопове, единственото нещо, което ще бъде избрано от участниците и ще ангажира тяхното внимание, е темата. Тя трябва да стимулира въображението, да приема различни гледни точки, както и да позволява решения с отворен край. Интересна може да се окаже и тема, която е актуална в момента, и е необходимо веднага да се започне работа по нея. Освен това, темата не трябва да предопределя резултати. Ако са необходими точно определени резултати, може би би бил по-подходящ друг формат на събитието.

Накрая, докато изпипвате съдържанието на вашата тема в поканите, най-добре е самото заглавие да бъде примамливо и лесно запомнящо се, не по-дълго от едно изречение.

Покани

Поканите за събитието трябва да съдържат заглавната тема. Ако участниците не са запознати с *Технология на Отвореното пространство*, може да бъде полезно да предоставите кратко въведение (вижте въведението в тази глава).

Логистика

Технология на Отвореното пространство изисква уникална логистика, тъй като се нуждае от специално място за провеждане – голяма пленарна зала и места за дейности в малки групи – например на местата за почивка. Също така, трябва да има общи пространства за окачване на програмата (*Пазар на идеи*) и резултатите от всеки отделен уъркшоп. Почти наложително е да има налична копирна машина в помещението, тъй като резултатите от всеки отделен уъркшоп трябва да бъдат редовно обновявани, а и всеки да може да получи копие на резултатите за себе си. Тъй като логистиката е важна за този процес и много хора от вашия помощен екип може да не са наясно с *Технология на Отвореното пространство*, е много полезно да бъде създаден списък, който съдържа всички неща, които трябва да бъдат налични на мястото, както и нещата, които трябва да бъдат подготвени.

Пазар на идеи

Пазарът на идеи е място, където участниците могат да представят заглавията на своите уъркшопове, така че други участници да знаят къде да се присъединят и кога да отидат. Най-отгоре на информационния лист трябва да има индикация за времето на провеждане, както и за имената или други обозначения на всяко място за уъркшоп наблизо. Участниците могат да изписват заглавията на своите уъркшопове на формат А3 или А4, и след това да ги поставят директно върху информационния лист, така че той да добие формата на разписание.

Помнете, че участниците ще се нуждаят от някакъв начин за закрепване на заглавията. Лепенките са възможно решение. Закрепване с цветни карфици или нещо подобно е може би по-добър избор, тъй като нещата изглеждат по-добре и се свалят по-лесно.

Ако мястото е по-ограничено, всяко пространство за уъркшоп може да бъде маркирано чрез различно оцветено табло за поставяне на листа и картончета, и всяко едно такова табло може да се предостави на един от уъркшоповете, така че да показва къде ще се състоят. Четирите принципа и Закона също трябва да бъдат поставени на видно място.

Необходимите принадлежности за *пазара на идеи* са:

- Маркери
- Листове във формат А4
- Големи листове хартия (А1) или плакати, показващи времето, когато ще се състоят определени събития, както и местата, определени за тях

- Лепенки или хартиено тиксо

Полезни материали биха били още:
Дъски, маркирани с различен цвят
Озвучителна система с микрофони

Места за уъркшоповете

В идеалния случай местата за уъркшоповете са части от едно общо пространство, така че участниците могат да наблюдават какво се случва в другите групи и да се включат към тях, ако желаят. Най-уместното обозначение на местата е вероятно цветовото, с евентуални малки плакати или цветни знаци, така че участниците да могат визуално да идентифицират къде трябва да отидат. Малки флагчета могат да свършат също добра работа.

Местата за работа трябва да бъдат подготвени за 6 до 12 човека, с възможност да бъдат добавени допълнителни места за сядане, ако “работилницата” се разрасне. При никакви обстоятелства не трябва да остава впечатлението, че няма свободни места.

Необходимите материали за всяко работно място са:

- Големи листове хартия за визуализиране на идеите
- Големи листове за документиране на сесиите (протоколи на сесиите)
- Химикалки
- Места за писане (дъски или малки подложки)

Други полезни средства са:

- Дъска за закачване (пинборд – използва се още, за да раздели местата едно от друго)
- Хартия за таблици и щанд

Дъска за съобщения

Дъската за съобщения може да бъде поставена встрани от резултатите от всяка сесия. Също така може да и бъде дадено примамливо наименование, например “Горещи новини”. Модераторът, помощният екип или участниците могат да публикуват резултатите от всеки уъркшоп (например протоколите) върху дъската. Място трябва да бъде оставено и за коментари и въпроси. В идеалния случай, резултатите от всяка сесия трябва да бъдат фотографски увеличени на ксерокс (от А4 на А3, от писмо на плакат) за по-улеснено четене.

Времеви рамки

Събитие от типа *Технология на Отвореното пространство* се организира обикновено в рамките на три дни. Първите два са за същинското *Отворено пространство*, а последният ден обикновено се запазва за оценка и създаване планове за бъдещи действия, базирани на резултатите от постигнатото до момента (вижте “Места за уъркшоповете”, 67). Запазете по около час, час и половина за всеки отделен уъркшоп. Както твърди четвъртото правило “Когато е приключило, значи е приключило”. Очаквайте обаче някои семинари да продължат по-дълго от определеното време. Също така, подсигурете малко време

(10-15 минути) между всеки от тях с цел участниците да могат да финализират резултатите и да ги представят пред модератора и екипа.

Изграждане на екип

Принципно, един модератор вероятно може да се справи със събитие от типа *Технология на Отвореното пространство*, в което участват 30 човека, по същия начин, както един модератор може да се справи с такава група и по време на обикновена среща или конференция. За по-голямо събитие е почти сигурно, че модераторът ще има нужда от помощен екип. Няма твърди правила по отношение на броя на членовете на екипа, но трябва да имате предвид какви са очакванията за работата на екипа, които ще бъдат описани по-подробно в предстоящата секция.

Храна

Поради гъвкавата природа на *Технология на Отвореното пространство*, традицията е да няма твърдо определени часове за хранене. Закуски, особено нарязани пресни зеленчуци, бисквити и сандвичи, трябва да бъдат на разположение на участниците през целия ден. Повечето хотели обаче, ще настояват да има определено време за хранене заради доставянето на храна. В такъв случай, поискайте гъвкаво "прозорче" и меню в стил „бюфет“, така че по-късно идващите участници да могат да получат храна.

Може би ще е по-подходящо да се раздадат купони на участниците, както и списък на ресторантите в близост до мястото на събитието. По този начин групите ще си оформят собствени часове за хранене и сами ще се организират.

Компютърен център (по избор)

Може да се окаже полезно наличието на компютърно оборудване, с помощта на което участниците да могат да вписват резултатите от своите сесии. Няма нужда компютрите да бъдат свързвани в мрежа, но трябва да бъдат задължително свързани с принтери. Един компютър на всеки 40 участника е в общи линии достатъчен. Повечето участници ще предпочетат да записват на ръка. Ако всички резултати бъдат вписани обаче, крайната документация може да бъде изготвена на компакт дискове. Други електронни приспособления, включително дигитални фотоапарати и камери могат да помогнат за предоставянето на мултимедиен запис на събитието.

Провеждане

Представяне на *Технология на Отвореното пространство* на участниците

Започнете с въведение по темата, както и по формата на *метода*. Въведението към тази глава, както и към предишната "Как може да изглежда събитие от типа *Технология на Отвореното пространство*" могат да бъдат използвани за предоставяне на кратко обяснение за формата.

Четири принципа и Закона

Четири принципа и Закона са описани на страница 50. Те трябва да бъдат описани на участниците и те да бъдат наясно със своите отговорности. В идеалния случай трябва да бъдат написани на плакат, за да могат всички да ги виждат.

Отговорности на участниците

Технология на Отвореното пространство може да функционира, само ако хората се самоорганизируют и допринасят с най-доброто, на което са способни. Трябва да бъде отбелязано обаче, че никой не е задължен да участва, но всички са избрали да присъстват и проявяват интерес към темата на дискусиата. Никой не е длъжен дори да се появява на уъркшопа си, но е учтиво да бъде отбелязано присъствие. Все пак, всеки е свободен да напусне по всяко време, а самият семинар може да бъде прекратен или преместен, в зависимост от интересите на участниците. Модераторът трябва да остави решенията по отношение на участието на самите участници, така че дори и хора, които не участват директно в “работилници” да могат да дадат своя принос по друг начин (вижте следващата секция, относно *Пеперудите* и *Пчелите*). Основната отговорност на участниците обаче е, да осигурят човек, който да записва резултатите от всеки отделен уъркшоп (семпли протоколи са предоставени на разположение в края на тази глава). Това ще подсили изработването на документация до края на сесията.

Пеперуди и Пчели

В началото на срещи от типа *Технология на Отвореното пространство* вече е станало традиция да се показват рисунки на пеперуда и пчела. Модераторът може също да обясни, че някои от участниците ще бъдат *пеперуди*, а други – *пчели*. Това може да се разглежда и като продължение на Закона за двете стъпки: някои хора ще прекарат голяма част от времето си, “пътувайки” от една група до друга. *Пеперудите* и *пчелите* трябва да бъдат „обяснени” като фигури, за да може да се покаже, че има и други начини за принос към дейностите в *Технология на Отвореното пространство*, освен посещението на уъркшопове.

Пчелите са тези участници, които се разхождат между групите, споделяйки своите идеи тук и там.

Пеперудите са образ за тези участници, които имат склонността да пътуват между различните групи с цел добиване на социален опит. Те често се събират заедно в помещенията за пушене или закуска, и всъщност оформят нови дискуссионни групи.

Пазарът на идеи

Отчасти *Пазарът на идеи* е там, където започва *Технология на Отвореното пространство*. Харисън Оуен, съзателят на метода, заимства идеи за своето вдъхновение от билборд, изложен на селски пазар в Африка. Чрез методи на комуникация, подобни на тези в *Технология на Отвореното пространство* представителите на това общество са били способни да организират своите изключителни срещи и празненства без каквото и да е централизирано

планиране. Чрез този процес участниците в *Технология на Отвореното пространство* могат да постигнат същото. *Пазарът на идеи* е там, където участниците създават програмата за *Отвореното пространство*. Пособията и материалите, които са необходими за целта, вече са описани по-напред. Раздайте на участниците материали и им позволете да обявяват своите уъркшопове, а след това и да ги поместват в програмата. Ако има на разположение и работеща микрофонна система (а такава система може да бъде необходима, в зависимост от размерите на мястото за срещи и броя на участниците) хората могат също и да съобщават своите предложения по нея. След като се изчерпа фазата с подаването на идеи, участниците могат да се преместят на местата, предназначени за уъркшоповете.

Както бе споменато в секцията за логистиката, има няколко различни начина за обозначаване на мястото на провеждане на всеки уъркшоп. Каквото и да реши модераторът, участниците трябва да са наясно къде трябва да отидат.

Ролята на модератора

Главната роля на модератора се състои в това да организира логистиката, да направи оформление на пленарните събития и да предоставя консултация и подкрепа на тези участници, които имат нужда от тях. Модераторът трябва да бъде на линия, за да отговаря на всички въпроси, отнасящи се до методологията или организационните аспекти на събитието.

В някои случаи, помощник-модераторите могат да се включат в работещи групи, за да помогнат на участниците да визуализират своите дискусии, както и за да асистират във воденето на документацията. Това може да бъде и задължително условие, в зависимост от контекста, тъй като някои групи участници може да имат много малко опит в това отношение. И пак помощник-модераторите трябва да бъдат много внимателни и да не се намесват дейно в нито един уъркшоп, както и да предоставят свободата на участниците да говорят за нещата по свой собствен начин.

Ролята на екипа

Модераторът ще има нужда от помощен екип основно, за да може да осигури всички необходими за срещата материали. Необходимите материали вече бяха дискутирани в секцията за логистиката. Екипът ще носи отговорност за:

- Подготвяне на стаите (Вижте "*Планиране на Технология на Отвореното пространство*", стр. 65)
- Изготвяне на списък на присъстващите участници
- Помагане на участниците, когато те се нуждаят от помощ по темата или програмата
- Подаване на нова информация към *Пазара на идеи*, ако има необходимост
- Комуникиране с модераторите и участниците относно резултатите и протоколите
- Поддържане на текущата информация на *Дъската за съобщения* по отношение на резултати и протоколи, както и тяхното събиране с цел публикуване

- Осведомяване на модераторите по въпросите, отнасящи се до организационните процеси
- Изготвяне на аудиовизуален запис на събитието с фотоапарат или камера (по избор)
- Осигуряване храна и напитки (по избор)
- Изготвяне на документацията

Технология на отвореното пространство - ОБОБЩЕНИЕ

Подходяща за по-големи периоди от време, от един до два дни, изискваща повече време от хората, за да се запознаят с технологията.

Предизвиква хората радикално, предлагайки им да изпитат "шока на свободата", чрез самоорганизация.

Приветства всички идеи, свързани с темата и позволява развитието на изненадващи идеи.

Позволява на хората да поемат отговорност и да дискутират интересуващите ги неща.

Позволява учене, постигнато чрез съвместно участие, достъп до комбинирани знания и знание, насочено към действие – по много по-изненадващ начин.

Предлага по-заплетен и заобиколен път до съгласуваността

Технология на отвореното пространство - ПРИНЦИПИ

Самоорганизиране

Фиксирано време и място в рамките на няколко дни

Фокусиране върху теми по начина, по който са разбрани и интерпретирани от участниците

Позволява на хората да поемат отговорност, да дискутират и да се концентрират, върху нещата, които представляват интерес за тях

Предоставя на хората възможността да усетят "шока от свободата"

Спомага за създаване на постоянна, положителна и дълготрайна промяна чрез мобилизиране на интересите и страстта на участниците.

Световното кафене

Подходящо за по-краткотрайни събирания, до около два часа, тъй като отпраща директно към темата.

Атмосферата в *Кафенето* е удобна и дава шанс на хората да си починат и да дадат своя принос, без това да изисква от тях да споделят своите собствени грижи и проблеми.

Хората водят ангажиращи разговори по предварително определени теми по интереси.

Бърз начин за получаване на резултати от общия принос на всички участници по всички избрани теми.

Позволява учене, постигнато чрез съвместно участие, достъп до комбинирани знания, както знание, насочено към действие.

Ускорява пътя до съгласуваността.

Позитивно изследване

Самоорганизиране

Може да бъде осъществено във времето за по-дълъг период: седмици, месеци, дори години

Фокусира се върху задаването и откриването на положителни и утвърдителни теми, въпроси и идеи
Позволява на участниците да поемат отговорност, да дискутират и да се концентрират върху това, което ги интересува в положителен аспект

Предизвиква хората да мислят позитивно

Спомага за създаването на постоянна, положителна и дълготрайна промяна чрез създаване и разширяване на вече съществуващи практики, както и на една идеализирана картина на бъдещето.

Закриване на *Технология на Отвореното пространство*

Отвореното пространство трябва да бъде закрито с пленарна сесия, където участниците да обменят опит един с друг.

Поле за действие

След закриването на срещата *Технология на Отвореното пространство* е възможно да затвърдите резултатите чрез създаването на специална секция за разработване на проекти или други бъдещи дейности, базирани на дискусиите по време на семинарите.

Обобщаване на резултатите

Една от основните функции на *Технология на Отвореното пространство* е възможността да предоставя документация в края на всяка сесия. В края на форума проверете всички протоколи, описващи резултатите от работата. Ако е възможно, включете и списък с информация за контакти с всеки участник (тази стъпка може да не се окаже твърде практична за наистина големите срещи).

Като алтернативен вариант, ако има достатъчно свободни компютри за вписване на резултатите от всички проведени “работилници”, накрая документацията може да бъде записана на компакт дискове. Това може също да позволи допълнително мултимедийно съдържание, включващо снимки и клипове.

Технология на Отвореното пространство за напреднали

Технология на Отвореното пространство като метод може да бъде комбиниран с други интерактивни методи, като например *Семинари за създаване на бъдещето*, *Световното кафене* и *Позитивно изследване*. Природата на *Технология на Отвореното пространство* е да бъде свободно, така че най-простият начин за интегриране на тези методологии е да подсиgurите присъствието на участници, които имат интерес от провеждането на подобни събития, както и да се осигури време и място за провеждането им.

Световното кафене и Технология на Отвореното пространство

Световното кафене е методологически базирано върху провеждането на динамични разговори в обстановка, наподобяваща тази на истинските кафенета. Повече информация за този метод можете да намерите на страница 37.

Световното кафене е по-структурирана методология, отколкото *Технология на Отвореното пространство*. Има предварително определен процес, както и време, в което участниците трябва да се придвижват от маса на маса. Така че, по-опитните фасилитатори предлагат първо да се провежда *Световното кафене*, тъй като отворения формат на *Технология на Отвореното пространство* прави по-трудно за участниците завръщането към по-структурирана среща.

С малки групи е възможно *Световното кафене* да се прилага в малки структурирани пространства. Всяка масичка за кафе може да бъде такова място, въпреки че в зависимост от размера на групите, участниците може да завършат събирайки масите една до друга. Също както и при стандартните *Световни кафенета*, групите могат да рисуват върху покривките и да ги използват за средства за визуализация. Това ще предостави по-неформалната динамика на

Технология на Отвореното пространство, но може да бъде и особено ефективно в зависимост от контекста.

Друга възможност е да бъде използван Закона за двете стъпки в комбинация със *Световното кафе*. Позволете на участниците да се движат наоколо, както намерят за добре, вместо да сменят участниците на предварително определени интервали.

Таблица 1(вижте стр. 72) показва списък на някои от основните разлики между двете методологии.

Технология на отвореното пространство и Позитивното изследване

Отвореното пространство е най-вече съвместимо с *Позитивното изследване*, тъй като и двата метода се базират на самоорганизацията, вместо да разчитат на мобилизирането на участниците. Основната разлика се състои в това, че *Технология на Отвореното пространство* очертава точно определено място и време, когато срещата ще се състои, докато *Позитивното изследване* може да се състои в продължение на дълъг период: седмици, месеци, дори години.

Позитивното изследване изисква от участниците основно да задават положителни въпроси и да търсят добри практики. Така че, с подходящата тема, цяло събитие от типа *Технология на Отвореното пространство*, може да бъде основано на подхода на *Позитивното изследване*. Като алтернатива, участниците могат първоначално да бъдат въведени в метода на *Позитивното изследване* по време на пленарните срещи, а след това да им бъде даден шанса да приложат новопридобитите знания в *Отвореното пространство*. *Технология на Отвореното пространство* може също така да бъде използвано и за осъществяване на специфично *Позитивното изследване*, като например самостоятелни срещи или като част от редовните серии срещи, всяка от тях фокусираща се върху различно ниво от цикъла 4-Д.

Представете си *Технология на Отвореното пространство* за проява с наименование "Кои са най-добрите учебни практики, които една организация може да предложи и как можем да станем част от тях?"

Процесът на *Позитивно изследване* може да доведе до засягането на един цял комплекс от въпроси, които да ангажират участниците: с други думи, идеални теми за *Технология на Отвореното пространство*.

(За повече информация относно метода на *Позитивното изследване*, вижте страница 59)

Таблица 2 (виж. стр. 72) показва непълен списък с разлики между *Позитивното изследване* и *Технология на Отвореното пространство*.

Обобщение

Технология на Отвореното пространство е уникално събитие, предназначено за голям брой хора, което е базирано на ресурсите и иновативността на участниците. То се разграничава от дневния ред за конференциите и предизвиква участниците да се самоорганизируют и да управляват събитието сами. Участниците определят за какво желаят да разговарят и кога желаят да разговарят за това нещо.

Модераторите предоставят мястото, времето, както и техническата и организационната поддръжка.

Литература за *Технология на Отвореното пространство*:

Owen Harrison: Open Space Technology: A User's Guide. Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, 1997.

World Wide Open Space: <http://www.openspaceworld.org>

Change Management Toolkit: <http://www.change-management-toolbook.com>

Протокол

на Технология на Отвореното пространство

Наименование на събитието :

Проблем/Тема :

Организатор:

Важни резултати и/или препоръки:.....

Участници :

1.

2.

3.

4.

.

.

.

.

2.5. Позитивно изследване

Въведение

Какво представлява *Позитивното изследване*

Позитивното изследване разглежда работещите механизми, без значение дали става дума за организации, процеси или взаимовръзки. Те се базират на идеята, че задаването на въпроси може да допринесе за оформянето на реалността, както и че тези въпроси и диалози относно силните страни, успехите, цената, надеждите и мечтите, могат да доведат до бъдещо развитие на същите тези неща.

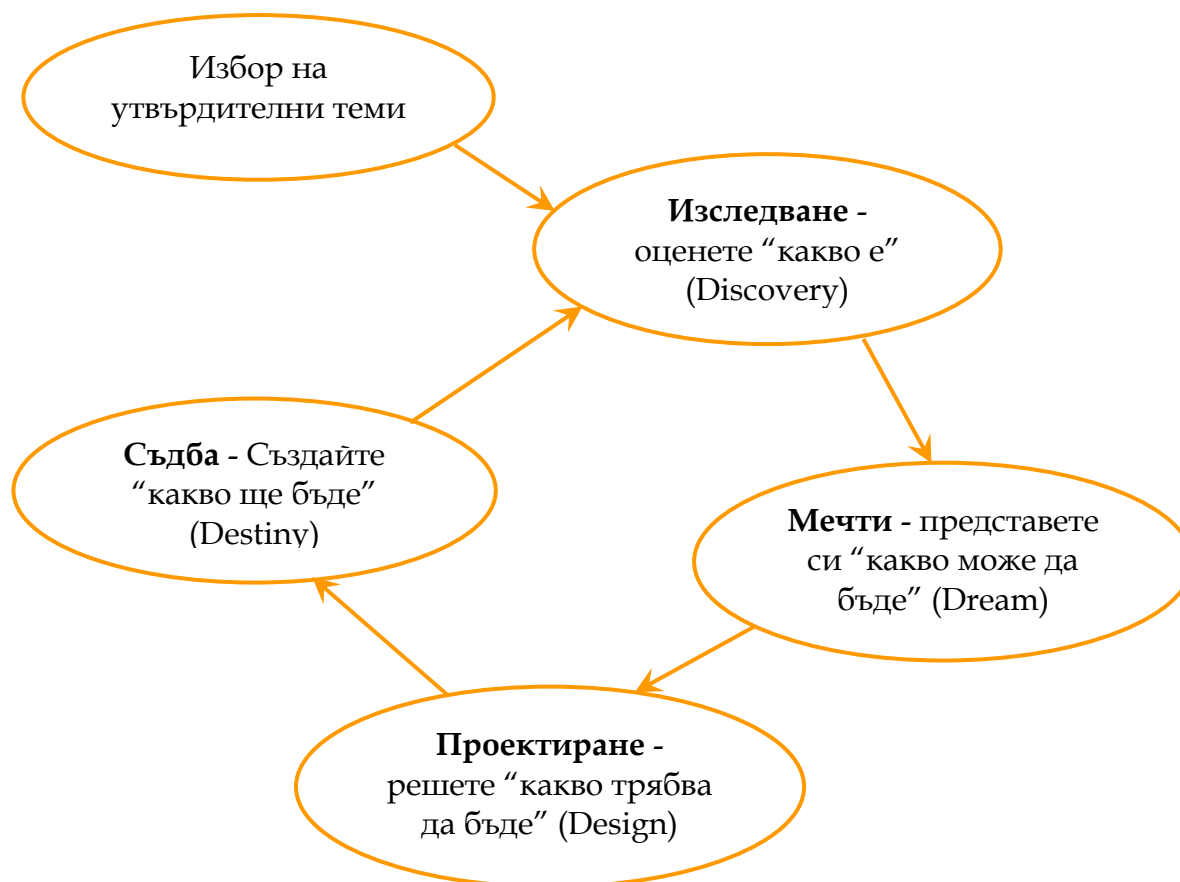
В същината си *Позитивното изследване* е сбор от всички изброени съставни части: те се базират на важността от разпознаване и утвърждаване на стойността на хората и системите около нас, както и на изследване, изучаване и откриване на тази стойност. Или казано на по-прост език, при *Позитивното изследване* става дума за изискването да се задават позитивни въпроси, както и за действие по получените в следствие на това отговори. Така че те разчупват традиционната дихотомия „модератор-участник“ и истински ангажират и изискват интерактивно участие от всеки.

Подобно на *Технология на отвореното пространство* (виж. стр. 63) *Позитивното изследване* е метод за самоорганизиране с тази разлика обаче, че вторият метод може да се приложи извън точно определено място и време и може да представлява продължителен процес, с който участниците са ангажирани за дълъг период от време. Така това може да представлява по-скоро един устойчив подход на „Управление на промяната“, отколкото просто една ограничена във времето интервенция.

Идеята зад *Позитивното изследване* е толкова семпла, че когато говорят за нея, повечето хора имат нуждата да я разкрасят малко. Когато прилагат метода, много корпорации избират да го наричат по друг начин. Факт обаче е, че *Позитивното изследване* е бил повече от успешен метод през изминалите години. Той върши работа, защото разчита на съществуващи социални мрежи, както и на човешката потребност от социализиране.

Когато прилагаме *Позитивното изследване* обаче, от значение е да не се губи от поглед факта, че се разчита на хора, които участват и споделят своите истории доброволно. Не трябва да го превръщаме в механичен процес или в списък, който хората отмятат.

Процесът 4-D*



Позитивното изследване е базирано на 4-Д процеса, както е описано в по-горната диаграма. Той заимства малко от Теорията за системите и е основан около идеята за позитивна линия на обратната връзка. Всяка част от положителния кръг подсилва директно или индиректно друга част.

Избор на утвърдителни теми

Цикълът 4-Д започва с идентифицирането на утвърдителните теми. Тъй като *Позитивното изследване* е базирано на идеята, че човешките системи се оформят от това, което изучават, избирането на тема е особено важно. Избраните теми са в основата на дневния ред на организацията за учене и иновация.

Самите Утвърдителни теми са от стратегическо значение за организации, прилагащи *Позитивното изследване*. Те могат да бъдат аспекти от положителното ядро на организацията, което има големия потенциал да продължи нейните успехи. Могат също така да бъдат проблеми, поставени в рамките на вече утвърденото. Или, може да става дума за конкурентен успешен фактор, за който организацията трябва да научи повече.

* От английски език – думите, обозначаващи четирите фази на процеса започват с буквата „D“ (Discovery, Dream, Design и Destiny)

Изследване

Изследването представлява процес на откриване кое е най-доброто в настоящата ситуация и заобикаляща ни среда. Дори на организационно ниво, то най-вече се провежда чрез интервюта „лице-в-лице“, въпреки че може да използва и фокус групи, срещи на широк кръг хора, а дори и конференции от типа *Технология на отвореното пространство* или *Световното кафене*. Във всяка форма етапът на Изследването включва разговори между членовете на организацията, включително външни участници и местната общност. Целта на процеса е да създаде:

- Описание на положителната същност на организацията
- Споделяне на най-добрите практики и примерни дейности
- Повишено организационно познание
- Възможност за бързо предприемане на непланувани промени

Изследването започва със създаването на оценителни интервюта. Основна част от процеса на вземане на решения в тази фаза е да се реши кой ще създаде тези интервюта, какви видове ресурси и обучения ще бъдат приложени и как ще бъдат използвани.

Интервюта

Оценителните интервюта обикновено са структурирани по следния начин:

- Заглавие (обикновено Утвърдителна тема)
- Встъпление, което представя същността на темата
- От два до четири въпроса, които изследват различни аспекти на темата

Встъплението представя на участниците Утвърдителната тема. То е от голямо значение за създаване на подходящата атмосфера за задаване на въпроси и получаване на ответни реакции. Ефективните встъпления създават положителна нагласа и могат да послужат за предоставяне на най-добър поглед върху темата. Освен това, встъпленията трябва да бъдат персонално ориентирани и да са обърнати към личностите, вместо към организациите. Те трябва да се фокусират върху личния опит, дори темата да се отнася до сложни предмети на разговор от рода на стратегия и качество.

Въпросите идват след встъплението и могат да се отнасят до миналото, настоящето и бъдещето. Обикновено първо се задават такива, свързани с миналото. При тях се отправя покана към хората за интервюта, обърнати към богатия личен опит на хората. Интервютата са последвани от допълнителни въпроси, които могат да помогнат на хората да обобщат наученото.

Въпросите, касаещи настоящето, адресират най-добрите страни в настоящата ситуация. Те предлагат възможности за рефлексия и екстраполация относно случващото се в момента.

Накрая, тези въпроси, които се отнасят до бъдещето, предлагат възможност на участниците да мечтаят и да си представят откриващи се пред тях големи възможности.

Примерна тема: Изобретателност

Примерно въстъпление:

Ние всички имаме силата да бъдем изобретателни и да прилагаме нашата креативност в ежедневието си. Съществуват моменти, в които всички сме използвали възможността си да мислим отвъд непосредствената реалност както за развлечение, така и за да се справим с предизвикателствата. Креативността може да бъде чудесно конкурентно предимство и на индивидуално, и на институционално ниво.

Примерни въпроси

- Кой беше вашият най-креативен момент? Коя беше връхната точка на това преживяване? Какво беше чувството? Как използвахте това изживяване с други хора?
- Кои са най-креативните неща във вашата организация? Как използвате креативността си?
- Кои са трите неща, които могат да превърнат вашата организация в по-креативна?

Мечти

Етапът на Мечтите прави опит да даде отговор на това какво би могло да се случи. Той се опитва да приближи хората до колективно разкриване на техните надежди и мечти за работата им, връзките помежду им, техните организации и света като цяло. Този етап предоставя възможността на хората да си представят по-добро и по-стойностно бъдеще, по-високи резултати, както и да дадат своя принос за света, в който искат да живеят.

Това поведение е типично за големи групови форуми, така че мечтите и надеждите на всеки да бъдат споделени с организацията.

Фазата на мечтите има много сходни черти с Фазата на фантазиране от *Семинарите за създаване на бъдещето*, така че, много от предложенията от нея могат да бъдат използвани за тази стъпка в процеса. Основното тук трябва да бъде представителната извадка от ключови участници както и подпомагането на един креативен, привлекателен начин на фантазиране, а също така и спомагането за по-креативно и развлекателно фантазиране. Хората трябва да имат желанието да говорят за това, което наистина желаят.

В края на етапа на Мечтите, хората трябва да изберат кои от възгледите за бъдещето те желаят да вземат със себе си. Също както във Фазата на реалността на *Семинарите за създаване на бъдещето*, всички участници трябва заедно да решат как желаят да документират и съхранят резултатите от тази фаза.

Проектиране

Проектирането трябва да създаде разнородна група от хора на различна възраст, различно поле на действие и хора, които са активни участници в организационни проекти. На този етап участниците описват своите изследвания и мечти с цел да стигнат до провокиращи изказвания, описващи предимствата, които желаят да притежава организацията им. Става дума за оформяне профила

на организация, т.е. – нещо, което минава отвъд границите на стандартния процес на създаване на организационни структури и структурирани йерархически взаимоотношения. Този процес е основан на идеята за създаване на позиции, които са описани по един ангажиран и обвързан начин, и които трябва да предоставят ясна картина на това как нещата трябва да изглеждат за в бъдеще.

Съдба

Ниво *Съдба* е финалната фаза на цикъла 4-Д. В рамките на тази фаза всички членове на организацията са приканени да предприемат конкретни действия, за да допринесат за позитивната бъдеща картина, създадена в нивото на Проектиране. В организационен план дейностите в тази фаза обикновено започват с голям групов форум, след което продължават с дейности в малки групи. Ниво *Съдба* се състои основно от доста на брой малки промени в цялата организация, вместо в една единствена трансформация, обхващаща всичко.

Промяна, изхождаща от дефицити, срещу Положителна промяна

По-голяма част от методиките за решаване на проблеми (дори и *Семинарите за създаване на бъдещето*) се отнасят в голяма степен до промените, основани на наличието на дефицити. Някой идентифицира проблем, хората диагностицират конкретни проблеми, разкриват причините и последствията, идентифицират потребностите и след това разрешават проблемите. В най-добрия вариант решенията, базирани на дефицити, довеждат до план, който, ако бъде успешно проведен, ще реши определения проблем.

Системната теория се опитва да изследва системите с цел да определи перфектната точка на намеса, за да не позволи възникване на негативна линия за обратна връзка. Това е определяно от някои хора като “тъмна” наука, тъй като много добре отговаря на въпроса защо повечето начини за решения на проблеми не вършат работа. Обратното, *Позитивното изследване* може да бъде разглеждано като “светла” наука, тъй като тя игнорира негативите на обратната връзка и в замяна организира положителна такава.

Позитивното изследване може да бъде цялостно системен процес, който идентифицира какво е най-доброто в рамките на една система и се опитва да го разпредели в цялата система. Методът надгражда съществуващи компетенции с цел да се създаде самоподкрепяща се позитивна линия за обратна връзка. Той дава на участниците възможността да мислят позитивно и да работят върху реализирането на мечтите и вдъхновенията си. В най-добрия случай той предоставя продължителна възможност за положителна промяна.

Приложение

Избиране на подход

Всеки процес от типа *Позитивно изследване* може да бъде скроен за точно определена ситуация, дори и ако тя следва основния път на Цикъла 4-Д. Има обаче няколко основни избора, които трябва да бъдат направени в процеса на прилагане. Следват някои ключови въпроси, които трябва да зададете, когато подготвяте такъв процес за вашата организация:

- Какъв е вашият изцяло променен дневен ред? Какво се опитвате да постигнете?
- Какъв вид ангажименти ще бъдат най-подходящи за вашите нужди?
- Каква е вашата цялостна стратегия за сведения? Какви решения и стъпки трябва да направите, за да си осигурите успех?

Форми на ангажираност	Описание	Подходящи за:
Цялостно системен диалог	Всички членове на организацията участват в <i>Позитивното изследване</i> . Провежда се на различни места за по-дълъг период от време и се опитва да интегрира различни отдели и поделения.	<ul style="list-style-type: none"> • Изграждане на възможност за лидерство и идентифициране и развиване на бъдещи лидери • Прекрочване на комуникационните бариери • Създаване на култура на учене в организацията • Увеличаване възможността за позитивна промяна
Среща по метода <i>Позитивно изследване</i>	Голяма група хора участва в процес от типа <i>Позитивно изследване</i> , продължаващ от два до четири дни	<ul style="list-style-type: none"> • Планиране, вземане на решения, иновация • Създаване на визия за бъдещето • Подготвяне на съюзи и партньорства • Създаване на нови организации и инициативи
Провеждане на масово изследване	Голям брой интервюта, проведени в рамките на град, общност или в световен мащаб. Интервюираните са мобилизирани да вземат участие и в бъдещи интервюта.	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформиране на собствения социален имидж • Създаване на връзка между различните групи и между враждуващите такива • Инициране на положителни дейности в широк спектър.
Изследвания, проведени от ядрото на групата	Малки групи от хора избират теми, поставят въпроси, провеждат интервюта.	<ul style="list-style-type: none"> • Бърз старт • Създаване на база за бъдещо действие и разпространение
Мрежа за положителна промяна	Членовете в организацията са тренирани в <i>Позитивно изследване</i> и са снабдени с ресурсите да осъществяват проекти, споделят материали, истории, най-добри практики	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулиране положителната промяна чрез импровизиране на ниво изтръгване на корени, • Чрез снабдяване на хората с инструменти и ресурси. • Увеличаване потенциала за дълготрайно стратегическо обучение

Консорциум за положителна промяна	Голям брой организации съвместно провеждат <i>Позитивно изследване</i> с 4-Д процеси, за да изследват и развият сфера на общи интереси	<ul style="list-style-type: none"> • Даване право на глас на клиента и общността • Трансформиране на бизнеса или на полето на действие • Събиране на клиенти, доставчици и снабдители
<i>Позитивно изследване</i> Учебен екип	Малка група хора със специален проект провежда <i>Позитивно изследване</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулиране на работниците и професионалното развитие • Увеличаване смесеното функциониране, съвместната работа на отделите. • Подобряване организационните процеси.
Продължителни срещи от типа <i>Позитивно изследване</i>	Организации, малки групи или екипи участват в <i>Позитивно изследване</i> по време на курс от 10-12 срещи	Могат да бъдат адаптирани към всяка друга форма на ангажираност

Промяна в програмата за развитие

Промяната в плана за развитие може да бъде разглеждана като изложение на това, което процесът на *Позитивно изследване* ще постигне. Това е опит за посочване на цялостната насока на процеса. *Позитивното изследване* е било използвано в миналото за осигуряване на всяка от следните Промени:

Организационна промяна – това включва стратегическо планиране, промяна на организационната култура, повишаване удовлетвореността на клиента, развиване на лидерски манталитет, както и подобрения в бизнеса. По-голяма част от публикуваната информация за *Позитивното изследване* се фокусира върху тази тема.

Изграждане на вътрешноорганизационен потенциал – Това може да включва обединение чрез сливане, създаване на партньорства, както и споделяне на ресурси.

Развитие на общността – *Позитивното изследване* е било използвано успешно за общностно развитие в международен план. Това е ефективен начин за откриване предимствата на общността и тяхното надграждане. Този метод също има потенциал за намиране на алтернативни стимули за икономическо развитие, образователна реформа и поддържане на мира.

Глобална трансформация – Процесът е бил използван за основаване на глобални организации и за повишаване осведомеността по глобалните проблеми.

Работа на малки групи – *Позитивното изследване* може също така да бъде използвано и за изграждане на екипи и развиване и трансформиране на лични взаимоотношения.

Междугрупова промяна – тясно свързана с постигането на мир; *Позитивното изследване* е използвано за подобряване взаимоотношенията между групи от хора, които са в конфликт помежду си.

Личностна трансформация/трансформация на взаимоотношенията – *Позитивното изследване* може също да бъде използвано на персонално ниво за

самотивирание и личностно развитие. Те също могат да бъдат използвани за консултации и терапия. Съществен брой от техниките от типа "Помогни си сам" и мотивационните техники са базирани на принципи, подобни на тези на *Позитивното изследване*.

Промяната в програмата за развитие въздейства на Утвърдителните теми, които инициират цикъла 4-Д.

Форми на ангажираност

Има различни начини за прилагане на *Позитивното изследване*. Методът може да се състои в рамките на дни, или да се организира и за по-дълъг интервал. Някои методи изискват значителни ресурси и отдаденост, докато други могат да се разглеждат като по-друг подход към дейности, вече извършени на индивидуално ниво. Точно избраният метод трябва да е свързан с цялостната Промяна в програмата за развитие: Достатъчно ли е да бъдат променени само взаимоотношенията и работните методи, или има нужда от тотална организационна трансформация?

Досега са идентифицирани осем същински форми на ангажираност с *Позитивното изследване*. Всички те могат да бъдат използвани ефективно и за дейности с идеална цел, както и за подобряване на организацията в бизнес-сферата. Някои от тях са определено по-комплексни от други. Това може да бъде обобщено, както е показано в Таблица 3 (вижте следващата страница).

Понастоящем, тези форми на ангажираност могат да бъдат разглеждани като отправна точка. Организаторите на *Позитивното изследване* могат да се чувстват свободни да развиват нови форми, които да бъдат подходящи за местните потребности.

Стратегия за действие

Позитивното изследване предоставя много възможности за избор, където организаторите могат да решат над какво и как да се концентрират. Тези възможности също еволюират през времето, при което резултатите от всяка част от Цикъла 4-Д биват усвоени и използвани обратно в процеса.

Стратегията за действие е план за това как процесът ще се развие във времето. Той трябва да описва кой какво ще прави, кога ще го прави, как ще го прави, с цел постигане на цялостна Промяна в програмата за развитие. Това обаче също така е предпоставка за иновативна работа, тъй като изисква постоянна рефлексия за силните страни и възможностите на организацията, както и на предизвикателствата пред нея. Тъй като тези неща се променят, дали поради намеса на външни сили, или поради самата същност на процеса на *Позитивното изследване*, стратегията също се нуждае от промяна.

Таблица 4 сумира ключовите възможности в развитието на Стратегията за действие.

Таблица 4: Проектиране на Стратегия за действие

Фази в цикъла 4-Д	Решения, които трябва да бъдат взети
<p>Старт Хората, вземащи решения, биват запознати с <i>Позитивното изследване</i>. Помощните инфраструктури биват осъществени. Осигурени са участници.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подходящо ли е <i>Позитивното изследване</i> за тази организация? • Какво е Промяната в програмата за развитие? • Кой ще бъде консултантският екип? • От каква подготовка се нуждае този екип? • Какви форми на ангажираност ще бъдат използвани? • Каква ще бъде Стратегията за действие? Как и кога организацията ще бъде запозната с процеса?
<p>Избор на Утвърдителна тема Темата трябва да бъде подбрана така, че да стимулира обучението и еволюцията на организацията.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Кой ще подбере тази тема? Какви теми ще бъдат изучавани и защо?
<p>Изследване Изработване на наръчник за интервюта за <i>Позитивното изследване</i>, осъществяване на интервюта, разбиране на това, което се изследва.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Кой ще изработи въпросите и наръчника за интервюта? • Кой ще бъде интервюиран? • Кой ще провежда интервюта? Колко на брой ще бъдат те? • От каква подготовка ще се нуждаят интервюиращите? • Кой ще изследва данните? Защо? Как ще споделяме истории и най-успешни практики ?
<p>Мечти Индивидуално и колективно виждане за бъдещето, групови диалози, разискване на позитивна картина на бъдещето на организацията.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Кой ще бъде замесен? • Какви експериментални дейности можем да използваме, за да изучаваме бъдещето? Какъв ще бъде крайният резултат от фазата на Мечтите?
<p>Проектиране Съвместна идентификация на социалната архитектура, поставяне на Провокативни предпоставки или описване на идеалната организация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Какво ще бъде проектирано? • Кой трябва да участва? Как можем да опишем идеалната организация?
<p>Съдба Разгръщане на самоорганизирана иновация и действие.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Как ще събираме историите за постигнатото от нас? • Как ще празнуваме? • Какви са параметрите на самоорганизираната дейност? • Как ще се самоорганизираме? Как ще подсигурием успеха отгук нататък ?