

Proiectul SMILE 2004/2005

Crearea unei baze a cunoașterii experiențelor învățării multietnice și multiculturale
(SEEding for Multiethnic and Intercultural Learning Experiences - SMILE)

Metode participative de modelare a realității înconjurătoare

Institutul de Cooperare Internațională al Asociației Universităților Populare Germane (IIZ/DVV) - Biroul Regional pentru Europa de Sud-Est



Impressum

Publicat în anul 2005 de: Institutul de Cooperare Internațională al Asociației Universităților Populare Germane (IIZ/DVV)

Biroul Regional pentru Europa de Sud-Est
Str. Knjaz Boris nr. 147, Sofia, 1000 Bulgaria
Tel: + 359 (2) 98 35 543
Fax: + 359 (2) 98 35 482
E-mail: info@iizdvv-bg.org
www.iizdvv-bg.org

Coordonatorul Biroului Regional pentru Europa de Sud-Est: Johann Theessen
Managerul proiectului SMILE : Emilia Ilieva
Documentația pregătită și editată de către : Emilia Ilieva și Kien-Peng Lim
Design și layout : Stefan Muessigbrodt

www.smile.iizdvv-bg.org

Informații despre proiectul TUM pot fi găsite pe site-ul www.dialogue-education.org

Informații despre History Project pot fi găsite pe site-ul www.historyproject.iizdvv-bg.org

Traducere din limba engleză în 2006:

Asociația Universităților Populare Germane
Director Mariana Matache
Str. Jules Michelet nr. 19, ap.1, 010462 București, România
Tel : +40 – 21 – 310.12.22 ; +40 – 21 – 318.56.66
Fax : +40 – 21 - 314.77.78
E-mail : iiz@iiz-dvv.ro
Site: www.iiz-dvv.ro

Cuvânt înainte

Acest pachet de training reprezintă distilarea unor idei ce aparțin accesărilor și proiectelor a sute de oameni. Intenția noastră a fost de a oferi trainerului câteva exerciții cu ajutorul cărora să-și construiască un workshop în jurul subiectului ales. Am dorit asigurarea unei baze de la care să pornească crearea unor workshop-uri interactive ce se inspiră din resursele participanților, dar și ale trainerilor.

Această publicație este profund îndatorată și altor autori. Secțiunea despre moderare se bazează în mod special pe seria de module creată de Gernot Gräßner¹ și pe materialul adițional preluat din „Proiectul de istorie” și proiectul TUM („Tolerance and Understanding: Our Muslim Neighbours in Europe” – Toleranță și înțelegere: Vecinii noștri musulmani din Europa – n.tr.).

Secțiunea despre „Cafeneaua lumii” (*World Café*) a fost reprodusă prin bunăvoința Fundației World Café Community. Capitolul despre „Atelierul viitorului” (*Future Workshop*) provine de la autorii lui, Robert Jungk² și Norbert Müllert³, ca și din practica noastră în workshopul din 2004. Secțiunea „Tehnologia Spațiului Deschis” (*Open Space Technology*) a fost inspirată de munca lui Harrison Owen⁴, de Open Space Mailing List și de propria noastră experiență din cadrul proiectului SMILE (*SMILE Project Open Space*) din martie 2005.

Prima jumătate a cărții este destinată începătorilor sau va putea fi folosită ca „memorator” de către moderatorii experimentați. Sunt introduse scopurile principale, principiile și instrumentele procesului de învățare, precum și modul de pregătire a unui eveniment moderat. Partea a doua este un ansamblu de instrumente folosit în unele dintre metodele interactive desemnate să rezolve probleme, valabile pentru managementul schimbării, care construiește pe abilitățile descrise în prima jumătate a cărții.

Toate metodele prezentate în acest document au fost folosite cu succes în trecut în vederea găzduirii unor discuții dinamice și liber-curgătoare despre subiecte diverse cum sunt predarea istoriei, dezvoltarea comunității și învățare interculturală.

Fiecare trainer este liber să folosească ceea ce crede că este potrivit pentru orice eveniment și poate adapta sau schimba cele oferite pentru a se potrivi cu necesitățile ivite.

Vă dorim multe evenimente productive și tenacitatea de a participa la formarea realității în modul în care ni-l dorim.

Johannes Theessen
Coordonator Regional

¹ **Dr. Phil. Gernot Gräßner** – Universitatea Bielefeld, a publicat: „Teorie și practică în educația adulților și educația permanentă”, director al Centrului pentru educație permanentă științifică. (n.tr.)

² **Dr. Phil. Robert Jungk** (pseudonim pentru Robert Baum) – 11.05.1913, Berlin – 14.07.1994, Salzburg, publicist, jurnalist și primul viitorolog, 1986 – premiul Nobel alternativ. (n.tr.)

³ **Norbert Müllert** - Împreună cu Robert Jungk a scris „Zukunftswerkstätte. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation”, 1981 (n.tr.)

⁴ **Harrison Owen** – consultant în management, inițiatorul mișcării „Transformării organizaționale” în cadrul căreia s-a născut ideea „Open Space”. (n.tr.)

Cuprins

1. Esențialul despre moderare

1.1. Rol, prezentare rațională și definiții

Introducere în moderare
Motivele unei comunicări nereușite
Contribuția moderării
Rolul moderatorului și al participanților

1.2. Dezvoltați propriul dvs. eveniment moderat

Primii pași pentru moderator
Proceduri de moderare
Mărimea optimă a grupului
Reguli pentru moderare

1.3. Crearea unui spațiu pentru moderare

Introducere
Spațiul

1.4. Instrumente pentru moderare

Materiale
Vizualizarea
A asculta, a observa și a întreba

1.5. Moderarea virtuală

1.6. Încurajarea creativității

»De oriunde, trebuie doar să le notezi «
«Punând o mulțime de întrebări»
Să jucăm jocuri

2. Metode interactive pentru modelarea realității înconjurătoare

2.1. «Grupurile Balint» - o metodă de grup pentru susținerea reciprocă

Introducere
Direcții sugerate pentru «Grupurile Balint»
Concluzii
Resurse pentru «Grupurile Balint»

2.2. «Cafeneaua lumii» (*World Café*) – Un ghid al găzduirii conversațiilor de interes general

Ce sunt conversațiile «Cafeneaua lumii»?
Când alegem o conversație tip «Cafeneaua lumii»?
Principiile unei «Cafenele a lumii»
Resurse pentru «Cafeneaua lumii»

2.3. «Atelierele viitorului» (*Future Workshops*)

Introducere
Organizarea unui “Atelier al viitorului”
Derularea unui “Atelier al viitorului”
“Faza preparatoare”
«Faza critică »
«Faza fanteziei”
«Faza implementării“
„Faza realității »
Succesul
Concluzii
Resurse pentru « Atelierele viitorului »

2.4. Tehnologia "Spațiului deschis" (*Open Space*)

Introducere
Planificarea unui «Spațiu deschis»
Derularea unui «Spațiu deschis»
Un « Spațiu deschis“ avansat
Sinteză
Resurse pentru tehnologia «Spațiului deschis»

2.5. «Cercetare apreciativă» (*Appreciative Inquiry*)

Introducere
Procesul celor 4 D
Implementarea “Cercetării apreciative”

2.6. Glosar de termeni

1. Esențialul despre moderare

1.1. Rol, prezentare rațională și definiții

Introducere în moderare

În contextul acestui pachet de training moderarea este definită ca fiind un proces prin care un individ poate susține crearea atitudinilor și luarea deciziilor în cadrul grupurilor. Moderatorii au numeroase funcții, punând în practică de la reguli generale în vederea discuțiilor, până la vizualizarea și sublinierea procedurilor și a discuțiilor. În unele cazuri moderatorul are responsabilitatea să participe în mod activ la crearea conținutului, în timp ce în alte cazuri pot fi mai importante facilitarea și prezentarea structurii fără a interveni în discuții.

Prima jumătate a textului este dedicată privirii de ansamblu a moderării și abilităților de bază necesare creării evenimentelor moderate și activității propriu-zise de moderator. La sfârșitul acestei secțiuni se vor pune următoarele întrebări:

- Ce înseamnă moderarea pentru noi? Ce înțelegem prin termenul de „moderare”?
- Ce poate realiza moderarea?
- Ce rol joacă moderarea?
- Ce tipuri de tehnici sunt utilizate?
- De ce reguli sau linii directe trebuie să țină seama moderatorii?
- La ce trebuie să te gândești în timpul pregătirii și planificării procesului de moderare?
- Cum are loc moderarea?
- Când și unde este moderarea un lucru util?
- Ce înseamnă moderarea?

Motivale unei comunicări nereușite

În multe dintre cazuri comunicarea:

- Nu clarifică subiectul pentru toți participanții;
- Nu folosește experiența, cunoștințele și competențele tuturor membrilor grupului;
- Nu face ca procesul luării deciziilor și rezultatele să fie transparente;
- Nu duce la aflarea acceptului rezultatelor de către participanți;
- Nu ia în considerare necesitățile și punctele de vedere ale indivizilor implicați;
- Nu duce la implicarea suficientă a cursanților și a membrilor echipei pentru a fi gata să susțină deciziile și să dorească să dezvolte mai departe problemele și temele discutate.

Aceste probleme de comunicare nu sunt cauzate, în general, de intenții rele, ci mai degrabă de abilități de comunicare insuficiente și de o percepere greșită. Dificultatea constă în faptul că metodele care pot îmbunătăți comunicarea sunt deseori necunoscute sau nu sunt folosite în mod adecvat.

Rolul moderatorului este să știe și să folosească metodele de comunicare adecvate, să acorde atenție dorințelor participanților și să-i încurajeze să-și exprime punctul de vedere.

Contribuția moderării

Moderarea descrie procesul dezvoltării și susținerii unui mediu înconjurător pozitiv pentru grup. Caracteristicile importante ale unei moderări de succes sunt următoarele:

- Luarea deciziilor trebuie să fie cât mai transparentă;
- Motivarea membrilor grupului de a fi creativi;
- Utilizarea cunoștințelor și competențelor tuturor;
- Facilitarea acceptării deciziilor luate de grup;
- Simplificarea procesului luării deciziilor;
- Îmbunătățirea motivației și a satisfacției participanților.

Moderarea este desemnată a fi utilizată în procese de grup. Acestea pot include grupuri ce lucrează în birou, echipe specializate din corporații, workshop-uri de training, echipe sportive, cercuri care asigură calitatea, grupuri de dialog, conferințe, etc. Moderarea poate fi folosită pentru echipe mai mici sau mai mari. În timp ce activitățile specifice pot fi diferite, principiile cheie care stau la baza lor trebuie să rămână aceleași.

Există totuși niște limite ale moderării. Ea nu poate aduce o schimbare radicală, deși poate face să pară mai ușoare discuțiile care conduc la acțiuni ce la rândul lor produc schimbări. Acestea fiind spuse, deoarece moderarea este un proces de grup, este limitată în mod specific de grup și de acțiunile pe care grupul dorește să le facă pe termen lung.

În cele mai multe dintre cazuri, moderarea trebuie să fie un proces democratic de luarea deciziilor, în care toți membrii grupului contribuie la produsul final (astfel în unele cazuri, cum ar fi de exemplu o comunitate on-line sau un grup de dialog permanent, produsul este de fapt procesul propriu-zis). Prin acest proces moderatorul permite participanților să-și folosească toate cunoștințele și competențele la maximum, să motiveze grupul și să ajute oamenii să vizualizeze și apoi să vadă procesul finalizat. Astfel se simplifică luarea unei decizii, iar grupul poate accepta rezultatul.

Rolul moderatorului și al participanților

Rolurile jucate de moderator și participanți, chiar situația în sine, face parte dintr-un context specific. Acești factori includ:

Mediul înconjurător – situațiile moderate sunt integrate într-un anumit mediu ce conține interese instituționale care pot fi opuse unele celorlalte;

Subiectul – situațiile moderate au nevoie de un subiect clar definit;

Moderatorul - toți moderatorii aduc cu sine propria experiență și mediul din care provin;

Grupul – toate situațiile moderate au loc în cadrul grupurilor, iar formarea unui grup necesită susținere;

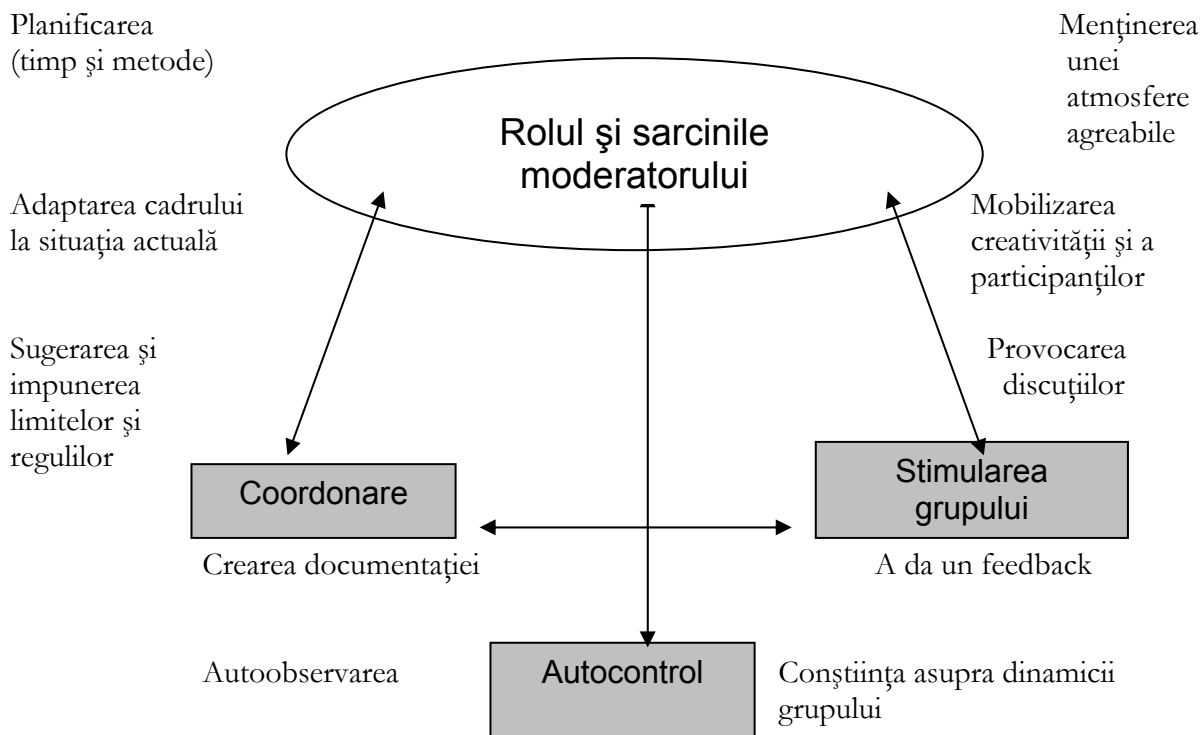
Metodele – anumite metode se potrivesc cel mai bine cu diferite tipuri de grupuri.

Moderatorul trebuie să conștientizeze relația dintre toți acești factori. Subiectul trebuie să aibă relevanță pentru întreg grupul și ar trebui să fie responsabilitatea moderatorului de a-i demonstra importanța pentru unii dintre membrii grupului. În plus, metodele folosite ar trebui să se potrivească cu grupul și nivelului tensiunii existente. Moderatorul trebuie să fie acceptat drept parte competentă și imparțială a grupului, trebuind totodată să-și poată menține acest statut în cadrul grupului și chiar în fața unor potențiale provocări.

Moderatorul

Moderatorul joacă mai multe roluri generale care pot fi rezumate după cum urmează:

- Definirea cadrului necesar acțiunilor de grup;
- Demonstrarea diferitelor moduri de formulare și de rezolvare a problemelor;
- Îmbunătățirea abilităților grupului pentru a putea funcționa;
- Vizualizarea produselor grupului;
- Rezolvarea problemelor într-un mod cât mai transparent subliniind schimbul de opinii;
- Asigurarea faptului că toți participanții se conformează regulilor discuției;
- Conducerea grupului către rezultate cât mai democratice;
- Provocarea membrilor grupului de a participa cu propriile abilități și competențe și de a-i încuraja pentru atingerea excelenței;
- Permitea reflecției;
- Facilitarea comunicării între participanți;
- Reflectarea propriilor performanțe și influențe în cadrul procesului de grup.



Ar fi important de notat că moderatorul nu este „șeful” grupului. El se află acolo pentru a ghida și a susține procesul de grup. Susținerea în acest caz se referă la mediul organizațional, la dinamica grupului și la formarea opiniilor.

Pentru a realiza acest lucru moderatorul trebuie să se mențină în afara subiectului respectând și apreciind competențele membrilor grupului. Moderatorii, la un anumit nivel, trebuie să aibă încredere în autonomia participanților. Ei se afla acolo pentru a-i asista în rezolvarea metodică a problemei, neimplicându-se în procesul de luarea unei decizii. În acest scop, moderatorii ar trebui să încerce să se apropie de participanții individuali la nivel personal și nu doar din punct de vedere al capacității sale profesionale. Deși trebuie să încerce să perceapă starea de satisfacție ca și atitudinile membrilor grupului, este totuși foarte important să definească anumite limite referitoare la exprimarea emoțiilor. Conflictul trebuie abordat într-o manieră transparentă, astfel ca ele să nu oprească procesul de grup.

Punctul final menționat în această listă, cel de autoobservare, pretinde foarte multe moderatorului. Nu numai că trebuie să-și identifice forța și slăbiciunile, dar să-și înțeleagă și propriile puncte nevralgice și percepții greșite care ar putea bloca procesul de grup. Pot apărea probleme în cazul în care moderatorul nu înțelege anumite semne și interacțiuni din cadrul grupului, ca de exemplu conflicte în curs sau neînțelegeri. Asemenea percepții greșite reprezintă unele din motivele principale ale lipsei de comunicare despre care am discutat mai devreme.

Deoarece moderarea poate fi aplicată la o mare varietate de situații sau contexte este imposibil să prezinți reguli precise de moderare. Totuși unele linii directoare pot fi rezumate după cum urmează:

- Rolul celui care ajută un grup, sugerează că moderatorul promovează procesul de grup prin întrebări;
- Moderatorul nu își prezintă propria opinie despre conflict prin „declarații” vizând subiectul;
- Moderatorul nu judecă opiniile sau sentimentele grupului, dar le reflectă astfel încât grupul să le poată vizualiza și înțelege;

- Moderatorul permite grupului să acționeze în felul său propriu, dar într-un cadru supus unor anumitor reguli prestabilite;
- Moderatorul se exprimă prin propoziții care încep cu cuvântul „eu” de exemplu „Eu cred că...; Eu simt că...” Prin aceasta își asumă responsabilitatea față de propriile acțiuni.
- Moderatorul identifică cu prioritate neînțelegerile și intervine imediat;
- Moderatorul se comportă flexibil față de procesul de grup.

Participanții

Oamenii au moduri diferite de a participa la cursuri. Unii participanți au tendința de a fi foarte activi și vor încerca să producă o influență puternică asupra procesului de învățare. Alții vor fi pasivi, încercând să primească informații de la moderator și de la ceilalți participanți.

Participarea activă poate fi definită în multiple feluri. În general cineva este considerat ca participând activ dacă își aduce propriile abilități și competențe în discuție, dacă va comunica activ și va asculta atent cele spuse despre subiectul respectiv și va ajuta la finalizarea rezultatelor. Indivizii pot să participe în unele din aceste moduri, în toate sau în nici unul.

Activitatea și interesul participanților pot fi influențate de mai mulți factori, incluzând următorii (dar neexistând o limită):

- Semnificația temei pentru participanți;
- Restul grupului;
- Propriile interese, necesități și stil de comunicare;
- Propriile obișnuințe și strategii individuale de învățare;
- Abilitate în exprimare.

Ar trebui notat că participarea activă la un eveniment moderat nu este întotdeauna o alegere conștientă. De altfel moderatorul nu se află întotdeauna acolo pentru a forța sau a obliga participarea în cadrul procesului de învățare, deși el sau ea are controlul asupra alegerii media, a metodelor și tehnicii și poate oferi sugestii pentru aplicațiile practice ale temei.

1.2 . Dezvoltați propriul dvs. eveniment moderat

Primii pași pentru moderatorii

O moderare include fiecare pas, de la planificare până la evaluare. Moderatorul ar trebui să-și adreseze următoarele întrebări:

■ Informații

- Există destule informații despre acest tip de moderare?
- Sunt organizatorii conștienți la ce să se aștepte de la moderare?
- Există suficientă informație despre participanți și interesele lor?
- Care este scopul moderării?
- Care sunt rezultatele așteptate din partea organizatorului, a participanților și a moderatorului?
- Voi fi în stare să înțeleg limbajul tehnic sau jargonul temei discutate?
- Pot rămâne cât se poate de neutru(ă) sau voi fi afectat(ă) de subiect?

■ Planificare

- Pot începe planificarea bazându-mă pe informații valabile?
- Ce tip de planificare ar fi cel mai bun?
- Am destul timp pentru planificare?
- Ce „jaloane” voi găsi pentru procesul planificării?
- Voi modera chiar eu sau ar trebui să aduc o echipă de lucru și un co-moderator?

■ Fazele unei moderări

În general orice moderare va avea aceeași structură generală, în ciuda contextului, a participanților, a conținutului prezentat. Exact ca o povestire, o activitate moderată va avea un început, un mijloc și un sfârșit, care pot fi descrise după cum urmează:

a.) Introducere în eveniment

În prima fază se convine asupra întâlnirii, iar participanții sunt întâmpinați la venire. O atmosferă bună poate fi creată prin activități de „încălzire” potrivite.

Moderatorul trebuie să numească tema întâlnirii, să introducă agenda și să explice procedurile planificate. Dacă participanții nu se cunosc între ei, pot avea ocazia să vorbească unul cu celălalt.

Este momentul propice ca participanții să fie întrebați cu privire la ce așteaptă de la eveniment și rugați să-și exprime scopurile specifice. În final se vor stabili regulile pentru cooperare și lucrul împreună.

Începutul celor mai multe evenimente moderate poate fi similar deoarece toate aceste evenimente au scopuri de pornire asemănătoare. Oamenii simt nevoia de a fi prezentați, să li se anunțe subiectul întâlnirii, metodele de lucru folosite, ș.a.m.d.

b.) Crearea conținutului

Partea de mijloc a evenimentului moderat diferă de la o manifestare la alta, depinzând de scopurile evenimentului. Dacă acesta va fi desemnat să fie un training, atunci scopurile vor fi stabilite deja, iar așteptările generale ale participanților vor fi să deprindă noi abilități.

Pe de altă parte rezolvarea unei probleme sau un eveniment organizat pentru dezvoltarea comunității va necesita o contribuție din partea participanților în termenii definirii obiectivelor, a selectării ariilor de acțiune și a creării unui conținut real (adică a unui program de acțiune).

Într-o asemenea situație participanții vor fi chemați:

- Să adune subiectele;
- Să selecteze subiectele cheie;
- Să elaboreze subiectele cheie;
- Să conceapă planul de măsuri pentru acțiuni viitoare.

În cadrul unui training sau a unui eveniment al cărui obiectiv central este să ofere conținuturi, moderatorul sau trainerul va fi făcut toate cele prezentate mai sus la timpul potrivit, înainte de începerea evenimentului.

Moderatorul sau trainerul va trebui:

- Să definească importanța temei selectate;
- Să descrie subiectele cheie;
- Să elaboreze subiectele cheie;
- Să permită participanților să aplice noile lor cunoștințe și abilități dobândite, în special prin planul de măsuri de urmat.

c.) Încheiere și evaluare

Sfârșitul, ca și începutul fiecărui eveniment, sunt în general similare. Participanții vor reflecta asupra evenimentului cu ajutorul moderatorului, vor discuta despre posibile întrebări și vor oferi propria evaluare. După aceea moderatorul va încheia întâlnirea.

La final, e necesar ca evenimentul să fie evaluat și documentat. Prima evaluare, așa cum s-a menționat mai sus, are loc pe baza feedback-ului participanților la sfârșitul întâlnirii. O altă evaluare va putea avea loc după terminarea evenimentului, atunci când moderatorul și/sau echipa sa vor examina următoarele:

- Pregătirea evenimentului;

- Abilitățile moderatorului arătate în cadrul evenimentului;
- Relevanța conținutului și măsurile luate în vederea unei viitoare acțiuni;
- Materialele, metodele și mijloacele media folosite;
- Dezvoltarea procesului de grup;
- Atmosfera de învățare, mediul, prezentările din cadrul conferinței;
- Rezultatele evenimentului.

d.) Documentare

La final evenimentul trebuie documentat. Documentația conține toate informațiile importante care au apărut înainte, în timpul și după eveniment. De asemenea poate include materialele folosite și datele de contact ale participanților și ale echipei de moderare.

Scopul documentației va influența stilul și conținutul acesteia. În multe cazuri va fi un simplu raport factic despre procesul evenimentului și rezultatele acestuia. Totuși poate descrie și aspecte personale sau emoționale cum ar fi stările, gândurile și sentimentele participanților.

Beneficiarii documentației vor avea de asemenea un rol cheie. Se intenționează a fi un instrument promoțional pentru organizația care găzduiește evenimentul? Va fi un manual pe care alții să-l poată reproduce pentru a obține rezultate similare? Unele documente vor fi doar simple tipărituri în timp ce altele vor fi desemnate a deveni cărți. Considerațiile bugetare referitoare la documentație ar trebui definite la începutul procesului.

Tipărirea este una dintre posibilități, dar diseminarea electronică a devenit un lucru mult mai obișnuit, deoarece organizațiile pot trimite participanților copii ale documentelor prin e-mail sau să le încarce pe paginile web.

Proceduri de moderare

Este dificil să alcătuiști un ghid al moderării pas cu pas ca eveniment, deoarece fiecare eveniment va avea contexte, participanți și scopuri diferite. În continuare vom enunța o listă de întrebări ce poate fi utilă în planificarea, dar și în realizarea unui eveniment. Nu poate fi însă considerată o listă exhaustivă a tuturor posibilităților. Aduceți-vă aminte: cu cât dețineți informații mai numeroase și mai precise, cu atât șansele ca lucrurile să se desfășoare în condiții bune sunt mai mari. Gândiți-vă la acest lucru ca fiind un punct de plecare pentru practica viitoare.

Participanți:

- Ce fel de cunoștințe anterioare au participanții?
- Ce știu despre interesele lor?
- Se cunosc participanții între ei? Lucrează deja împreună? Care este ierarhia existentă între participanți?
- Există vreo informație despre vreun potențial conflict între participanți?
- Ce știu participanții despre eveniment? Ce informații trebuie să le dau?
- La ce se așteaptă participanții cu privire la eveniment?
- Există informații despre necesitatea acestui eveniment?
- Există vreo analiză anterioară a acestui eveniment?
- Participanții îl cunosc pe moderator?
- Cunosc participanții metodele ce vor fi folosite?
- Ce metode și tehnici vor fi eficiente pentru participanți în funcție de componență dar și de scopurile moderării?

Conținuturi

- Există informații exacte despre conținutul evenimentului? Cine le are?
- Știu moderatorii suficient despre conținutul evenimentului? E nevoie de asta?

- Au moderatorii cunoștințele de bază ale oricărui limbaj tehnic pe care ar trebui să-l folosească participanții?
- Conținuturile îi privesc în mod personal pe participanți?
- Conținuturile îi privesc în mod personal pe moderatorii?
- Care dintre metode sunt destul de eficiente pentru a fi aplicate conținuturilor?

Materiale

- Ce tipuri de materiale vor fi necesare?
- Este nevoie de vreun echipament special? (de exemplu: echipament audio-video, proiectoare, etc.)
- Există materialele obișnuite pentru moderare? (de exemplu: metaplan, hârtie de flipchart, markere, etc.)
- Cum va avea loc vizualizarea?
- Mediul de învățare;
- Ce știu despre spațiul pe care îl vom folosi?
- Cât timp îmi trebuie ca să pregătesc spațiul respectiv?
- Există destul spațiu?
- Camerele sunt echipate adecvat? Lipsese ceva?
- Spațiul trebuie schimbat? Cum?
- Cum pot transforma spațiul existent într-un mediu de învățare cât mai eficient?

Evaluare

- Există instrumentele necesare evaluării?
- S-au încheiat acorduri în vederea evaluării?
- S-au dezbătut toate conținuturile stabilite?
- S-au realizat toate scopurile planificate?
- S-au vizualizat și documentat toate informațiile importante și rezultatele?
- Sunt mulțumit(ă) de moderarea pe care am făcut-o?
- Ce pot învăța din acest eveniment pentru viitoarele moderări?
- Am avut rezultate pozitive sau negative referitor la organizare, conținut și metode? De ce?

Mărimea optimă a grupului

Există vreo limită teoretică a mărimii unui grup? Un număr popular citat în mai multe publicații diferite despre managementul echipei și a comunității este *numărul lui Dunbar*.

Numărul lui *Dunbar*, numit astfel după R.I.M. Dunbar¹, un biolog evoluționist care a scris o lucrare intitulată „*Evoluția în paralel a mărimii neocortexului, a grupului și a vorbirii la oameni*”, în care a sugerat că există o limită cognitivă pentru numărul de indivizi cu care orice persoană poate menține relații.* Cu alte cuvinte, este vorba despre numărul maxim cu care o singură persoană va interacționa. Dunbar a măsurat dimensiunea unor grupuri de primat apoi a relaționat aceste cifre cu dimensiunea neocortexului diferitelor specii. A stabilit o legătură între dimensiunea creierului și dimensiunea grupului; aplicată la *homo sapiens sapiens* aceasta arată că numărul maxim de relații stabile pe care o persoană medie o poate avea este de 147,8 cifră rotunjită la 150.

* „Evoluția în paralel a mărimii neocortexului, grupului și a vorbirii la oameni” – accesat în 10 iulie 2005
<http://www.bbsonline.org/documents/a/00/00/05/65/bbs00000565-00/bbs.dunbar.html>

** Fondatorii „Fraților hutteriți” sunt anabapțiști refugiați în secolul al 16-lea din Elveția, Germania și din provincia Tirol în Moravia – azi Republica Cehă - unde s-au reunit în 1529 sub conducerea lui Jacob Hutter, fondând Biserica hutteriană. În 1536 Hutter a fost ars pe rug deoarece a refuzat să renunțe la credința sa. Au trăit și în Transilvania în secolul al 17-lea, fiind apoi izgoniți din Imperiul Austro-Ungar s-au refugiat în SUA și Canada - n.tr.)

În conformitate cu Dunbar, această cifră corespunde dimensiunii multor grupuri umane, începând de la compania de armată, la satele neolitice, la comunitățile hutterite**, la legăturile de clan în cadrul societăților de vânători-culegători.

Asta nu înseamnă, așa cum au susținut unii, că 150 corespunde numărului ideal de participanți la o conferință, întâlnire sau grup de lucru sau chiar o limită fixă. De fapt numărul noilor persoane cu care orice persoană va putea lucra oricând este probabil mult mai mic mai ales că cei mai mulți dintre oameni sunt în relație cu un număr stabil de persoane. Societatea modernă impune indivizilor să-și împartă atenția între mai multe domenii, iar cei mai mulți oameni au tendința de a avea grupuri diferite pentru socializare, familie și muncă.

Cele mai multe grupuri formate din 150 de persoane se vor fragmenta probabil în subgrupe, iar la sfârșitul oricărei perioade este de așteptat ca unii membri să nu fi vorbit deloc cu ceilalți. Numărul de participanți este totuși extrem de important pentru moderatorii, în special dacă se așteaptă să dezvolte relații personale cu participanții din grup și să interacționeze cu fiecare la nivel personal.

Cercetarea lui Dunbar sugerează că există limite referitoare la grupurile ce conversează, ele tind să evolueze spre grupuri a câte 4 persoane. Există și o anumită limită fizico-psihică raportată la distanța la care oamenii pot avea o discuție confortabilă. Referitor la moderare se pare că grupurile de lucru ce cuprind în jur de patru persoane sunt eficiente și determinate la fel de mult de biologia evoluționistă ca și de bunul simț.

Evidența anecdotică de pe rețelele on-line tinde să susțină existența numărului Dunbar. Cercetările făcute pe comunitățile on-line au arătat că depășesc 150 de oameni, dar trebuie notat totuși că multe jocuri on-line (intenționat sau nu) încurajează jucătorii să creeze caractere multiple. Mulți jucători sau membri nu sunt prea activi („spioni”). Alte speculații asupra numărului lui Dunbar și a comunităților on-line pot fi găsite în acest articol despre „Numărul lui Dunbar ca limită a dimensiunii grupurilor (http://lifewithalacrity.com/2004/03/the_dunbar_numb.html)

Referitor la grupurile mai mici, există o anumită dovadă (vezi: „Natura altruismului uman” – n.tr. de Ernst Fehr² & Urs Fischbacher³) care sugerează că o cooperare se află în scădere în grupuri mai mari de opt oameni. În timp ce experimentul s-a bazat pe stilul de joc al „Dilemei prizonierului”***, Teoria jocurilor sugerează că un asemenea comportament este adevărat pentru comportamentul uman la o scară mai generală.

În concordanță cu datele lui Fehr și Fischerbach lipsa cooperării asociate grupurilor mari este adevărată pentru grupurile în care, ca în cadrul multor evenimente moderate, nu există posibilitatea de a pedepsi lipsa cooperării sau cel puțin nu într-o manieră imediată, lucru strâns legat de o breșă în cooperare. Într-un asemenea caz scăderea cooperării între 8 oameni este un lucru de-a dreptul dramatic, iar între 16 oameni sau mai mulți, cooperarea ajunge aproape de zero.

Interacțiunea umană este de fapt mult mai complexă decât în jocul „Dilema prizonierului” (DP), care permite două opțiuni. Regulile comportamentului social și importanța reputației personale acționează ca o constrângere asupra individului, ceea ce încurajează cooperarea și altruismul. În situațiile moderate a devenit tot mai dificil să găsești un grup de mai mult de 8 persoane care să se concentreze și să asculte, lucrând intens asupra obiectivului propus. Soluția este,

² Prof. Dr. Ernst Fehr – Universitatea din Zürich, director al Institutul pentru Studii empirice în economie.

³ Prof. Dr. Urs Fischerbach - Universitatea din Zürich, Institutul pentru Studii empirice în economie.

***"Dilema" clasică a „prizonierului”(DP) este următoarea: Doi suspecți A și B sunt arestați de către poliție. Aceasta are probe insuficiente pentru a-i închide. Îi separă pe cei doi arestați și îi vizitează oferindu-le același târg: În cazul în care unul dintre ei va mărturisi dovedind vinovăția celuilalt, va putea pleca liber, iar complicele tăcut va primi pedeapsa cu închisoare pe 10 ani. Dacă amândoi vor tăcea, poliția îi va condamna la maximum 6 luni pentru o acuzație minoră. Dacă cei doi se învinovătesc reciproc vor primi 2 ani de arest fiecare. În cazul în care ambii arestați încearcă într-un mod egoist să-și micșoreze sentința, cel mai logic lucru ar fi ca fiecare să-l trădeze pe celălalt. În cazul cel mai bun arestatul este eliberat, în cel mai rău este închis pentru 2 ani. Chiar dacă ambii prizonieri s-ar putea întâlni și conspira ei nu pot fi siguri 100% că pot avea încredere unul în celălalt.

bineînțeles, să li se dea posibilitatea participanților să lucreze în grupuri mai ușor de condus, ca de exemplu în grupuri de 4 sau 5, așa cum am menționat mai devreme.

Câteodată este mai ușor să moderezi o comunitate on-line, deoarece moderatorul (moderatorii) poate (pot) impune sancțiuni limitate oamenilor pentru un comportament inadecvat. Aceste sancțiuni pot ajunge de la suspendări temporare până la eliminare definitivă. Comunitățile voluntare pot fi conduse mai ușor decât relațiile profesionale, deoarece - din nou - este mai ușor să impui sancțiuni care au consecințe asupra oamenilor.

Trebuie remarcat că în cazul în care cooperarea se desfășoară favorabil doar noncooperarea va fi sancționată, în schimb toți participanții vor plăti într-un fel sau altul. Într-un asemenea sistem toți participanții vor avea interese întemeiate în asigurarea cooperării celorlalți. Acesta este modul general în care crima este controlată în societate: poliția este plătită din taxe de către toată lumea, iar ea îi pedepsește pe criminali.

În cartea sa „Evoluția unei cooperări” – n.tr. (1984) Robert Axelrod⁴ a explorat o extindere a scenariului clasic al **DP** pe care a numit-o dilema prizonierului reiterată (**DPR**). Participanții trebuie să aleagă iar și iar strategia comună și să țină minte alegerile anterioare.

■ Concluzii

Numărul Dunbar demonstrează că indivizii pot menține o medie de 150 de relații prin contact personal. Acest lucru trebuie luat în considerare atunci când configurăm un eveniment și construim o organizație. Evidența sugerează că oamenii au tendința să poarte conversații în grupuri de câte 3 – 5 persoane și că obțin cea mai bună cooperare în grupuri mai mici de 8 persoane, în special atunci când consecința unei slabe cooperări nu este vizibilă imediat. Asta înseamnă că moderatorii trebuie să asigure mărimea optimă a grupurilor care să permită tuturor participanților o conlucrare eficientă.

Reguli pentru moderare

■ Introducere

Acest capitol încearcă să prezinte informații de bază despre regulile și procedurile unei moderări. În general toate activitățile de moderare se bazează pe reguli asemănătoare și formează o structură similară. Acest lucru e valabil atât pentru activitățile tradiționale de moderare, cât și pentru metodele interactive descrise în partea a doua a cărții.

O moderare de succes încurajează un mediu plăcut și productiv. Este importantă crearea și menținerea unei asemenea mediu în timpul activității de moderare.

■ Reguli de cooperare în interiorul grupului

Premisele oricărei activități eficiente de grup sunt munca susținută în echipă precum și un mediu de lucru adecvat. Aceste reguli pot fi considerate linii directe în vederea atingerii țelurilor. Regulile de bază ale muncii în echipă sunt următoarele:

- Fiecare participant este responsabil pentru el însuși și se autoreprezintă prin propriile declarații;
- Disfuncționalitățile (venite din exterior, ca de exemplu zgomote puternice sau din interior, de exemplu neînțelegeri între participanți) vor fi rezolvate înainte de a avea un efect negativ asupra procesului muncii;

⁴ Prof. Dr. Robert Axelrod – Universitatea din Michigan, SUA, a predat la Berkeley, CAL (1968-1974), președintele American Political Science Association (APSA) pentru anii 2006 – 2007; interese speciale pentru teoria complexității și securitate internațională
www-personal.umich.edu/~axe/

- Conversațiile particulare pot fi utile și ar trebui folosite pentru a fi integrate procesului de grup.

Alte linii directoare adiționale sunt folosite pentru a governa comportamentul și interacțiunea din interiorul grupului:

- Opiniile celorlalți trebuie tolerate;
- Utilizarea unui limbaj corect, inclusiv alegerea cuvintelor potrivite;
- Evitarea „frazelor ucigașe” care pun capăt discuțiilor;
- Declarațiile trebuie să fie scurte (de cel mult două până la cinci minute).

■ Reguli de cooperare între moderatori

Pentru moderatori constituie un avantaj să lucreze perechi sau chiar în echipă, mai ales că o singură persoană nu poate face față. Moderatori suplimentari sunt necesari mai ales pentru grupuri mai mari (mai mult de 30 de persoane). Observatorii externi pot înțelege mai bine grupul, în general moderatorii trebuie să lucreze în ture pentru a nu obose. Pe de altă parte este important ca moderatorii să dea impresia participanților că sunt o echipă puternică și eficientă. Iată câteva linii directoare pentru munca în echipă:

- Sarcinile trebuie expuse cu claritate;
- Moderatorii trebuie să aibă o participare egală;
- Fiecare trebuie să-și cunoască sarcinile;
- În cazul în care ceva este neclar, moderatorii trebuie să coordoneze verbal sau non-verbal (ei nu trebuie să presupună că totul va merge bine de la sine);
- Fiecare îl ajută pe celălalt;
- Sarcinile trebuie alternate, iar moderatorii se alternează și ei atunci când atenția participanților scade (astfel se păstrează imaginea egalității dintre moderatori);
- Moderatorul activ stă de obicei în fața grupului pentru a semnaliza că atenția trebuie să fie îndreptată spre el;
- În timpul discuției de grup, moderatorul poate sta așezat pentru a semnaliza că atenția trebuie îndreptată spre ceilalți participanți;
- Celălalt moderator care nu comunică cu grupul stă în spate, îndeplinind alte sarcini (de exemplu: ia notițe, vizualizează);
- Ambii moderatori lucrează împreună la deschiderea și încheierea moderării.

Chiar și în situațiile în care există un singur moderator el sau ea trebuie să aibă în vedere cât mai multe dintre aceste linii directoare. Este extrem de important ca moderatorul să-și cunoască sarcinile și să fie în stare să mobilizeze ajutorul participanților în cazuri dificile sau complicate.

■ Reguli de procedură

În cadrul procesului unei moderări reale, liniile directoare îl ajută pe moderator. Iată câteva:

- Participanții trebuie să aibă posibilitatea să se cunoască între ei;
- Fiecare dintre participanți are dreptul să ceară o meta-comunicare, și anume să deschidă o discuție referitoare la procesul de comunicare din interiorul grupului;
- Afirmările participanților trebuie vizualizate cât mai clar cu putință;
- În cazul în care declarația unui participant trebuie schimbată este necesar consimțământul său;
- Deciziile trebuie luate în grup, pentru ca participanții să nu fie obligați să le accepte;
- Declarațiile participanților sunt interpretate în grup;
- De obicei moderatorul conduce grupul punând întrebări și nu făcând declarații;
- Sfârșitul fiecărei întâlniri trebuie sărbătorit într-un fel special.

Alte reguli și linii directoare pot fi create și puse în aplicare în funcție de situații sau cu cooperarea și input-urile grupului. Scopul este crearea unui simț de proprietate comun asupra grupului și a proceselor organizaționale ceea ce poate duce la o responsabilizare crescută față de conținutul întâlnirii.

1.3. Crearea unui spațiu pentru moderare

Introducere

Fiecare eveniment moderat va avea loc în cadrul unui spațiu anumit și într-o perioadă dată. În acest sens spațiul cuprinde o varietate de aspecte importante, cum sunt: iluminarea, zona de lucru, spațiile de expunere, de masă, de pauză și așa mai departe. Spațiul poate constitui o contribuție efectivă la procesul de învățare. Spațiile potrivite încurajează munca, în timp ce spațiile improprie o descurajează. Spațiul este important și în afara contextului unui eveniment moderat și ar trebuie avut în vedere în clase, la muncă, etc.

În general spațiul trebuie să exercite un număr de funcții cheie, incluzând:

Protecția – Spațiul unui eveniment moderat ar trebui să fie un spațiu sigur, care permite participanților să se miște și să vorbească liber;

Ordinea – Un spațiu aranjat propice va crea impresia de ordine formală: cel pentru materiale, spațiul de ședere, spațiul comun și cel pentru pauză;

Comunicarea și integrarea – Spațiile bune vor duce la activarea grupului și vor promova cooperarea. Aceasta include și îndepărtarea barierelor care țin oamenii despărțiți și opresc conversația;

Reprezentarea – Spațiile eficiente vor permite participanților și grupului în general să vadă și să audă cât mai mult posibil din procesul muncii și din rezultate.

Spațiul

■ Ambianța holistică

Priviți întreg spațiul în care are loc moderarea. Ea nu se petrece doar într-o încăpere, ci se află într-o clădire care este înconjurată de o vecinătate și există într-un oraș. O întâlnire într-o stațiune balneară va avea un caracter diferit de cea dintr-un mare oraș. O întâlnire într-un centru al unei comunități locale va fi diferită de cea dintr-o universitate.

Participanții nu-și vor petrece un întreg sfârșit de săptămână sau o întreagă săptămână la acest eveniment. Gândiți-vă ce altceva ar putea face și cum ar putea contribui asta la experiența lor. Există oportunități pentru activitățile de grup? Se presupune că participanții vor ieși în oraș și se vor distra singuri? Se așteaptă ca ei să stea înăuntru? N-ar trebui să vadă exemple de bune practici locale care au legătură cu subiectul întâlnirii?

Hotelurile sunt în general cele mai folosite locuri pentru training-uri externalizate deoarece asigură atât cazarea cât și spațiul pentru respectivul eveniment. Hotelurile bune vor putea asigura și echipamentul media și internet-ul, pe lângă activitățile de relaxare. În general însă este imposibil să te simți ca acasă într-un hotel. De cele mai multe ori asta nu este o problemă deoarece oamenii nu vor să se simtă ca acasă pentru a putea lucra.

Țineți minte că activitățile de grup și conversațiile informale vor avea un impact semnificativ asupra creării echipei și asupra rezultatelor grupului. Asigurați-vă că sunt oportunități pentru activități plăcute de grup și în afara evenimentului, o perioadă de timp în care participanții își pot vedea de propriile interese. Este sarcina moderatorului să descopere avantajele ambianței și să le capitalizeze spre binele participanților.

■ Încăperea principală

De cele mai multe ori moderatorul va avea la dispoziție o cameră mare unde se va desfășura cea mai mare parte dintre activități. Moderatorul trebuie să se gândească la cele mai utile moduri de a folosi spațiul și facilitățile existente, inclusiv mesele, scaunele, iluminatul și chiar pereții și podeaua. Toate acestea vor putea fi folosite pentru a face evenimentul mai eficient.

Moderatorii tind să nu folosească prea mult *mesele*. În gândirea actuală mesele acționează ca o barieră între oameni. Rămân a fi utilizate pentru scris, lucru și depozitare. Mesele pot fi folosite la început, dacă participanții au nevoie să-și revadă documentele sau să completeze formulare. În cazul unor grupuri mici (de exemplu pentru 4 - 6 persoane) mesele pot servi pentru o întâlnire mai intimă. „Cafeneaua lumii” ce va fi prezentată mai încolo în această carte, oferă un mod mai neobișnuit de a utiliza mesele. În prezent cele mai multe dintre evenimentele moderate au tendința să evolueze în jurul unor scaune puse în cerc. Acest mod are beneficiul simbolului comunității și al egalității participanților. Plasează oamenii mai aproape de vecinii lor decât de tabla de conferință. Asigurați-vă că oamenii au tot ce le trebuie pentru scris, ca să ia notițe și să-și ducă la bun sfârșit munca.

Scaunele nu sunt folosite pentru a șede pe ele. Pot fi utilizate pentru jocuri și alte exerciții.

Podeaua poate fi folosită și pentru exerciții de concentrare și relaxare. Participanții pot folosi podeaua pentru a prezenta materialele sau pentru a crea picturi și sculpturi obișnuite. Podeaua oferă un vast spațiu liber ce poate fi utilizat pentru exerciții și prezentări.

Pereții sunt folosiți în special pentru a etala și prezenta cele lucrate de participanți. Ei oferă un loc ideal de spațiu de rezervă care li se va părea familiar celor mai mulți dintre participanți, amintindu-le de zilele petrecute în școală.

Asigurați-vă că ceea ce veți folosi pentru a agăța pe perete nu îl va afecta.

Lumina poate avea un impact puternic asupra atmosferei de lucru. Optimă este lumina naturală. Jaluzelele sau perdele împlânzesc lumina puternică care intră pe geamurile foarte largi. Încăperile prost luminate necesită mai multe pauze decât cele bine luminate. Prea mult soare face ca indivizii să se relaxeze prea tare și să devină somnoroși.

■ Alte spații

Așa cum am menționat mai sus moderatorul ar trebui să ia în considerare și spațiul din afara spațiului principal. Multe evenimente moderate necesită și alte spații de lucru. Acestea pot fi pregătite în același fel ca și încăperea principală.

Moderarea poate folosi și alte spații și zone. Holurile sunt pentru întâmpinarea participanților, pentru unele activități din timpul procesului de lucru, dar și pentru a se lua rămas bun la sfârșitul evenimentului.

Camerele pentru pauze ajută la relaxare, dar pot fi folosite de asemenea și pentru grupuri mai mici care lucrează la anumite sarcini speciale. Este important dacă în aceste încăperi se poate fuma și majoritatea participanților sunt fumători. Unii dintre ei pot lucra mult mai eficient în cazul în care li se permite să fumeze.

Restaurantele, cafenelele sau zonele în care se ia masa sunt foarte bune pentru activitățile în grupuri mici. Oferă o mai bună atmosferă pentru comunități și permite grupurilor mici să șadă și să discute confortabil.

Zonele exterioare pot fi extrem de folositoare pentru anumite activități. Natura înconjurătoare stârnește idei noi sau stimulează în cazul unor acțiuni interactive care necesită o libertate mai mare de mișcare. Sportul și alte activități competitive ce se desfășoară în aer liber ajută la consolidarea unei echipe. Evenimentele exterioare oferă mai multe posibilități pentru moderatori și traineri să facă apel la toate simțurile.

1.4. Instrumente pentru moderare

Materiale

■ Introducere

Majoritatea moderatorilor au o serie de instrumente de lucru pe care le folosesc într-o varietate de scopuri. Acest capitol prezintă o scurtă listă a celor mai importante instrumente de lucru precum și sugestii pentru uzul lor.

■ Metaplane și Flipchart-uri

Acestea sunt probabil cele mai obișnuite materiale ajutătoare pentru evenimentele moderate. Moderatorul și participanții le pot folosi pentru a vizualiza ideile. Ele pot fi mutate în jurul camerei pentru scopuri diferite sau pentru a elibera spațiul.

Flipchart-urile au spațiu limitat, metaplanele oferă mai mult loc, mai ales că hârtia de flipchart poate fi mutată pe metaplane. Cartonaje pentru luat notițe sau obiecte asemănătoare pot fi prinse cu pioaneze, pot fi mutate și apoi grupate.

În cazul în care nu există metaplane se poate acoperi peretele cu o foaie foarte mare de hârtie ca suport fixată pe perete cu bandă adezivă.

■ Caseta și cartonajele pentru moderare, cutia cu materiale

Casetele pentru moderare conțin materialele de bază pentru acest scop și anume: cartonaje de diferite mărimi și forme, pioaneze, markere și pixuri de diferite dimensiuni și culori, foarfecă, lipici, bandă adezivă, etc. Pentru a ușura folosirea casetei materialele trebuie sortate asigurându-te că ai tot ce-ți trebuie.

Cartonajele de moderare sunt considerate instrumente de lucru de bază. Diferitele forme și culori pot fi folosite pentru a simboliza diferite lucruri, după cum decide moderatorul. Pot fi folosite pentru a strânge idei, grafice și simboluri.

Materialele adiționale pot fi depozitate într-o cutie. Aceasta poate conține materiale introductive, pentru exerciții de cunoaștere reciprocă, pentru activități de grup. Aceste materiale sunt făcute să se potrivească necesităților individuale ale moderatorului, dar o listă exhaustivă este imposibil de făcut.

Din experiența noastră următoarele articole pot fi utile:

- Mingi din burete moale (folositoare în jocurile numelor și în jocurile cu aruncări);
- Lumânări (folositoare pentru a crea o ambianță anume);
- Un mic covor sau o carpetă (folositor pentru a crea un spațiu pe podea);
- Un clopoțel cu sunet prelung (folositor pentru a reface liniștea sau pentru a da timp pentru reflectare);
- Vase și flori (folositoare pentru ambianță);
- Băț indicator.

■ Instrumente electronice și multimedia

Instrumentele media electronice au devenit o parte tot mai importantă a moderării. Este vorba despre retroproiectoare, notebooks, calculatoare, videoproiectoare, camere digitale, CD playere, seturi video.

Retroproiectoarele sunt folosite pentru scurte prezentări incluzând texte, desene sau grafice. În schimb calculatoarele și videoproiectoarele sunt utilizate pentru prezentări extinse. Notați că prezentările vizuale create prin Power Point sau alt software asemănător servesc la susținerea discursului și a conținutului expunerii prezentatorului.

Pentru a crea o stare de spirit plăcută sau pentru a susține activitățile de grup se poate folosi muzica. Scurte imagini video pot fi folosite pentru a prezenta informații despre un subiect anume.

Cu ajutorul tehnologiei de azi un calculator și un videoproiector pot realiza toate funcțiile referitoare la redarea muzicii și a videoplayer-ului.

Camerele digitale au devenit o parte importantă din trusa de instrumente a moderatorului. Fotografii digitale pot fi folosite în vizualizarea produselor și pentru a înregistra evenimentul în vederea utilizării sale ulterioare. Fotografii pot fi trimise ușor participanților prin e-mail sau pe CD. Cele mai multe camere digitale pot înregistra scurte secvențe video care pot fi incluse în documentație.

■ Folosirea materialelor

Folosirea materialelor pentru moderare depinde de regulile de moderare, regulile de bază ale vizualizării și ale dinamicii de grup. Iată câteva recomandări generale:

- Tehnicile și materialele folosite trebuie adaptate la necesitățile grupului și la interesele și abilitățile participanților;
- În cazul rezistenței față de anumite metode folosite căutați alternative;
- Nu folosiți prea multe materiale. Nu este necesar să arătați tot ceea ce conține caseta pentru moderare;
- Folosiți doar tehnicile și materialele care se potrivesc sarcinii curente și situației date;
- Produsele la care se folosesc materialele trebuie lăsate la vedere pentru participanți;
- Nu folosiți prea multe materiale electronice;
- Materialele sunt subordonate moderării, nu sunt o entitate de sine stătătoare.

Vizualizarea

■ Introducere

Moderarea încearcă să se adreseze celor mai multe dintre simțurile participanților. Cei mai mulți vor învăța cu atât mai eficient cu cât mai multe dintre simțuri le sunt implicate și astfel își vor aminti multe din cele învățate. Discursul în sine poate fi neclar și să ducă la neînțelegeri. Vizualizarea oferă posibilitatea de a înregistra cele spuse și poate fi folosită pentru a clarifica prelegerea. Aceasta va fi înțeleasă în modul în care l-a intenționat vorbitorul.

Limbajul trupului joacă un rol important în toate interacțiunile umane. Moderatorii trebuie să înțeleagă bine limbajul trupului pentru a observa mai bine tiparele interacțiunii în grup. Limbajul trupului este esențial pentru a menține interesul audienței și pentru a oferi prezentări intense și eficiente.

Vizualizarea transcende textul și scrisul ducând spre domeniul semioticii. Este folositor pentru moderatorii să dezvolte un repertoriu al simbolurilor vizuale pentru a transmite informațiile mai sintetic și mai eficient. Nu neglijați eficiența hărților, schemelor, graficelor și a altor forme vizuale de comunicare.

Acest capitol va arăta importanța vizualizării pentru moderare și va oferi unele sfaturi practice pentru aplicarea ei. Va atrage de asemenea atenția asupra importanței limbajului trupului pentru o prezentare de succes.

Definirea vizualizării

În contextul acestei cărți vizualizarea ajută la suplimentarea sau la translatarea conținutului prezentării, exprimată în mod obișnuit prin vorbire este acum exprimată prin limbajul semnelor grafice. Acestea pot fi scrisori, tablouri, grafice, simboluri, diagrame, liste, etc. Ideea este să transformi cuvântul rostit într-un format inteligibil vizual.

■ Funcțiile generale ale vizualizării

Vizualizarea va susține comunicarea în diferite moduri, după cum urmează:

Motivarea: vizualizarea stârnește atenție și curiozitate;

Mnemonică: vizualizarea leagă discursul de imaginea unei replici: vizualizarea este privită ca un întreg și poate ilustra racordurile și legăturile;

Clarificarea: vizualizarea oferă un ajutor în cazul în care comunicarea lingvistică este insuficientă pentru a înțelege subiectele;

Comunicarea: vizualizarea ajută la structurarea discuțiilor;

Rezolvarea problemei: vizualizarea poate ilustra subiectele.

■ Funcțiile vizualizării în cadrul unui eveniment moderat

În cadrul unor evenimente moderate vizualizarea poate avea mai multe funcții specifice:

- Caricaturile, desenele sau sculpturile pot contribui la motivarea participanților;
- Simbolurile combinate cu textele sprijină memorarea;
- Tablele, chart-urile și alte suprafețe de organizare ajută participanții să vizualizeze structura;
- Desenele tehnice și planurile de construcții pot clarifica subiectele;
- Gruparea ideilor, scrierea unor liste și crearea unor legături între ideile care se discută pot ilustra semnificația unor anumite subiecte și pot promova acordul lor;
- Ghidarea vizuală și chart-urile organizaționale contribuie la rezolvarea problemelor.

■ Vizualizarea și grupul

Folosită în mod adecvat, vizualizarea poate îmbogăți și susține procesul de grup în diferite moduri. Moderatorul trebuie să decidă dacă vizualizările sunt adecvate situației date. Bazându-se prea mult pe o anumită metodă (de exemplu pe gruparea ideilor) evenimentul poate deveni plictisitor și poate afecta creativitatea grupului. Este important ca moderatorul să folosească o varietate de tehnici de vizualizare.

În vederea folosirii tehnicilor de vizualizare moderatorul trebuie să cunoască compoziția și interesele grupului. Manageri, profesori, ingineri și consultanți au experiențe diferite și anumite preferințe referitoare la vizualizare. Experiența a arătat că oricărui om, indiferent de vârstă sau meserie, ilustrarea gândurilor sale și creativitatea i se vor părea utile. Diferențele se referă la tipurile de simboluri alese și la folosirea culorilor.

Vizualizare interactivă

Vizualizarea nu este inerent dinamică. Ea poate fi totuși un proces dinamic dacă este folosită pentru a ilustra procesul interactiv din cadrul grupului. „Hărțile minții” sunt doar un exemplu de metodă de vizualizare dinamică.

Pentru o „hartă a minții” se pornește de la o idee scrisă în mijlocul unei foi de hârtie. Ideile grupului se adaugă apoi ca niște ramificații. Alte idei sunt adăugate în jurul acestor ramuri pe măsură ce apar. Ele au avantajul că arată ordinea și modul în care au fost exprimate.

Diferitele stagii ale unui eveniment moderat pot fi simbolizate prin etapele unei călătorii (de exemplu o călătorie spre lună). Participanții pot lucra împreună la construirea acestei imagini. Folosirea metaforelor oferă posibilitatea unor asocieri libere care pot juca rolul unor puncte de pornire creative pentru realizarea acestei fantezii.

■ Vizualizarea în practică

Materiale și compoziție

Cele mai multe dintre activitățile de vizualizare se vor face pe flipchart-uri cu posibilitatea de a muta suprafețe mari de hârtie pe metaplane sau chiar pe pereți. Indiferent de materialele actuale moderatorul trebuie să se asigure că cele etalate spre vizionare sunt vizibile și urmează un aranjament logic. În cele ce urmează sunt expuse câteva linii directe pentru crearea unei vizualizări:

Scrisori scoase la imprimantă, nu scrise de mână

Imprimarele sunt mult mai lizibile de la distanță decât scrisul de mână. Fiți conștienți de mărimea literelor ca să poată fi văzute de la distanță.

Folosirea literelor de tipar mari și mici

Folosind litere de tipar mari și mici totul este mai lizibil. Asta contribuie la oferirea unor informații importante, ca de exemplu unde încep sau unde se sfârșesc anumite propoziții sau puncte de vedere.

Informații asimilate(7x4)

Scrieți doar esențialul și sub formă prescurtată. Este important să nu umpleți fiecare foaie de hârtie cu prea multă informație. Fiecare om își are propriile sale reguli de receptare, dar în general un titlu și șapte rânduri a patru cuvinte e mai mult decât suficient.

Lăsați fotografiile să vorbească

Încercați să folosiți simboluri în loc de cuvinte. Pe de altă parte asigurați-vă că oamenii vă înțeleg simbolurile, nu toate simbolurile sunt universale.

Trei culori

O culoare pentru titlu, o alta pentru textul de bază și una în plus pentru a sublinia cuvintele. Nu e nevoie să colorați fiecare afiș cât mai mult posibil.

Referitor la conținutul specific activitatea moderatorilor va cuprinde următoarele:

- Enumerarea listelor;
- Reprezentarea dezvoltărilor și a proceselor prin curbe sau scheme;
- Prezentarea unor cifre absolute în liste, scheme, histogramme;
- Simbolizarea structurilor organizaționale prin schița organizației sau prin diagrame cu linii orizontale și verticale.

Este utilă lăsarea la vedere a afișelor pe durata evenimentului moderat. Participanții pot interveni în subiectele prezentate și pot revizui informația primită.

Planificarea vizualizărilor

Un moderator se poate aștepta să creeze vizualizări în multe dintre cazuri. Deși flexibilitatea este necesară practicii, moderatorul trebuie să-și planifice lucrurile dinainte. Redăm mai jos unele întrebări care ajută procesul de planificare:

- Ce vreau să ilustrez (conținut) ?
- La ce servește ilustrarea (țelul)?
- Pe cine doresc să informez (grupul participanților)?

Aceste întrebări de ghidare determină folosirea instrumentelor potrivite (metaplan, flipchart, retroproiector, videoproiector). Moderatorul trebuie să anticipeze ce tipuri de elemente de design (texte, grafice, simboluri, diagrame) ar putea fi utile.

A asculta, a observa și a întreba

■ **Introducere**

Sarcina moderatorului este să ajute grupul să-și folosească propriile competențe pentru a atinge rezultatele optime. Parte dintre acestea pun moderatorul să promoveze o comunicare mai bună în cadrul grupului. Pentru a obține acest lucru moderatorul trebuie să fie în stare să asculte pe participanți și să le descifreze intențiile. Atunci când participanții sunt nesiguri sau ambigui, moderatorul trebuie să știe să le interpreteze limbajul trupului.

Observarea nu e întotdeauna suficientă. Un moderator trebuie să știe să pună întrebări eficiente. O întrebare bine pusă poate face să dispară incertitudinea și să ajute participantul să-și clarifice propria-i poziție. Întrebările eficiente pot stârni imaginația participanților ajutându-i să-și îndrepte ideile către o nouă direcție.

■ **Ascultarea**

Responsabilitatea moderatorului este să minimizeze neînțelegerile dintre participanți. El trebuie să înțeleagă cât mai clar și precis cu putință ceea ce spun ei.

Ascultarea activă are două funcții cheie pentru moderator. Prima înseamnă că moderatorul are o responsabilitate profesională în vederea promovării comunicării eficiente în cadrul grupului. A doua reprezintă faptul că moderatorul trebuie să le dea a înțelege grupului și participanților cât sunt de importanți pentru el / ea.

În general moderatorul:

- trebuie să-și exprime interesul pentru grup la nivel personal;
- trebuie să-și dezvăluie interesul pentru discuția de grup, fără a evalua ceea ce se discută;
- trebuie să-și exprime aprecierea pentru eforturile grupului.

Ținând seama de folosirea ascultării active pentru a realiza cele trei puncte de mai sus moderatorul:

- trebuie să-și îndrepte întreaga atenție către vorbitor;
- trebuie să înțeleagă legăturile interne existente;
- trebuie să-și aprecieze propria percepție referitor la cele spuse în mod critic.

■ Întrebări

În cazul în care există probleme de comunicare, întrebările oferă oportunitatea clarificărilor și a rezoluțiilor. În general cele mai multe probleme de comunicare cad sub incidența a două categorii: faptică și emoțională.

Probleme cu conținut real pot fi rezolvate prin parafrază. Esențial este că moderatorul poate expune din nou faptele controversate și vedea dacă participantul este de acord.

În unele ocazii problema nu sunt faptele ci, mai degrabă emoțiile. Într-o astfel de situație moderatorul poate reformula ceea ce pare a fi conținutul emoțional al celor spuse.

Parafrăzarea

Parafrăzarea îi poate da vorbitorului impresia că ascultătorul încearcă să-l înțeleagă și să-i comunice acest lucru, pe calea pe care a fost recepționat mesajul. O parafrază începe în mod tipic cu: „Dacă te-am înțeles bine, atunci...?”. O parafrază spusă sub forma unei întrebări poate exprima o apreciere.

Reacția non-verbală a grupului (acord, indiferență, dezacord) poate produce un feedback și anume dacă parafrăza a reflectat în mod adecvat impresia grupului și dacă întrebarea i-a ajutat pe toți.

Reflectarea

Reflectarea încearcă să se adreseze nivelului interpersonal al comunicării deoarece scoate la iveală starea emoțională a vorbitorului inițial. În mod obișnuit moderatorul va face acest lucru dacă simte că:

- este important să arate un interes personal pentru grup sau participanții individuali;
- este important să descopere ceva despre intențiile grupului sau a membrilor acestuia;
- este important să clarifice creșterea frustrărilor referitoare la neînțelegeri.

Prin acest proces moderatorul poate verifica ce simt oamenii despre ceva ce tocmai s-a petrecut în grup și să primească un feedback asupra corectitudinii judecății sale referitoare la situația petrecută. Cel mai bine ar fi să răsfrângă ceea ce simt participanții sub forma unei întrebări, mai ales că uneori se simt jigniți, atunci când remarcile privesc sentimente.

O întrebare tipică ar putea începe astfel: „Cum te simți în situația asta...?”

Modul în care pui întrebări este foarte important, dar oamenii au diferite stiluri de a comunica. De aceea este imposibil să oferi linii directe precise despre cel mai bun mod de a pune întrebări. Totuși ține minte următoarele:

- pune întrebări pozitive;

- formulează întrebări scurte și precise;
- pune întrebări din partea grupului către grup (în afara întrebărilor referitoare la organizare sau la agendă);
- pune întotdeauna întrebări grupului;
- adresează-te aceluia care arată a fi primul care vrea să spună ceva;
- nu te adresa celui care arată că nu vrea să vorbească;
- reformulează-ți întrebarea dacă nu se dau răspunsuri;
- pune întrebări „deschise”;
- pune întrebări care încep cu litera „c” (cine, ce, când, [de] ce și cum?);
- întreabă prin gesturi, folosește mimica;
- „neutralizează” întrebările agresive prin dezaprobare;
- dacă este necesar, pune întrebări pentru a provoca grupul.

■ Limbajul trupului

Campioni la jocul de poker pot spune: limbajul trupului poate confirma, întări, neutraliza sau chiar poate pune cuvintele rostite sub semnul îndoielii. Trupul poate arăta poziția sau atitudinea vorbitorului, cum simte într-o anumită situație și ce crede despre partenerul său de dialog.

Toate aceste intervenții sunt inconștiente și sunt dobândite în mare parte pe cale culturală. Este dificil să-ți controlezi limbajul trupului în mod conștient, iar acest lucru probabil că nu este necesar în cadrul unor evenimente moderate (doar dacă moderați Cupa lumii la poker).

Interpretarea limbajului trupului este foarte important pentru moderare deoarece îl ajută pe moderator să-i judece corect pe ceilalți și să devină mai sigur de propriul efect asupra lor. Limbajul trupului poate face următoarele:

- să clarifice cum a vrut cineva să se exprime cu adevărat (de exemplu tonul persoanei poate fi ironic, serios, comic);
- să arate că un mesaj pozitiv a fost receptat negativ (ridicarea unei sprâncene, privirea într-o parte);
- să dea de înțeles că vorbitorul se simte sigur pe sine (în rolul vorbitorului o persoană stă sau se mișcă într-un mod foarte calm);
- să sublinieze un angajament referitor la o anumită problemă prin poziția capului (capul ținut drept) sau arătând receptivitate (capul înclinat într-o parte);
- să demonstreze încredere în sine sau îndoială (îndoind umerii sau ridicându-i);
- să exprime interesul sau dezinteresul (aplecându-și corpul în față sau spre spate);
- să arate încredere, incertitudine, putere, rezistență prin diferite poziții ale mâinii (întinsă, acoperită, strânsă, întoarsă spre exterior);
- să exprime calmul (a întinde picioarele în față), dorința de acțiune (picioare îndoite), neputința (a face sluj) prin felul în care este așezat;
- să arate plăcerea, interesul, furia, plictiseala prin variații numeroase ale mimicii;
- să arate interes, apreciere, atenție prin contact vizual și incertitudine, ostilitate, ignoranță prin pierderea contactului vizual.

Limbajul trupului se poate schimba odată cu atitudinea persoanei. O atitudine pozitivă produce un limbaj al trupului care dă semnale pozitive. Propria acceptare a situației (distracția, plăcerea de a coopera cu grupul) duce în mod obișnuit la un limbaj al trupului care este privit și recunoscut ca fiind armonios.

Metode

■ Introducere

Organizarea unui training este un proces logistic complex, ce necesită cercetare și dezvoltare precum și o pregătire minuțioasă. Dar un training poate fi și improvizat în întregime.

Cele mai multe evenimente moderate vor fi construite folosind metode și abordări diferite. Cele arătate aici sunt doar o mică selecție a posibilităților culese dintr-o vastă paletă pe care am folosit-o în trecut.

În practică, mulți moderatori dezvoltă un repertoriu de metode pe care le consideră a fi de succes datorită unor feedback-uri pozitive din partea audienței. Este foarte important să fii flexibil, mai ales că unele metode mai vechi de succes s-ar putea să nu mai fie optime pentru un anumit grup. În ciuda unei planificări făcute cu grijă s-ar putea ca metodele să necesite schimbarea. Cu cât cunoști mai multe metode cu atât este mai bine.

Ca moderator nu ar trebui să-ți fie niciodată frică să încerci o metodă nouă. Dacă metoda nu se potrivește poate fi oricând schimbată și adaptată.

■ Metode referitoare la procesul de grup

Fiecare grup trece în mod obișnuit prin patru stadii cheie:

- 1.) În primul stadiu, cel de „*Formare*”, membrii grupului ajung să se cunoască între ei;
- 2.) Următorul stadiu este cel de „*Soluționare*”, care apare în mod normal ca rezultat al unei crize, atunci când participanții trebuie să ajungă la o înțelegere asupra diferitelor viziuni despre grup și obiective;
- 3.) În următorul stadiu, cel de „*Normare*”, membrii grupului ajung la o înțelegere și stabilesc împreună metodele de lucru. „*Normarea*” precede „*executarea*”, când grupul funcționează așa cum trebuie;
- 4.) Ultimul stadiu numit „*Reformare*” în care grupul finalizează.

Această clasificare este una generală, dar în practică nu e așa. Grupurile se pot întoarce la stadiile anterioare în cazul în care există vreo animozitate sau vreun conflict sau pot progresa extrem de repede.

■ FORMARE: Încercarea de a se cunoaște unul pe celălalt

De câte ori se întâlnește un nou grup apare incertitudinea. Moderatorul și participanții se întrebă constant:

- La ce trebuie să mă aștept de la acest eveniment?
- O să mă simt bine în grup?
- O să fiu în stare să înțeleg subiectul prezentat?
- Îmi voi putea realiza interesele în timpul acestui eveniment?

Cei mai mulți dintre oameni încep prin a evalua restul grupului și pe moderator, totodată fiecare încearcă să lase o primă impresie bună. Dacă acest stadiu este depășit cu succes fiecare participant devine o partinică a unui grup care funcționează ca atare.

Ca exemplu o activitate pentru acest stadiu ar fi:

() *Exemplu de activitate: Cercul rotitor*

Cercul rotitor este o metodă de discuție a doi câte doi participanți, care îi face să se cunoască mai bine între ei în timp ce adâncesc diferitele aspecte ale topicii seminarului.

Pregătire: Moderatorul trebuie să pregătească o listă de întrebări. Ele se pot pune pe o hârtie și trebuie să fie adecvate subiectului sau pot fi întrebări tip „Cercetare apreciativă” (Appreciative Inquiry). Exemple de subiecte referitoare la învățare interculturală pot fi:

- Care au fost cele mai bune prime impresii când ai început să lucrezi pentru prima dată în domeniul învățării interculturale?

- Povestește despre o experiență excepțională sau un punct culminant din timpul muncii tale în domeniul învățării multiculturale?
- Fără a fi excesiv de modest, te rog precizează ce prețuiești cel mai mult la tine și la organizația ta?
- Dacă ți s-ar îndeplini trei dorințe astfel ca munca ta să fie una dintre cele mai recompensate și mai distractive cu putință, care ar fi acelea?

Materiale: Copii ale întrebărilor pe câte o foaie de hârtie pentru jumătate de grup.

Procedeu:

- Moderatorul trebuie să înceapă să explice participanților procesul, iar apoi să-i roage pe toți să formeze perechi stând față în față într-un cerc.
- Fiecare persoană din cercul interior primește o pagină cu întrebări. Pot alege una dintre întrebările de pe foaia primită pe care s-o pună partenerului, iar acesta trebuie să răspundă într-un minut.
- La încheierea minutului moderatorul trebuie să sune din clopoțel. Toți trebuie să înceteze să vorbească, cei din cercul interior trebuie să facă un pas la stânga și să predea chestionarul noului partener, care va alege o altă întrebare.
- După un alt minut moderatorul sună din nou clopoțelul și toată lumea se oprește din vorbit. Cei care țin foaia de hârtie în mână fac din nou un pas la stânga trecând foaia noilor parteneri. Procesul continuă atâta vreme cât moderatorul îl crede de cuviință.
- După încheierea activității participanții se pot reuni și evalua procesul încheiat.

■ SOLUȚIONARE: Clarificarea scopurilor

În stadiul de soluționare grupul continuă să se dezvolte. Membrii grupului se confruntă între ei și se familiarizează cu stilul și obiceiurile coechipierilor. Scopurile individuale și agendele sunt ținute secret în continuare și nu există încă obiective comune. Scopurile diferite ajung deseori la conflict, iar oamenii nu și-au găsit încă locul în grup.

Grupul însuși este încă instabil și nu produce la întreaga capacitate. Referitor la stadiul de formare oamenii vor continua să se observe unul pe celălalt și așteaptă ca celălalt să acționeze.

La sfârșitul fazei de soluționare membrii grupului vor avea deja un scop comun și diferite moduri de a se aborda. Fiecare persoană va ști unde îi este locul în grup și va avea formată impresia despre grup și sarcinile sale.

Unele metode eficiente pentru acest stadiu sunt următoarele:

❖ *Exemplu de activitate: Brainstorming*

Un brainstorming este o tehnică ușoară de strângere foarte rapidă a ideilor referitoare la un anumit subiect. Scopul acestei metode este de a produce o listă cu idei care pot fi discutate după aceea. După un brainstorming membrii grupului pot șterge ideile nepotrivite sau mai puțin importante. În timpul colectării ideilor nu se face nici un fel de evaluare. Se notează totul fără a face comentarii.

Pregătire: Alegeți un subiect pentru a folosi metoda.

Materiale: Materialele uzuale includ flipchart-ul și foi mari de hârtie. Se pot folosi și cartonașe.

Procedeu:

- Moderatorul începe prin a explica subiectul și scopurile activității de cooperare care este în general crearea unei liste cu idei referitoare la tema aleasă și identificarea priorităților cheie.
- Întregul grup se așează în jurul sau în fața unei foi mari de hârtie și alege o persoană care va nota. Apoi fiecare persoană își spune părerea despre subiectul ales.
- Fiecare poate vorbi de mai multe ori. Moderatorul îi încurajează pe oameni să vorbească și ca fiecare să mențină regulile.
- Judecarea ideilor se va opri până când lista va fi compilată, ideile vor putea fi structurate mai târziu prin grupare sau întocmirea unei „hărți a minții”. Pentru a ușura și simplifica gruparea

ulterioară sau întocmirea ulterioară a unei „hărți a minții” este mai convenabil pentru membrii grupului să-și scrie ideile pe cartonașe și să le dezbată.

❖ *Exemplu de activitate: **Construirea unui pod***

Aceasta este o pură activitate de formarea unei echipei creată pentru a da participanților posibilitatea de a lucra împreună având un scop comun.

Pregătire: Asigurați-vă că aveți suficiente materiale pentru tot grupul. Construiți chiar dvs. un pod pentru a fi siguri că se poate chiar face așa ceva cu ajutorul materialelor pe care le aveți. Asigurați-vă de asemenea că activitatea va fi percepută ca fiind agreabilă și adecvată vârstei.

Materiale: În acest exercițiu se poate folosi orice tip de materiale. Bastoane, paie, bețe din bambus, hârtie colorată, cartonașe, role de hârtie igienică, bandă, lipici, saci de plastic, toate acestea s-au folosit în trecut.

Procedeu:

- Moderatorul trebuie să explice scopul activității care este de a construi un pod ce va uni două scaune (sau mese). Podul trebuie să fie stabil și de sine stătător.
- Împărțiți grupul în subgrupe de 4 – 6 oameni.
- Explicați că le stau la dispoziție câte 40 de minute pentru a termina lucrarea.
- Asigurați-vă că grupurile au instrumente oarecum diferite și că fiecare grup are o unealtă unică. Faceți un pachet de materiale comune. Toți vor lucra împreună și vor decide cum să distribuie echipamentul comun.
- În timpul procesului de lucru moderatorul trebuie să ajute la reducerea conflictelor, să-i încurajeze pe toți să lucreze în grup și să împartă materialele. Ca în oricare dintre situații moderatorul nu trebuie să încerce să-i spună nimănui direct ce să facă sau cum să facă anumite lucruri.
- La sfârșitul perioadei de timp fiecare grup va prezenta podul pe care l-a construit.
- Moderatorul trebuie să recunoască munca în echipă și aportul fiecăruia.

■ **NORMAREA: A ajunge la o înțelegere**

Atunci când structura grupului s-a stabilizat participanții pot începe procesul identificării sarcinilor importante și vor lucra împreună pentru a-și atinge scopurile comune. În acest moment există o anumită energie în grup mai ales dacă au lucrat toți împreună pentru a trece o criză în perioada soluționării. Grupul este încă nesigur de abilitățile pe care le are. Prea multe îndoieli și grupul ar putea ajunge înapoi la faza soluționării.

Alte activități de succes făcute împreună vor consolida succesele anterioare și vor întări grupul. Moderatorul trebuie să alterneze activitățile prea ușoare, pentru a nu fi receptat că patronează grupul, cu cele prea dificile și pentru a nu descuraja participanții.

Atunci când incertitudinea va dispărea, grupul va funcționa ca o echipă eficientă și va fi gata pentru următorul stadiu: executarea.

Unele metode eficiente pentru normare includ:

❖ *Exemplu de activitate: **Gruparea***

Prin grupare se clarifică relația dintre idei și se prezintă categoriile și subiectele cele mai importante din discuție. Poate fi folosită și pentru a arăta legăturile dintre rezultatele diferitelor echipe.

Pregătire: Această metodă necesită un spațiu foarte mare în care rezultatele pot fi aranjate și sortate. Ideile pot fi generate folosind brainstorming-ul (descriș mai sus).

Materiale: cartonașe pentru notat, metaplanul sau peretele, markere, bandă adezivă sau mastic.

Procedeu:

- Moderatorul le prezintă participanților metodele și tema. Prin brainstorming participanții furnizează idei pe care le scriu pe cartonașe.

- După ce au fost completate mai multe cartonașe moderatorul sau un membru al grupului selectează un cartonaș, citește ideea și pune cartonașul pe perete sau pe metaplan. Aceeași persoană alege un alt cartonaș, îl citește tuturor și întreabă dacă să scrie o nouă tematică sau să-l prindă sub cel pus înainte pe perete sau metaplan. Grupul trebuie să decidă.
- Grupul poate inventa titlul sau gândi în colaborare categoriile pentru fiecare coloană. Gruparea continuă până când toate cartonașele sunt prinse pe metaplan sau puse pe perete. Coloana cea mai lungă semnifică în general cea mai importantă sau presantă problemă a participanților.
- Procesul va porni destul de încet pentru că participanții dezbat cum să-și organizeze ideile. După un timp lucrurile se vor mișca mai repede deoarece grupul dezvoltă o idee mai clară despre definirea fiecărei categorii.

❖ *Exemplu de activitate: „Harta minții”*

„Hărți ale minții” încearcă să adune ideile într-un mod organizat. Poate fi descrisă ca o hartă ce încearcă să ilustreze relațiile dintre ideile exprimate într-un grup.

Pregătire: Familiarizați-vă chiar dvs. cu metoda și generați un subiect central pentru discuții. S-ar putea să vă ajute să creați o „hartă a minții” pentru dvs. înșivă înainte de a modera evenimentul.

Materiale: O foaie mare de hârtie pe care se va putea desena harta. Creioane colorate și markere vor fi de asemenea de folos.

Procedeu:

- Membrii unui grup mic (4 până la 8 persoane) se așează în jurul unei foi mari de hârtie (grupurile mai numeroase vor putea fi împărțite mai târziu).
- Este aleasă o persoană care va nota toate ideile în locurile desemnate de pe „harta minții”.
- Moderatorul (sau grupul) poate discuta subiectul și scopul exercițiului. Moderatorul poate chiar el să fie cel care scrie ideile sau poate să ajute la generarea ideilor în cadrul fiecărui grup.
- Subiectul va fi notat pe mijlocul hârtiei. Apoi cel care scrie va întreba grupul care este cel mai important aspect al subiectului și-l va nota apoi în jurul subiectului ca pe niște ramuri. În continuare ideile colaterale vor fi plasate în jurul subiectului ales.
- Întreg grupul va decide unde se vor plasa fiecare dintre idei.
- La sfârșitul procesului fiecare grup (în cazul în care au fost grupuri mai mari divizate) își poate împărtăși rezultatele. „Harta minții” poate duce direct la crearea planurilor pentru acțiuni viitoare.

■ **EXECUTAREA: Cooperarea**

Executarea reprezintă cea mai productivă perioadă a ciclului grupului. Regulile și rolurile sunt bine stabilite, iar participanții au o idee clară despre ceea ce vor să realizeze și cum planuiesc să facă acest lucru. Grupul ar putea avea chiar câteva succese în această direcție. Atmosfera este încă relaxată, tolerantă față de fiecare dintre participanți.

În acest moment participanții ar trebui să lucreze la activități în legătură directă cu subiectul. Pot lucra împreună și să dezvolte planuri de acțiune. În cazul că sunt necesare structuri adiționale pot fi folosite metodele interactive descrise în partea a doua a cărții.

■ **REFORMARE: Crearea unei noi balanțe**

Stadiul final al procesului va include o încheiere formală a evenimentului și luarea de rămas bun. Scopul este aici de a proteja rezultatele și de a documenta concluziile. La modul ideal participanții vor continua să dezvolte rezultatele în afara contextului oferit de grup.

În multe dintre cazuri participanții se vor simți foarte puternici în legătură cu relațiile pe care le-au dezvoltat în timpul evenimentului moderat. Foarte important este faptul că moderatorul se străduiește în mod vizibil să-și prezinte concluzia personală asupra evenimentului.

❖ *Exemplu de activitate: Ziarul de perete*

Scopul acestui exercițiu este de a comunica într-un mod vizibil rezultatele evenimentului moderat.

Pregătire: Moderatorul ar trebui să se asigure că există suficient material pentru grup. Notați vă rog că nu este o idee bună de a arăta un exemplu gata terminat căci va influența fără îndoială rezultatul produs de participanți.

Materiale: O foaie foarte mare de hârtie (hârtia de flipchart, hârtia de împachetat sunt potrivite). Creioane, markere, vopsele, foarfeci, lipici și fotografii din reviste și ziare pot fi folosite pentru a crea imaginea.

Procedeu:

- Moderatorul trebuie să explice că scopul exercițiului este reprezentarea pictorială a ceea ce au făcut până acum.
- Grupul ar trebui să fie separat în grupuri mici (3 – 4 persoane ar fi ideal) și să i se dea 1 până la 2 ore pentru a-și completa imaginile.
- Fiecare grup trebuie să fie liber să creeze o imagine. Moderatorul trebuie să se asigure că grupul folosește subiectul dat și că-și cunoaște sarcina. Unii oameni s-ar putea simți descurajați știind că nu au abilități artistice, dar vor fi desigur în stare să lucreze la un colaj.
- Imaginea creată va fi prezentată în plen. Pot fi plasate și pe pereți iar toți participanții pot face „turul galeriei”.

1.5. Moderarea virtuală

Moderarea în contextul existenței e-mailului, a unor forumuri pentru mesaje și a lumilor on-line nu poate fi ignorată. Multe discuții importante au loc on-line și observăm o creștere continuă a cursurilor on-line. Multe dintre principiile aflate în spatele moderării sunt încă valabile, deși metodele se limitează doar la schimbul unor discuții împărtășite prin scris. Multe dintre regulile de bază aplicate sarcinilor și discuțiilor în general, se aplică și în cadrul discuțiilor de pe internet.

Multe dintre discuțiile de pe internet legate de probleme de muncă se vor purta în cadrul unor liste de mail-uri sau forumuri pentru mesaje private. Discuțiile extinse, publice și anonime, pot fi utile având în vedere anumite obiective cum ar fi găzduirea unor discuții extrem de vaste despre o anumită problemă sau sensibilizarea oamenilor referitoare la un anumit eveniment. Scopurile și țelurile discuțiilor, deși moderate, vor afecta metodele și tehnicile folosite în prezent.

Discuțiile de pe internet sunt deopotrivă mai ușor dar și mai dificil de vizualizat. În cele mai multe dintre cazuri forumurile pentru mesaje ca și listele de mail-uri înregistrează constant ceea ce se spune. Multe dintre site-urile on-line produc semnale puternice (adică se lansează multă informație importantă pentru tot ceea ce este important). Mijloacele media bazate pe text fac dificilă crearea rapidă a diagramelor sau a altor replici vizuale. Rolul moderatorului devine altul: el trebuie să separe semnalul de zgomot și să rezume rezultatele discuției pentru a putea menține comunicarea.

Moderatorul are răspunderea să prevină perturbările externe care conduc la încetarea discuțiilor. Unele dintre acestea sunt produse de natura anonimă a internetului. Multe forumuri de mesaje și liste de mail-uri sunt ținta celor care trimit mesaje nedorite - spam-uri - (oameni care trimit masiv mail-uri pentru a se distra). Moderatorul (sau administratorul de listă sau rețea) trebuie să protejeze intimitatea participanților. Acest lucru este strâns legat de conceptul de creare a unui spațiu protejat, problemă discutată la început.

Cu cât discuția este mai extinsă și anonimă, cu atât apar mai multe probleme. Forumuri extinse și anonime au partea lor de „momeli artificiale” (oameni care încearcă să creeze discuții turbulente și neproductive). Pe de altă parte moderatorii trebuie să aibă puterea să suspende temporar sau definitiv conturile de pe internet. În timp ce este un lucru inimaginabil să dai afară pe cineva de la un eveniment ce are loc față în față (și într-adevăr, ar fi inimaginabil la modul general ca cineva să se comporte într-un asemenea mod încât să fie dat afară), posibilitatea de a participa la o

discuție pe internet, ce are costuri scăzute, este foarte probabilă. Asta înseamnă că suspendarea celui care nu se încadrează în reguli ar fi o penalizare rezonabilă.

1.6. Încurajarea creativității

De la „Atelierul viitorului” (Future Workshop) la „Cafeneaua lumii” (World Café) cele mai multe dintre metodele interactive prezentate în această carte se bazează în special pe creativitate și imaginație. Participanții se simt însă deseori blocați sau obosiți și nu sunt în stare să creeze la comandă. Acest capitol va prezenta o scurtă listă a strategiilor care pot fi utilizate pentru a-i ajuta pe participanți să se gândească la modul de implicare a ideilor lor și să le dezvolte în totalitate.

Adevăratul răspuns este probabil mult mai simplu decât își imaginează lumea. Scriitorul Neil Gaiman¹ a fost întrebat cândva de unde îi vin ideile. Răspunsul său poate fi redus la două puncte:

(1) *de oriunde, trebuie doar să le notezi și* (2) *punând o mulțime de întrebări.*

E o rușine că unele dintre cele mai creatoare minți sunt prinse în capcana ghetto-ului literar al science-fiction-ului și al fanteziei. Doar acolo au scriitorii adevărata libertate să se joace cu viziuni alternative asupra societății, guvernului și a naturii umane. Lucrările lor au demonstrat implicarea atât pozitivă cât și negativă a tehnologiei.

Nu doar așa-ziii oameni creativi sunt astfel. Oricine are potențialul să-și folosească imaginația fie pentru o simplă distracție, fie ca să găsească soluția pentru provocările la care este supus.

„De oriunde, trebuie doar să le notezi”

În vreme ce acest pas aduce mari beneficii adevăraților oameni creatori (scriitorilor și artiștilor) oricine se poate bucura de faptul că are asupra sa un mic blocnotes în care notează orice idee, bună sau rea. Ele pot apărea în locuri neașteptate, la duș, în timpul navetei sau a prânzului. Deseori sunt uitate imediat.

Acest proces nu vizează creativitatea la comandă, dar ar putea fi util atunci când ți-a venit ideea!

„Punând o mulțime de întrebări”

Poți ajunge departe punând întrebări și aflând implicările răspunsurilor. De exemplu ai putea începe cu întrebarea: „Cum ar fi lumea dacă nu ar exista granițe?”

Imediat ai putea începe să te miri dacă un lucru este bine sau rău. Oare locul unde trăiești s-ar umple de refugiați? Ar începe unii oameni să construiască în orice caz granițe pentru a-i exclude pe ceilalți? Companiile s-ar muta automat acolo unde munca este plătită cel mai puțin? Întrebările conduc deseori la alte întrebări.

Ar trebui să căutați să puneți întrebări în mod sistematic și să le împărțiți în trei mari categorii.

■ **Metode logice**

Aceste metode încearcă să se apropie de subiect într-un mod ordonat, clădind pe posibilele implicații ale ideii tale inițiale. Metodele logice includ probleme de adresare:

- 1.) Sistematică, privind implicațiile problemei (de ex.: Dacă nu ar exista granițe, asta ar afecta...);

¹ **Neil Richard Gaiman** – născut pe 10 noiembrie 1960, Portchester, Hampshire, Marea Britanie, scriitor de science fiction, benzi desenate, scenarii, texte pentru cântece, poezii și nuvele. Cea mai cunoscută lucrare de benzi desenate: „The Sandman”(premiu în 1991). (n.tr.)

- 2.) Analizându-le părțile componente și recombinaându-le (de exemplu: Ce s-ar întâmpla în cazul în care călătoritul ar fi o obligație și nu un privilegiu? Ce-ar fi dacă ți-ai putea muta întreaga casă prin simpla apăsare a unui buton?);
- 3.) Împingându-le la limitele înțelegerii (Ce-ar fi dacă întreaga lume ar fi doar un oraș gigantic, separat de spații verzi?);
- 4.) Întorcându-le cu susul în jos (Ce-ar fi dacă ai avea nevoie de permisiune oficială pentru a-ți părăsi casa?)

În cadrul procesului de creație efectiv se pare că aceste diferite metode se vor exclude inițial, ca apoi să se combine între ele. Nu vei reuși să scapi de examinarea sistematică a lucrurilor chiar dacă vrei să le abordezi logic.

■ Metodele intuitive

Acestea se ocupă de abandonarea realității și te pot duce la limitele înțelegerii. Aceste metode includ adresarea problemelor astfel:

- 1.) Ca în vis, asociative sau gânduri fanteziste (Ce-ar fi ca toată lumea să se poată teleporta?);
- 2.) Căutarea unor fenomene analoge în alte zone culturale sau în natură și transplantarea lor în zona noastră (de exemplu: Ce lecție putem accesa pe internet referitoare la o lume fără granițe?);
- 3.) Extragerea aleatorie a unor cuvinte sau obiecte (asta include tehnica denumită colaj, inventată de William S. Burroughs², ceea ce înseamnă tăierea unor cuvinte din pagină și folosirea lor la întâmplare sau alegerea unor formule de prezicere a norocului din „I-Ching”^{*}, așa cum le-a folosit Philip K. Dick³ în scrierea sa „Man of the High Castle” – Omul din castelul înalt – n.tr.).
- 4.) Ciudățenia, nerealismul și absurdul (Ce-ar fi ca oricine să fie propria lui națiune, pielea sa fiind granița?).

Este posibil ca aceste procese să se estompeze. Nu e ușor să definești unde se termină fantezia și începe irealul și absurdul. Gândește-te la aceste categorii ca fiind puncte de plecare diferite, decât ca la două, patru sau opt cutii delimitate fizic.

■ Metode critice

Întrebările care exprimă îndoiala sau deconstrucția pot fi folosite pentru a crea ceva nou. Metoda aceasta nu derivă din nici una din cele două descrise mai sus. La un moment dat orice idee care urmează să fie implementată trebuie supusă unei anumite critici și unei revizii. Critica problemelor se face prin:

- 1.) Supunerea unor evenimente trecute unei revizii ipotetice (de exemplu: Istorie alternantă sau contrafăcută);
- 2.) Examinarea situației curente prin studiul slăbiciunilor sale sau prin extinderea evenimentelor curente la nivelul absurdului (acest mod este în special „reversibil” sau „duce evenimentele la limitele înțelegerii” menționate mai sus);
- 3.) Examinarea soluțiilor propuse privind prejudecățile sau inconsistența.

² William S. Burroughs născut 1914 la St. Louis – 1996 Kansas, studii de engleză la Harvard, scriitor „rock” care a introdus tehnica colajului. (n.tr.)

³ Philip Kindred Dick, 16.12.1928 – 2.03.1982, studii de filozofie la Universitatea California, scriitor SF, 1962 apare „Omul din castelul înalt”, primul lui mare succes. (n.tr.)

* I-Ching = Cartea Schimbărilor (cunoscută și ca Yi Jing sau Yijing sau I Ging), una din cele 5 cărți fundamentale ale confucianismului. Are o vechime de peste 3000 de ani, iar simbolurile folosite au peste 5000 de ani. Este cea mai veche scriere a lumii descoperită, fiind una din cele mai vechi forme de divinație. Este una din cele mai populare resurse spirituale și oracole din Asia, dar Europa și America de Nord au devenit și ele foarte interesate. – n.tr.

Să jucăm jocuri

■ Jocurile ca ritual

Antropologii au sugerat că prin practicarea unui ritual participanții sunt aduși într-o stare alterată a conștiinței pentru a putea înțelege mai bine supranaturalul. Ritualul permite participantului să ignore capcanele seculare ale existenței lumesti pentru a intra într-o lume diferită. E mai mult decât probabil că primele jocuri au apărut într-un context ritual. Șahul a fost conceput pentru a reproduce bătăliile unui rege persan care, înainte de apariția Islamului, era de sorginte divină. În mod similar mayașii practicau jocul cu mingea într-un context religios. Regulile jocului au dispărut din nefericire odată cu trecerea timpului (așa că învinșii jocurilor de astăzi nu mai sunt sacrificați ritual).

Jocurile au funcții similare, mai ales în lumea workshop-urilor și seminariilor. În cadrul jocului adultul poate încerca și face lucruri pe care nu le-ar face în mod obișnuit, în circumstanțe normale. Unii pot interpreta diferite roluri sau gândi idei fără sens pe care cenzorul lor intern le-ar fi interzis s-o facă în mod obișnuit. Nu e nici o surpriză că jocurile de toate tipurile au fost întotdeauna populare, iar acum sunt mai populare ca oricând, mai ales de când cu apariția jocurilor pe internet.

■ Jocul pentru creativitate

Crearea ocazională a unei povești sau a unei viziuni *science fiction* a viitorului poate fi extrem de folositoare, mai ales în cadrul unui workshop orientat spre rezolvarea problemelor. Visarea unui asemenea viitor poate fi extrem de generoasă pentru creativitate și poate naște totodată noi posibilități și idei ce pot fi urmate.

Ca și în cazul altor idei excelente este important ca în contextul seminarului ideile jocurilor să fie examinate și discutate. Formatul oricărui seminar ar trebui să fie suficient de flexibil pentru ca ideilor bune venite din orice sursă, să li se ofere timp și spațiu.

2. Metode interactive pentru modelarea realității înconjurătoare

2.1. „Grupurile Balint” – O metodă de grup pentru susținerea reciprocă

Inițial „Grupurile Balint” au fost dezvoltate ca o metodă de înțelegere a relației medic / pacient și de învățare a potențialului terapeutic în vederea empatiei și comunicării cu pacienții. Aceste grupuri poartă numele lui Michael și Enid Balint, medicii care pentru prima dată au folosit și dezvoltat acest proces. Metoda se ocupă în special cu implicarea psihologică a medicinei generale și a fost publicată pentru prima dată în cartea „Doctorul, pacientul său și boala”^{*}, 1957.

Primul „Grup Balint” a fost format din opt medici generaliști din Londra. Acești medici au fost încurajați de către Balint să descrie o experiență personală avută cu un pacient dificil și să reflecteze la implicarea ei psihologică mai profundă. În mod particular au fost rugați să-și exprime propriile sentimente și să vorbească despre emoțiile pe care pacienții s-ar fi putut să le aibă. Metoda îi cere medicului să găsească un echilibru între tratarea simptomelor fizice și implicațiile lor psihologice în patologie.

„Grupurile Balint” s-au extins treptat în lume sub forma unei întâlniri săptămânale a medicilor coordonați de un conducător. Participanții aduc în discuție cazurile pentru a le discuta cu colegii și își oferă unul altuia feedback. Principiul metodei se bazează pe explorarea în detaliu a acestor cazuri, dar și a sentimentelor și a emoțiilor conexe.

■ Cine a fost Michael Balint? Cine a fost Enid Balint?

Michael Balint (1890 – 1970) a fost un psihoanalist din Ungaria care a emigrat în Marea Britanie în anii '30. După cel de-al doilea Război Mondial a lucrat ca psihoanalist în faimoasa Clinică Tavistock din Londra. Medicii generaliști își vor aminti întotdeauna de lucrările sale din anii '50 –

^{*} Michael Balint „Medicul, pacientul său și boala”, International University Press, 2002

‘60 care i-au ajutat să înțeleagă psihologia relației medic-pacient. Enid Balint, tot psihanalist, a fost cea de-a treia soție a lui Michael. A fost colega și partenera sa în lucrările despre empatie în medicină.

■ „Grupurile Balint” în alte contexte

Acest document oferă sugestii folosind grupurile Balint în situații din afara practicii medicale în special în educație și educația adulților. Poate fi folosită ca susținere și feedback în cadrul procesului de învățare în orice domeniu în care se cer abilități de comunicare interpersonală. Asemenea discuții pot avea loc în timpul procesului de învățare sau pentru dezvoltare profesională.

Această formă de grup de lucru poate fi eficientă în special în procesele educaționale. Este extrem de important ca, asemeni medicilor, profesorii și alți experți în educație să fie capabili să empatizeze și să examineze implicațiile psihologice ale comportamentului uman, în special pentru a-i ajuta și dirija pe cei care învață. „Grupurile Balint” sunt un instrument foarte eficace pentru discutarea cazurilor unor elevi cu nevoi speciale și pentru susținerea dezvoltării unor tehnici ale managementului claselor. Experții în educație discută multe dintre probleme într-un context informal.

„Grupurile Balint” oferă un cadru concret și o temă de discuție. „Grupurile Balint” pot fi apreciate ca o metodă care:

- Creează o conștiință de grup care poate fi direcționată spre ajutor reciproc;
- Se concentrează asupra importanței unei povești personale;
- Conduce grupul și introspecțiile personale;
- Stimulează gândirea asociativă;
- Permite analiza unor situații complexe;
- Ghidează indivizii spre dezvoltarea soluțiilor.

Direcții sugerate pentru „Grupurile Balint”

■ Privire generală

Atunci când sunt folosite în traininguri / seminarii „Grupurile Balint” pot fi introduse ca o metodă de susținere reciprocă și ascultare activă.

Grupurile ar trebui împărțite în grupuri mai mici, de 8 – 10 persoane. Ar trebui încurajate să aibă și o poveste personală în direcția temei principale datorită căreia s-au adunat. (Tematici posibile ar fi: experiențe cu alteritatea, performanță în echipă, probleme personale, etc.)

„Grupurile Balint” se concentrează în mod tradițional pe relația medic / pacient. Similar, într-un context educațional, se recomandă ca participanții să poarte discuții față în față, concentrându-se în mod special asupra sentimentelor și emoțiilor pe care ambele părți și le amintesc sau le-au experimentat.

Explorarea problemelor în profunzime este cel mai important avantaj al „Grupurilor Balint”. Activitatea în sine este însă mare consumatoare de timp, fapt ce trebuie luat în considerare.

■ Faze posibile pentru „Grupurile Balint”

Un „Grup Balint” poate fi structurat după cum urmează:

Participare (Relatarea poveștii)

Toți membrii grupului împart o poveste bazată pe interacțiune personală într-un mediu profesional (2 minute fiecare). În faza aceasta se va asculta, pe lângă tema aleasă, șirul vast de experiențe personale. Fiecare trebuie să vorbească pe scurt și să prezinte situația generală în locul detaliilor.

Selectarea unei povești

- Membrii grupului aleg una dintre poveștile pe care doresc să le exploreze în detaliu, iar povestitorul o prezintă detaliat (10 minute).
- În acest moment povestitorul vorbește, iar membrii grupului ascultă.
- În cazul în care povestitorul sau membrii grupului au nevoie de încurajare, moderatorul se va axa pe libertatea de gândire a fiecăruia, cam așa: „Gândește altfel, gândește liber!” „Ai curajul propriei prostii!”

Clarificare

- Membrii grupului pun întrebări despre povestea auzită pentru a clarifica circumstanțele (15 minute).
- Este foarte important să se noteze că întrebările trebuie concentrate asupra circumstanțelor mai degrabă decât asupra sentimentelor. Vorbind despre sentimente, membrii grupului ar putea fi influențați și asta ar putea diminua valoarea gândirii asociative. Deși starea emoțională se află în centrul exercițiului, această parte a lui este desemnată să clarifice experiența la nivel senzorial.

Feedback-ul și libera asociație

- Povestitorul primește un feedback de la membrii grupului bazat pe asociațiile libere de idei făcute în timp ce ascultau și întrebau (15 minute).
- Povestitorul ascultă în timp ce grupul vorbește. La acest punct membrii grupului sunt liberi să pună întrebări despre sentimente și emoții.
- Membrii grupului ar trebui să se exprime astfel:
„Îmi amintește de mine în perioada când...”
„În timp ce ascultam povestea ta m-am gândit la...”
„Asociația pe care am făcut-o în timp ce ne-ai împărtășit povestea ta a fost cu...”
- Grupul trebuie să se concentreze asupra povestirii și a sentimentelor apărute, nu asupra circumstanțelor.

Pe baza celor auzite membrii grupului sunt încurajați să-l susțină pe povestitor ca și când s-ar gândi la propria experiență sau apelând la ideile apărute prin asociație liberă a acestora în timpul procesului de grup. În general aceasta este faza în timpul căreia apar soluții creative. Scopul nu este neapărat de a găsi o soluție (sau chiar de a construi o problemă), ci de a crea un fundal diversificat de idei de ghidare ce îl susțin pe povestitor în procesul de învățare.

Experiența grupului poate atrage atenția povestitorului către zone neluate în considerare anterior și poate deveni sursa unei noi introspecții. Grupul poate ilustra mult mai clar anumite aspecte ale povestirii aducând exemple noi sau punând propriile întrebări. Povestitorul va avea posibilitatea de a-și privi propria poveste detașat, dintr-un punct de vedere neutru.

Răspunsul povestitorului

Povestitorul își împărtășește introspecțiile grupului (5 minute).

În acest moment are șansa să exprime trăirea cea mai valoroasă, ce idei i-au venit în timpul împărtășirii povestirii, precum și toate soluțiile neașteptate sau aspecte subestimate aduse la lumină.

Evaluare

Conform „Grupurilor Balint” împărtășirea poveștii întregului grup înseamnă o reflectare a procesului și a introspecțiilor pe care le-a adus cu sine.

Concluzii

„Grupurile Balint” au fost dezvoltate inițial pentru a îmbunătăți relația medic / pacient. Se bazează în special pe emoțiile și sentimentele pe care cele două părți le încearcă și dă posibilitatea colegilor de a oferi un feedback într-un mediu care îi susține.

Resursele „Grupurilor Balint”

Informații adiționale pot fi găsite pe următoarele website-uri.

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

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

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

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

2.2. „Cafeneaua lumii” (World Café*) - Un ghid al găzduirii conversațiilor de interes general

Ce sunt conversațiile tip „Cafeneaua lumii”?

Conversațiile tip „Cafeneaua lumii” sunt o metodă ușor de folosit pentru crearea unei rețele viabile, de dialoguri în colaborare, în jurul unei chestiuni care contează pentru munca, viața sau comunitatea ta. Conversațiile tip cafea au fost găzduite în multe locații unde apare necesitatea intrării în dialog cu un număr mare de oameni, realizabil în mod tradițional sau în cercuri. „Cafeneaua lumii” (vezi www.theworldcafe.com) aparține unei comunități globale în creștere care poartă conversații de interes general în domeniile corporatist, al educației, la guverne, în cadrul ONG-urilor și în alte comunități răspândite pe glob. Conversațiile din „Cafeneaua lumii” reprezintă o metaforă provocatoare pentru rețelele de conversație existente prin care se dezvoltă cunoștințe noi și se evoluează împreună spre viitor. Așa cum ne creăm viața, organizațiile și comunitățile, tot așa ne mișcăm neconștient printre „mesele de conversație” ale „Cafenelei lumii”. Dându-ne seama de acest proces, de obicei invizibil, putem pași pe căile de afirmare în viață, fiind prezenți la conversațiile ce ne structurează existența.

Când alegem o conversație tip „Cafeneaua lumii”?

Formatul „Cafenelei lumii” este extrem de flexibil și poate fi adaptat la circumstanțe diferite. A fost folosit pentru întâlniri mai scurte de 90 de minute, dar și pentru conferințe ce durează câteva zile. Asemenea conversații pot fi de sine stătătoare sau pot face parte din întâlniri extinse.

■ Conversațiile tip „Cafeneaua lumii” sunt în mod special utile pentru:

- Împărtășirea cunoștințelor, stimularea gândirii novatoare și explorarea posibilităților referitoare la viața adevărată;
- Explorări în adâncime ale provocărilor și oportunităților;
- Angajarea oamenilor care se află pentru prima dată la astfel de întâlniri în conversații autentice;
- Aprofundarea relațiilor și a sensului proprietății mutuale asupra rezultatelor aparținând unui grup;
- Crearea unei interacțiuni semnificative între vorbitor și audiență;
- Posibilitatea pentru fiecare persoană de a contribui cu ceva în cazul în care grupul este mai mare de 12 persoane (noi am găzduit 1200).

* Tipărit cu permisiunea Fundației „The World Cafe Community”. Pentru mai multe informații accesați www.theworldcafe.com

„Cafeneaua lumii” este folosită în special pentru a realiza legătura între caracterul intim al dialogului purtat în grupuri mici și exuberanța și distracția marilor întâlniri.

Trebuie să aveți la dispoziție minimum o oră și jumătate pentru „Cafeneaua lumii” care include introspecții colective și descoperiri (două ore ar fi chiar mai bine) – în unele cazuri adunarea durând câteva zile.

■ Când sunt conversațiile tip „Cafeneaua lumii” mai puțin utile

În timp ce „Cafeneaua lumii” poate fi folosită pentru a răspunde mai multor scopuri, ea nu este o alegere optimă:

- În cazul în care soluția sau „răspunsul” sunt prestabilite;
- În cazul în care transmiți o informație prestabilită unidirecțională;
- În cazul implementării detaliate a planurilor și stabilirea „sarcinilor”;
- În cazul în care dispui de mai puțin de o oră și jumătate;
- În cazul unui grup mai mic de 12 persoane. În acest caz ia în considerare un cerc clasic de dialog, un consiliu sau alt tip de abordare pentru a găzdui o conversație autentică.

„Cafeneaua lumii” se bazează pe presupunerea că oamenii dețin înțelepciunea și creativitatea pentru a se confrunta cu cele mai dificile provocări. În contextul dat va fi posibil ca grupul să se concentreze pe aprofundarea temei.

Principiile „Cafenelei lumii”

Conducerea unei „Cafenele a lumii”

Nu e greu să porți o conversație – ea e limitată doar de propria imaginația! Formatul „Cafenelei lumii” este flexibil și se adaptează la diferite situații. În cazul în care principiile de mai jos vor fi folosite în combinație, ele vor duce la un dialog cooperant, la angajarea activă și la posibilități concrete de acțiune.

Clarifică scopul

Fii clar atunci când prezinți motivele întâlnirii planificate. Clarificarea intenției (intențiilor) tale te ajută să decizi ce participanți ți-ar plăcea să inviți și ce chestiuni veți explora împreună.

Creează un spațiu ospitalier

„Cafenelele lumii” deschise peste tot în lume își dovedesc necesitatea și importanța creării unui spațiu ospitalier, oferind siguranță participanților. Atunci când oamenii se simt confortabil, vor gândi, vorbi și asculta în mod creativ. Acordați atenție modului de a invita și ambianței, ambele contribuind la atmosfera primitoare.

Puneți întrebări de interes general

Găsiți și încadrați întrebările de interes general pentru cei ce participă la „Cafeneaua lumii”, o zonă unde reflecția și atenția pot avea rezultate profunde. Ar putea fi explorată o singură întrebare sau mai multe ducând la o progresie logică a etapelor descoperirii în cadrul câtorva runde de dialog. În multe cazuri conversațiile tip „Cafeneaua lumii” se referă atât la descoperirea și explorarea unor întrebări importante, cât și la găsirea de soluții efective.

Încurajați contribuția fiecăruia

Ne dăm tot mai mult seama de importanța participării, dar cei mai mulți dintre oameni vor nu numai să participe, ci să și contribuie activ la realizarea unei schimbări. Este foarte important ca fiecare să fie încurajat(ă) să contribuie cu ideile și perspectiva proprie, permițând accesul și celor care vor doar să asculte.

Legătura dintre diversele perspective

Posibilitatea de a te mișca printre mese, de a întâlni oameni noi, de a contribui activ prin gândirea personală precum și legătura dintre esența descoperirilor tale cu cercurile tot mai largi ale gândirii este una dintre caracteristicile distinctive ale „Cafenelei lumii”. Deoarece poartă cu sine idei sau teme de bază așezându-se la alte mese participanții pot schimba perspectiva existentă, sporind ocaziile de a surprinde noi viziuni interioare și de a face să apară inteligența grupului.

Ascultați introspecțiile și împărtășiți descoperirile

Practicând ascultarea distributivă și fiind atenți la teme, tipare și introspecții realizăm apartenența la univers. După mai multe runde de conversație este util să fiți angrenați într-o conversație generală de grup. Astfel întregul grup are prilejul să facă legătură între temele sau chestiunile de interes general nou apărute.

Codul „Cafenelei lumii”

- Concentrați-vă asupra lucrurilor care contează;
- Contribuiți cu gândirea proprie;
- Vorbiți cu mintea și cu sufletul;
- Ascultați atent ca să puteți înțelege;
- Faceți legătura dintre idei;
- Ascultați împreună cu ceilalți pentru a avea acces la lucruri, viziuni interioare și întrebări mai profunde;
- Jucați-vă, mâzgăliți, desenați – a scrie pe hârtia care acoperă masa este încurajator!
- Distrăți-vă!

■ **Indicații pentru conversațiile de la „Cafeneaua lumii”**

- Așezați patru sau cinci oameni la mici mese stil cafea sau într-un mic grup de conversație;
- Programați în mod progresiv (de obicei trei) rundele de conversație de aproximativ 20 – 30 minute fiecare;
- Grupul va cerceta o întrebare sau o problemă care se potrivește cu adevărat vieții, muncii sau comunității lor;
- Încurajați gazdele fiecărei mese, dar și pe participanți să scrie, să mâzgălească, să deseneze ideile principale pe hârtia de pe mese, pe cartoanele sau foliile transparente plasate la mijlocul grupului;
- Pentru a completa runda inițială de conversații rugați una dintre persoane să rămână așezată la masă ca „gazdă” în timp ce ceilalți sunt călători sau „ambasadorii înțelegerii”. Călătorii aduc cu ei ideile principale, temele și întrebările în noua conversație.
- Rugați gazda să întâmpine noii oaspeți și să le împărtășească pe scurt ideea principală, temele și întrebările conversației purtate inițial. Încurajați oaspeții întrepătrundă și să lege ideile cu care au venit de la o altă masă de conversație, ascultând cu atenție și preluând contribuțiile fiecăruia.
- Oferindu-li-se oamenilor oportunitatea de a se muta de la o masă la alta în cadrul a mai multor runde de conversație, ideile, întrebările și temele încep să se întrepătrundă și să se lege. La sfârșitul fiecărei a doua runde toate mesele sau grupurile de conversație din cameră vor fi inter-„polenizate”, cunoscând părți ale conversațiilor anterioare.
- În cea de-a treia rundă de conversații oamenii se pot întoarce la mesele inițiale pentru a-și sintetiza descoperirile sau pot continua să se așeze la mese noi, lăsând aceeași gazdă sau una nouă în urmă. Câteodată se pune o nouă întrebare în cadrul celei de-a doua sau a treia runde de conversații care poate ajuta la adâncirea explorării problemei în discuție.
- După mai multe runde de conversație inițiate o perioadă de împărtășire a celor descoperite și a introspecțiilor într-o discuție cu întreg grupul. Acest model de „întâlniri în oraș” cu conversații de grup poate identifica creșterea cunoștințelor grupului și posibilitatea apariției acțiunilor.

Îndată ce veți ști ceea ce vreți să obțineți și timpul alocat pentru lucru puteți decide numărul participanților și lungimea rundelor de conversație, modul cel mai eficient de folosire a întrebărilor și cele mai interesante căi de legătură și inter-„polenizare”, a ideilor. Jucați-vă, experimentați și improvizați!

■ **Importanța întrebării(lor) puse la „Cafeneaua lumii”**

Întrebarea(întrebările) pe care o(le) alegeți sau pe care participanții o(le) descoperă în timpul conversațiilor de la „Cafeneaua lumii” este(sunt) esențială(e) pentru succesul acestei metode. Ar putea fi explorată o singură întrebare sau mai multe, ar putea fi dezvoltate pentru a susține progresia logică a descoperirii prin mai multe runde de dialog.

Tineți minte:

- Întrebările bine puse mobilizează energia și ne concentrează atenția către ceea ce este cu adevărat important. Gazde experimentate în „Cafeneaua lumii” recomandă să se pună întrebări cu final deschis – acele tipuri de întrebări la care nu se poate răspunde doar prin da sau nu.
 - Întrebările inteligente nu presupun acțiune imediată sau soluționarea problemei. Ele invită la cercetare și descoperire și nu la partizanat și obținerea unor avantaje.
 - Veți ști că întrebarea este bună atunci când va scoate la iveală idei și posibilități noi.
 - Introduceți posibilele întrebări ale prietenilor de încredere sau ale colegilor care vor participa și ei pentru a vedea dacă își pot concentra interesele și energia.
- O întrebare cu greutate:
- Este simplă și clară;
 - Provoacă gândirea;
 - Generează energie;
 - Duce la asumarea afirmațiilor;
 - Incită prezumții;
 - Oferă noi posibilități.

■ **Cinci moduri de a vizualiza cunoștințele grupului**

Faceți turul galeriei

La un moment dat participanții își vor plasa hârtiile luate de pe mese pe pereți pentru ca să poată lua la cunoștință ideile grupului înainte de „întâlnirea din oraș” sau în timpul unei pauze.

Folosii înregistrările grafice

În unele evenimente „Cafeneaua lumii” sunt înregistrate toate conversațiile de grup cu un înregistrator grafic ce desenează ideile grupului pe un flipchart sau pe un perete folosind texte și grafice pentru a ilustra conținutul discuției.

Expuneți introspecțiile

Participanții pot plasa post-it-uri foarte mari cu câte o idee pe fiecare pusă pe avizier, pe perete, etc. Astfel ca oricine să le poată revedea în timpul pauzelor.

Grupați ideile

Introspecțiile grupului de pe post-it-uri se sortează conform „concentrărilor după afinitate”, astfel ca ideile înrudite să fie vizibile și disponibile pentru planificarea pașilor următori ai grupului.

Creați o poveste

Unele „Cafenele ale lumii” dau naștere unui ziar sau unei cărți de povești pentru a putea oferi rezultatele muncii lor unei audiențe mai largi după terminarea evenimentului. O cameră digitală poate fi folosită pentru a crea o carte cu imagini și text ca material documentar.

■ **Cum să crezi ambianța „Cafenelei lumii”**

- Chiar dacă reuniți câteva zeci sau câteva sute de oameni este esențial să creați un mediu apt să evoce sentimentul de mediu informal și de intimitate. Atunci când oaspeții dvs. sosesc trebuie să-și dea imediat seama că nu este o întâlnire obișnuită.
- Dacă este posibil alegeți un spațiu cu lumină naturală și cu o vedere spre exterior pentru a crea o atmosferă mai primitoare.

- Faceți în așa fel încât spațiul chiar să arate ca o cafenea cu măsuțe mici cu patru, cinci locuri. Mai puțini de patru la o masă s-ar putea să nu aducă suficientă diversitate asupra perspectivelor, mai mult de cinci limitează posibilitatea interacțiunii personale.
- Aranjați mesele într-un mod aleatoriu mai degrabă decât în rânduri clare. Mesele dintr-un bar-cafenea la stradă, deschis de mai multe ore, arată relaxat și îmbietor.
- În cazul în care nu aveți măsuțe puteți aranja scaunele în formă de „u” și să-i rugați pe participanți să formeze un cerc atunci când începe conversația. Plasați cartonașe sau foi de hârtie pe scaune pentru a fi notate ideile cheie.
- Folosiți fețe de masă de diferite culori și puneți o mică vază cu flori pe fiecare din mese. Dacă bugetul vă permite adăugați câte o lumânare. Puneți ghivece cu flori sau cu plante verzi în jurul camerei.
- Puneți cel puțin două foi de hârtie foarte mari (de flipchart) peste fiecare față de masă împreună cu un pahar plin cu markere colorate. Hârtia și pixurile încurajează scrisul, desenatul și schimbul ideilor. Astfel oamenii vor nota ideile imediat cum apar. La intrare adăugați o masă pentru gazdă și materialele de prezentare.
- Luați în considerare arta prezentării sau adăugați postere pe pereți, puneți muzică atunci când sosesc participanții și îi întâmpinați.
- Pentru a onora tradiția comunității ospitalitatea prevede aperitive și băutură.
- Puneți-vă imaginația la contribuție!
- Fiți creativi!

■ Sunt gazda unei „Cafenele a lumii”, ce trebuie să fac?

Rolul gazdei unei „Cafenele a lumii” este să ajute punerea în practică a principiilor acestei metode. Nu stilul și aparențele sunt importante, ci spiritul acestor principii. A găzdui o „Cafenea a lumii” necesită solitudine, simț artistic și atenție. Gazda poate marca deosebirea dintre o conversație interesantă și oameni care apelează la propriile cunoștințe, pe de o parte, și sursele profunde ale înțelepciunii colective, pe de altă parte.

- Determinați scopul „Cafenelei lumii” și decideți cine va fi invitat la întâlnire;
- Dați întâlnirii un nume potrivit scopului, de exemplu: „Cafeneaua conducătorilor”, „Cafeneaua cunoașterii”, „Cafeneaua comunității”, „Cafeneaua descoperirilor”, etc.;
- Ajutați la redactarea invitației;
- Colaborați pentru a crea un mediu confortabil la „Cafeneaua lumii”;
- Întâmpinați-i pe oaspeți de îndată ce intră;
- Explicați scopul întâlnirii;
- Puneți întrebarea sau expuneți tema rundelor de conversație și asigurați-vă că acestea sunt vizibile tuturor de pe un retroproiector, flipchart sau pe cartonașele de pe fiecare masă;
- Explicați liniile directe ale unei „Cafenele a lumii”, ale etichetei folosite și puneți-le pe un retroproiector, pe o foaie mare de hârtie sau pe cartonașe pe fiecare masă;
- Explicați cum va funcționa logistica „Cafenelei lumii” (persoana care se oferă voluntar să rămână la masă la sfârșitul primei runde și îi întâmpină pe noii sosiți);
- În timpul conversației răspundeți la întrebări dacă vi se pun;
- Încurajați pe fiecare să participe la conversație;
- Amintiți-le participanților să noteze ideile cheie, să mângălească și să deseneze;
- Anunțați-i pe participanți într-un mod prietenos că a sosit momentul să schimbe mesele și că începe o nouă rundă de conversație;
- Dacă e posibil asigurați-vă că introspecțiile cheie sunt înregistrate vizual sau că sunt adunate și postate;
- Fiți creativi adaptând principiile „Cafenelei lumii” la nevoile specifice ale situației în care vă găsiți.

■ Sunt gazda unei mese, ce trebuie să fac?

- Aduceți-le aminte participanților de la masa dvs. să noteze orice legătură, idee, descoperire și întrebările mai importante imediat cum apar;
- Rămâneți la masă după plecarea celorlalți și întâmpinați-i pe „călătorii” de la masa cealaltă;
- Împărtășiți-le celorlalți pe scurt viziunile interne cheie de la conversația anterioară ca ei să poată corela și construi folosind ideile mesei la care stau.

Resurse pentru „Cafeneaua lumii”

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

Furnituri pentru „Cafeneaua lumii”

- Mese rotunde de 90 – 100 cm diametru sunt ideale, se pot folosi și măsuțe mici ca cele pentru jocul de cărți;
- Suficiente scaune pentru participanți și prezentatori;
- Fețe de mese colorate;
- Hârtie de flipchart sau fețe de mese din hârtie pentru acoperirea meselor;
- Markere colorate, pentru lizibilitate folosiți culori închise, ca verde, negru, albastru și mov, adăugați una sau două culori vii (roșu, verde deschis, albastru deschis sau oranji) pentru a sublinia cele scrise.
- Câte un vas cu flori și un ulcior sau pahar de vin pentru markere pe fiecare masă;
- O masă de rezervă pentru răcoritoare și aperitive;
- Hârtie de flipchart pentru a vizualiza cunoștințele grupului și bandă adezivă.
- Spațiul unui perete plat pentru a pune hârtia de flipchart cu cunoștințele cheie sau introspecții;
- Spațiu adițional (perete sau fereastră) pentru a crea o „galerie” a fețelor de masă scrise în cadrul rundelor de conversație.

Opțional (în funcție de dimensiune și scop):

- Retroproiector și ecran;
- Sistem audio pentru casete și/sau CD-uri;
- O selecție a muzicii de pus în surdina;
- Microfoane fără fir de ținut pentru sesiunile tip întâlniri în oraș;
- Șevalete / flipchart-uri;
- Furnituri de bază incluzând capsatoare, clipsuri pentru prinderea hârtiei, bandă de cauciuc, markere, bandă pentru mascare, pixuri, pioane și creioane;
- Cartonase colorate de 10x15 cm sau 13 x 18 cm (pentru notițe personale);
- Post-it-uri de 10x15 cm în culori vii pentru scrierea ideilor.

2.3. „Atelierele viitorului” (Future Workshops)

Introducere

„Atelierul viitorului” este o metodă de crearea unei viziuni asupra viitorului, ea susține această viziune suficient de mult pentru a o atinge. Este „o metodă creată pentru a ajuta oamenii să găsească alternative la stilul sau la condițiile lor de viață”. Întemeietorul metodologiei „Atelierul viitorului”, Robert Jungk (1913 – 1984), a dorit să creeze pentru grupurile dezavantajate social un instrument care le-ar fi permis să aibă un cuvânt de spus în procesele de luarea deciziilor și să-și susțină interesele.

Conceptul „Atelierul viitorului” se aplică în mod curent la domenii foarte largi și poate fi utilizat pentru o varietate de probleme incluzând dezvoltarea comunității și consultări la o scară extinsă. Este o aplicație care susține gândirea neconvențională în termenii unor utopii realizabile.

Fazele cele mai importante ale „Atelierului viitorului” sunt bine definite și constau din:

Faza critică – este creată pentru a scoate la lumină problemele specifice și temele în cauză;

Faza fantaziei – cere să fii creativ și să te distrezi, să inventezi o utopie și să desenezi imaginea unor posibilități viitoare.

Faza implementării - se evaluează ideile apărute în funcție de cât sunt de practice. În cazul găsirii unei soluții, se creează un plan de acțiune, iar grupul participă la întâlniri regulate, așa-zisele workshop-uri permanente, pentru a monitoriza avansarea spre soluția deja găsită.

În prezent cea mai mare parte a muncii în „Atelierele viitorului” nu are ca scop promovarea cetățeniei active (deși poate fi sigur folosită și pentru asta), ci mai degrabă pentru a provoca oamenii să gândească neconvențional. Crearea unui context în vederea inovației sociale este un proces extrem de dinamic, trecând de cadrul obișnuit de zi cu zi pentru găsirea unor soluții neașteptate. Un asemenea „Atelier al viitorului” este necesar și își va autosusține importanța ca fiind o metodologie a învățării sociale.

Organizarea unui „Atelier al viitorului”

Înainte de începerea workshop-ului moderatorul ar trebui să se gândească la munca de pregătire ce va avea loc, la obiectivele sale, la susținerea unei eventuale continuări a activității, ș.a.m.d. Pentru detalii vezi capitolul despre „Moderare”.

■ **Înainte de a începe**

Un „Atelier al viitorului” trebuie să se desfășoare cât mai simplu și informal cu putință, astfel încât fiecare să aibă posibilitatea să-l încerce și nici unul dintre participanți să nu simtă că nu poate vorbi datorită lipsei de experiență, cunoștințe sau încredere în sine.

■ **Cerințe**

Înainte de începerea workshop-ului moderatorul (moderatorii) trebuie să aibă grijă să aleagă un grup eterogen de participanți. Facilitatorul trebuie să aibă ca scop un grup de oameni diverși cu abilități diferite și experiențe variate.

Materialul necesar include următoarele:

- Foi mari de hârtie (A1 sau A2);
- Bandă adezivă;
- Hârtie de scris;
- Markere.

Materiale utile sunt următoarele:

- Pioneze;
- Pixuri;
- Cartonaje colorate (A5 sau 15 x 24 cm).

Pregătiți locul de lucru plasând o foaie mare de hârtie pe perete. Mai târziu participanții pot scrie pe cartonaje pe care apoi le vor plasa pe perete. Cartonajele vor fi clasificate și grupate pentru a ajuta la vizualizarea ideilor cheie. Ar putea fi necesar să se aducă metaplanele pentru a extinde spațiul util.

Notăți că „Atelierele viitorului” vor cuprinde activități în plen, dar și în grupuri mici, asigurați-vă că spațiul și resursele sunt valabile pentru amândouă tipurile de activitate.

■ Dimensiunea grupului

„Atelierele viitorului” sunt mai eficiente cu 15 până la 25 de participanți, ceea ce permite fiecăruia să vorbească despre subiect. Pentru grupuri mai mari este recomandabil să se organizeze mai multe „Ateliere ale viitorului” în paralel.

■ Rolul facilitatorului

La modul ideal „Atelierul viitorului” există pentru a promova spontaneitatea și gândirea liberă. Moderatorul are însă un rol specific. În acest caz ar trebui să se concentreze asupra asigurării desfășurării fazelor și să ajute participanții să-și vizualizeze ideile. Conducătorul trebuie să fie familiarizat cu procesul în sine și să ajute la încurajarea membrilor grupului să participe și să-și aducă contribuția în idei proprii.

■ Orarul

În final moderatorul trebuie să producă un orar subliniind cât durează fiecare fază. Un workshop de trei zile ar trebui să arate astfel:

- Joi: Introducerea și „Faza critică” (ora 18,00 – 21,00);
- Vineri: „Faza fanteziei” (orele 10,00 – 13,00 și 15,00 – 18,00);
- Sâmbătă: „Faza implementării” (orele 10,00 – 13,00 și 15,00 – 18,00).

În general raportul doi la unu ar fi rațional: două ore pentru „Faza fanteziei” și „Faza implementării” pentru fiecare oră de „Fază critică”. De aceea o zi de workshop ar trebui să arate astfel:

- „Faza preparatoare”: 9,30 – 10,00
- Pauză: 10,00 – 10,15
- „Faza critică”: 10,15 – 12,00
- Prânz: 12,00 – 13,00
- „Faza vizionară”: 13,00 – 14,45
- Pauză: 14,45 – 15,00
- „Faza implementării”: 15,00 – 17,00
- Discuții despre acțiuni viitoare; 17,00 – 17,30

A organiza un „Atelier al viitorului”

Un „Atelier al viitorului” este constituit din patru faze (cele trei faze menționate mai sus și timpul pentru pregătire):

- „Faza preparatoare”
- „Faza critică”
- „Faza fanteziei”
- „Faza implementării”
- „Faza realizării”

A. „Faza preparatoare”

Primii pași

Atmosfera trebuie să fie cât se poate de informală, iar participanții pot fi recrutați și pentru a aranja camera. Asta poate să producă un sentiment al egalității printre toți participanții și să-i permită fiecăruia să lucreze împreună cu celălalt pentru un scop comun.

Răcoritoarele pot și ele destinde atmosfera ca și o scurtă perioadă de timp în care oamenii discută la modul informal.

Odată ce oamenii au început să discute, moderatorul trebuie să le propună să se prezinte unul câte unul, lăsându-i să se decidă ce doresc să spună. În general oamenii vor să afle ce fac ceilalți și de ce se află în acel loc. Moderatorul poate folosi acest lucru la omogenizarea intereselor grupului.

Introducere

După ce fiecare s-a prezentat, moderatorul trebuie să prezinte procesul și ce urmează să facă participanții. Introducerea acestui capitol reprezintă un bun început.

Moderatorul poate menționa unele dintre rezultatele „Atelierului viitorului” oferind astfel participanților posibilitatea implicării în proces. De exemplu într-o regiune rurală din Rusia un workshop de acest tip a fost dedicat reducerii șomajului și explorării potențialului zonei în vederea dezvoltării economice. Rezultatul a fost crearea unei industrii prelucrătoare a lemnului și încurajarea micilor meșteșugari. În aglomerările urbane, incluzând cea din Paris, s-au imaginat planuri alternative de dezvoltare, ceea ce le-a permis rezidenților să-și continue viața acolo.

■ **Reguli de aur pentru un „Atelier al viitorului”**

Următoarele reguli pot servi ca linii directoare pentru un „Atelier al viitorului”. Trebuie introduse în fazele de început, iar moderatorul le poate scrie pe un poster:

- Nimeni nu trebuie să vorbească mai mult de un minut;
- Toți trebuie să se mențină în limita timpului, doar atunci „Atelierul viitorului” va avea succes;
- Fiecare are dreptul să vorbească. Toți așteaptă până ce persoana dinaintea termină de vorbit.
- Participanții pot arăta un cartonaș roșu dacă cineva vorbește mai mult de un minut.

Scrierea unui cartonaș se face după următoarele metode:

- Cartonașele lizibile sunt de „aur”;
- Pe fiecare cartonaș se notează un singur aspect;
- Nu se scriu mai mult de trei rânduri pe un cartonaș;
- Pentru a fi lizibil se va scrie pe cartonaș cu litere mari și mici de tipar.

B. „Faza critică”

■ **Obiective**

În acest moment începe workshop-ul propriu-zis. Moderatorul roagă grupul să încerce să prezinte cât mai multe obiective, de la cele importante la cele specifice sau chiar minore. Acesta sunt puse pe perete și pot fi sortate pentru faza următoare.

Problema de bază sau topica trebuie scrisă pe perete cu litere mari, vizibile pentru toată lumea.

■ **Colectarea observațiilor**

Moderatorul cere grupului să-și prezinte observațiile. Participanții pot vorbi pe scurt (vezi regula de mai sus despre vorbitul timp de un minut) sau își pot scrie comentariile pe un cartonaș sau o bucată de hârtie care apoi se afișează pe perete.

Începutul poate fi lent, dar pe măsură ce se umple peretele, tot mai mulți vor dori să ia cuvântul. De obicei cam într-o jumătate de oră peretele se umple.

Atunci când timpul a expirat sau observațiile se repetă, discuțiile vor fi oprite. Grupul își poate exprima în mod colectiv acordul pentru terminarea discuției.

■ **Evitarea discuțiilor**

Atunci când apar plângeri sau critici, important este să se evite discuțiile. Amintiți-le participanților că va exista ulterior și o perioadă a discuțiilor, ceea ce va contribui la colectarea observațiilor.

■ Clasificarea și gruparea

În continuare comentariile participanților pot fi clasificate și grupate în vederea alcătuirii unui număr mai redus de observații importante.

Dacă toate comentariile vor fi scrise pe cartonașe sau pagini de hârtie separate, va fi o simplă problemă de grupare pentru a le clasifica după anumite criterii. Moderatorul poate trasa legăturile dintre diferitele subiecte.

Participanții vor putea decide asupra subiectului pe care îl găsesc cel mai important. Asta poate fi făcut prin votarea fiecărui subiect sau dându-le participanților dreptul de a desemna cel mai important subiect prin buletinul de vot pe care îl dețin. Fiecărui participant i se pot da de la trei la șapte buletine de vot.

Țineți minte că în timpul „Fazei implementării” participanții vor dezvolta planuri și idei pentru a putea aborda subiectul respectiv. Pentru fiecare subiect pe care îl dezbate moderatorul va exista un grup de lucru. Moderatorul stabilește numărul grupurilor de lucru și pe cel al participanților dintr-un grup.

■ Exemple

În timpul workshop-ului SMILE care s-a referit la provocările educației interculturale din Sud - Estul Europei, participanții au definit ca fiind temele cele mai importante următoarele:

- Prejudiciile și stereotipurile;
- Lipsa structurilor instituționale menite să susțină educația interculturală;
- Lipsa informațiilor despre alte culturi;
- Interpretări istorice eronate;
- Lipsa interesului și a comunicării;
- Intoleranța;
- Izolarea;
- Educație formală inadecvată.

C. „Faza fanteziei”

■ Obiective

În această fază participanții vor lua principalele tematici din „Faza critică” și le vor reformula la modul pozitiv. De la acest punct încolo participanții își vor folosi imaginația pentru a crea posibilități alternative pentru viitor. Pornind de la acest lucru participanții vor selecta una sau două idei în vederea unei dezvoltări și elaborări ulterioare.

■ Introducerea „Fazei fanteziei”

Cea de a doua fază poate începe cu o scurtă trecere în revistă a evenimentelor petrecute cu o zi înainte. Ar putea fi de ajutor ținerea la vedere a subiectelor grupate. În cazul în care este nevoie de spațiu pentru a vizualiza produsele „Fazei fanteziei”, ele pot fi date jos de pe perete sau metaplan și puse în rezumat pe foi de hârtie înmânate apoi participanților.

Metoda exactă poate fi determinată de moderator sau prin consens cu participanții.

Pentru această fază participanții trebuie să țină minte să fie liberi, neconstrânși și creativi. Trebuie să fie spontani și să evite cinismul și perfecționismul.

■ Relaxarea

Un mic „spărgător de gheață” poate fi de ajutor pentru a le crea participanților o anumită stare. Povești, jocuri sau improvizarea unor scheciuri vor contribui la „încălzirea” grupului. Vezi capitolul despre moderare și exemplele unor „spărgătoare de gheață”.

■ Declarații pozitive

După ce participanții au dobândit starea adecvată e momentul întoarcerii la rezultatele „Fazei critice”. Pentru început grupul poate scrie din nou cele mai importante subiecte din „Faza critică” într-o formă pozitivă, transformându-le în adevărate obiective.

Aceste obiective pot fi puse pe perete pentru a-i ajuta pe participanți să vizualizeze rezultatele.

Exemple de „Declarații pozitive”

Privind înapoi la exemplele din „Faza critică” (vezi: Exemple) imaginați-vă că primele trei subiecte selectate au fost următoarele:

- Prejudicii și stereotipuri;
- Lipsa structurilor instituționale menite să susțină educația interculturală;
- Intoleranța.

Acestea ar putea fi rescrise astfel într-o formă pozitivă:

- Promovarea diversității și a unității precum și împărțirea lor într-o identitate comună europeană;
- Ajustarea structurilor existente pentru ca ele să devină susținătoare a educației interculturale;
- Dezvoltarea toleranței în cadrul dialogului și al comunicării.

■ **Brainstorming**

Obiectivele odată expuse, participanții vor începe un brainstorming despre soluțiile problemelor existente. Aduceți-le aminte participanților că:

- Pentru moment nimic nu este imposibil;
- Puteți gândi orice, nu există limite;
- Priviți subiectul cu ochii proaspeți ai unui copil.

Ar fi de folos dacă ați începe partea asta cu o întrebare. Alternativ participanții pot fi împărțiți în grupuri în cazul în care există un număr de probleme centrale asupra cărora doresc să lucreze în mod separat de „Faza critică”.

Imediat cum apar, ideile pot fi notate pe cartonase și plasate pe perete. Atunci când apar multe idei, ele vor provoca gânduri și conexiuni adiționale.

Exemple de brainstorming

În cadrul unui asemenea proces de brainstorming participanții unui workshop SMILE despre învățarea interculturală au prezentat următoarele idei:

- Să existe o singură mare familie în Balcani;
- Să se împărtășească o identitate europeană comună;
- Să se promoveze diversitatea și unitatea;
- Să se dezvolte toleranța în dialog și deschidere în comunicare;
- Să se strângă fonduri și să se găsească mai multe resurse pentru educație;
- Să se dezvolte și să se înfăptuiască principiile comune ale educației și să fie implementate folosind strategii și metode interculturale;
- Să se ajusteze structurile existente pentru ca ele să susțină educația interculturală;
- Să se dezvolte, stabilească și adere la principiile interculturale.

■ **Concentrarea asupra subiectului**

Deoarece concentrarea asupra tuturor ideilor este imposibilă, va fi important ca participanții să aleagă unele inovații cheie pentru a le introduce în localitățile de unde provin. Asta poate fi făcut prin consens sau prin vot așa cum s-a sugerat în „Faza critică” (vezi ”Sortarea și gruparea”). Votarea fiecărei idei în parte nu este un lucru practic.

În ceea ce privește „Faza critică” ideile pot fi adunate pentru a fi prelucrate în grupuri de lucru sau pentru ca să se facă referire la ele. Participanții le pot aduna după similitudini sau alte criterii.

În acest proces de selecție unele elemente se vor pierde. Ar fi de folos ca ideile neselectate să fie strânse într-o bancă a ideilor sau într-un „cufăr al tezaurului”, astfel ca participanții să se refere la ele mai târziu.

Un „Atelier al viitorului” de o zi poate precede „Faza implementării”. Ca alternativă pentru o perioadă mai lungă participanții pot încerca să construiască *Utopii* în jurul ideii selectate.

■ Construirea unei Utopii

Participanții pot lucra direct în cadrul dezvoltării unei *Utopii* bazate pe o idee sau pe un grup de idei care apar din brainstorming. Trebuie să te gândești la unele dintre soluțiile care au apărut și să le implementezi într-un context ideal. La fel ca și la brainstorming, creativitatea este importantă aici.

Întrebarea cheie este: Cum ați implementa ideea selectată în contextul dat, în cazul în care se obțin toate resursele și relațiile necesare?

■ Rolul moderatorului

În acest stadiu rolul moderatorului este să mențină fluxul liber al ideilor. Întrebări, sugestii despre noi abordări și imbolduri, toate pot juca un rol.

Nici o idee nu ar trebui respinsă ca fiind neplauzibilă sau chiar imposibilă. Amintiți-le participanților să se abțină de la orice critică în această fază. În special căutați să evitați: „Nu voi lucra astfel...” sau „E absurd...”. Nu sunt necesare scuze pentru diferitele idei. Nimeni nu trebuie să spună: „S-ar putea să fie o prostie, dar...” sau „Ar putea părea prea lung, dar...” sau „Cred că e prea scump, dar...”.

Participanții care critică trebuie încurajați să-și reformuleze obiecțiile într-un mod pozitiv ca o soluție alternativă. Ele vor fi sortate mai târziu și cu cât sunt mai multe cu atât este mai posibil ca una dintre ele să fie cea necesară.

În final participanții trebuie încurajați să țină seama de ideile apărute. Ele pot fi combinate, respinse, modificate sau preluate. Toate ideile nou ivite aparțin spațiului public și pot fi folosite liber.

■ Reguli pentru „Faza fanteziei”

Următoarele reguli și linii directoare pot fi plasate pe perete pentru a-i introduce pe participanți într-o stare propice pentru această fază:

- Cantitate înaintea calității;
- Orice idee este binevenită;
- Cu cât este mai neobișnuită cu atât este mai de preț;
- Criticile mai târziu;
- Investiți timp și energie în alegere;
- Toate ideile trebuie vizualizate;
- Creați puncte de pornire vizibile;
- Rezultatele aparțin tuturor;
- Jucați-vă cu ideile: combinați-le, grupați-le, lungiți-le, deformați-le
- Completarea lor este binevenită;
- Ideile produse aparțin întregului grup.

D. „Faza implementării”

■ Obiective

Scopul „Fazei implementării” este trecerea de la rezultatele imaginare obținute în „Faza fanteziei” la o soluție practică ce poate fi implementată pentru a îmbunătăți viața participanților. Critica și creativitatea vor fi combinate pentru a găsi cea mai bună cale de a aduce la suprafață

soluțiile gândite de participanți în ciuda obstacolelor care sunt: lipsa fondurilor, inerția birocratică, apatia externă, etc.

■ Introducerea „Fazei implementării”

„Faza implementării” începe cu o prezentare în profunzime a rezultatelor „Fazei fanteziei”. Asta poate duce la discuții ulterioare despre continuarea punctelor respective sau se amintesc punctele decise cu o zi înainte. Acești pași ai fazei pot fi prezentați astfel:

Evaluarea inovației

Schemele utopice dezvoltate până acum sunt examinate cu grijă pentru a evalua cât sunt de practice în condițiile actuale sau dacă aceste condiții sunt corect îndeplinite.

Determinarea unei strategii a acțiunii:

Depinzând de evaluările și răspunsurile primite grupul poate identifica la ce anume s-ar putea renunța din scopurile originale și ce strategie s-ar putea folosi pentru a discuta și implementa obiectivele rămase.

Crearea rezultatelor

Grupul poate crea scheme experimentale în cadrul cărora își poate duce la bun sfârșit ideile inovatoare.

■ Evaluarea inovației

Primii doi pași menționați descriu procesul de evaluare a ideilor sau a schemelor utopice produse în „Faza fanteziei”. În timpul acestei faze nu a fost posibilă critica, dar acum, critica este permisă și chiar încurajată. Unele dintre următoarele întrebări pot ajuta la evaluarea rezultatelor:

- Propunerile pot fi implementate imediat? Dacă nu, care dintre ele?
- Care sunt punctele de plecare actuale? Există proiecte similare?
- Care sunt obstacolele? Ce forțe trebuie învinse?
- Cum vor aprecia ideea experții, oamenii de știință și politicienii?

Propunerile de bază pot fi expuse pe un perete pe o coloană separată pentru „Experiențele prezente”. S-ar putea ca participanții să fi auzit de strategii similare care au fost implementate deja în alte țări.

Propunerile considerate mult prea nerealiste pot fi șterse sau mutate în „Banca de idei” sau în „Cufărul comorilor”. La sfârșitul acestei secțiuni participanții trebuie să voteze care dintre idei sau propuneri vor s-o continue.

■ Determinarea unei strategii a acțiunii

După ce grupul s-a decis asupra cărei idei sau propuneri vrea să lucreze în cadrul fazei practice a workshop-ului, trebuie să discute cum doresc să procedeze cu implementarea. Se poate discuta la o întâlnire în plen sau combinându-se cu următorul pas în cadrul activității unui mic grup de lucru.

Unele din următoarele întrebări s-ar putea să ajute grupul să se decidă asupra strategiei:

- Care este scopul final? Care este minimumul pe care vrem să-l realizăm?
- Cum să procedăm?
- Cum putem salva cât mai mult din ceea ce vrem să obținem?
- Care sunt condițiile noastre actuale? Politice? Economice?
- Ar trebui să atragem atenția asupra proiectului sau ar trebui să o luăm încet? De ce?

■ Crearea rezultatelor

Această parte a „Fazei implementării” se rezolvă cel mai bine în grupuri mici de lucru. Mai târziu în faza de închidere a workshop-ului toate grupurile se pot reuni pentru a-și prezenta rezultatele.

În această fază participanții pot folosi toate ideile dezvoltate și toate abilitățile pe care le-au pus la bătaie pentru a crea propuneri concrete care pot fi implementate. Participanții sunt încurajați să se gândească cum să găsească surse de finanțare sau cum pot aborda persoane din guvern sau din lumea afacerilor pentru a-i asista.

■ Crearea proiectelor

Nu este scopul acestei părți de a include o secțiune întregă despre dezvoltarea și propunerile de proiect. Grupuri diferite vor avea nivele diferite de experiență în crearea proiectelor și probabil că participanții vor aduce cu ei abilități transferabile din domenii apropiate (de exemplu experiența cu scrierea unui plan de afaceri, a unor rapoarte legale, etc.). Moderatorul poate cere participanților să țină minte următorii termeni cheie și următoarele întrebări care pot fi incluse în materialele de mai jos:

Obiective – Ce încearcă să facă proiectul dvs.?

Posibilități – Poți face acest lucru?

Grup țintă – Către cine se îndreaptă proiectul dvs.?

Cadru temporal – Cât timp va dura proiectul dvs.? Cât timp vor lua componentele proiectului?

Rezultate măsurabile – Ce lucruri specifice veți folosi pentru a decide dacă au fost atinse obiectivele?

Metodologia – Cum vă veți atinge obiectivele?

Mecanismul de evaluare – Cum vă veți da seama că lucrurile merg așa cum trebuie?

Bugetul – De câți bani veți avea nevoie?

Fonduri – Cum veți plăti pentru toate? Cine va plăti?

■ Reguli pentru „Faza implementării”

Puteți pune pe perete următoarele reguli sau linii directoare pentru a-i implica pe participanți într-o schemă optimă de gândire:

- Criticați visul și nu pe visător;
- Ideile sunt puncte de plecare – optimizați-le;
- Întrebările trebuie să ajute;
- Recunoașteți utilitatea oricărei idei;
- Imaginați-vă căi de optimizare a ideilor;
- Vorbiți la singular: „eu” și nu la plural: „noi”, „unii”;
- Susțineți-vă propriile cuvinte;
- Toți sunt egali!
- Oricine este îndreptățit să critice ideile.

E. „Faza realității”

■ Participanții

Atunci când workshop-ul se termină participanții trebuie să ia foarte în serios modul de continuare a rezultatelor, să stabilească acțiunile concrete printr-un plan de implementare. Cele mai multe dintre proiecte nu pot fi duse la bun sfârșit fără o finanțare, iar participanții au chiar ei unele idei despre asta.

Ar fi extrem de util dacă în faza precedentă participanții ar întocmi o listă cu roluri cheie și cu numele voluntarilor sau al celor care ar fi potriviți pentru acele poziții.

■ Moderatorul

În timp ce responsabilitatea finală pentru acțiunile viitoare se află în mâinile participanților, moderatorul (și organizația, dacă moderatorul reprezintă vreuna) ar trebui să ia în considerare ce stimulente sau susținere poate oferi participanților. Moderatorului i-ar fi utilă o listă cu donatori

potențiali astfel ca participanții să nu părăsească workshop-ul cu un sentiment de resemnare datorită lipsei resurselor.

■ Documentația

La final va fi util să se alcătuiască un raport formal sau informal al celor petrecute. Raportul poate fi relativ informal și disemina pe e-mail pentru ca participanții să aibă un memento rapid a ceea ce au obținut în acest workshop.

Succesul

Ideea unui „Atelier al viitorului” nu este doar să dezvolți propuneri de proiect. „Atelierul viitorului” este gândit a fi un proces transformator în care participanții au posibilitatea de a face o schimbare activă a mediului înconjurător foarte apropiat. Scopul opțional al acestui proces este ca participanții să se întoarcă în mediul din care provin pentru a-și îmbunătăți condițiile de locuit și comunitățile, acesta fiind un rezultat greu măsurabil.

„Atelierul viitorului” a fost conceput ca speranța să triumfe asupra apatiei. Asta vă urăm și noi!

Concluzii

„Atelierul viitorului” a fost dezvoltat inițial pentru a da posibilitatea unor grupuri de cetățeni cu resurse limitate să se poată exprima în procesul de luare a deciziilor. Este vorba despre un proces cu trei stagii desemnat să producă soluții inovatoare ale problemelor. „Faza critică” va conduce la o înțelegere critică a problemei, în cazul în care este pozitivă, va duce la „Faza visării” despre viitor. „Faza fanteziei” le cere participanților să viseze, să imagineze și să spere, definind despre ei înșiși o viziune radicală a viitorului. În final, în „Faza implementării”, speranțele și visele sunt transpuse în practică.

Resurse pentru „Atelierul viitorului”

Apel, Heino: The Future Workshop,

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

Jungk, Robert: Future Workshop: How to create Desirable Futures. 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. Tehnologia „Spațiului deschis” (Open Space)

Introducere

Tehnologia „Spațiului deschis” este o metodă alternativă pentru organizarea conferințelor și a fost folosită cu succes pentru întâlnirea a două mii de oameni. Este un mod eficient de spargere a granițelor obișnuite ale moderării și întâlnirilor ce necesită o pregătire intensă a conținutului și al cărui limite se află la interacțiunea dintre prezentatori și participanți.

„Spațiul deschis” susține creativitatea, pretinde responsabilitate personală și încurajează oamenii să-și asume roluri pe care în mod obișnuit nu le-ar prelua. Această tehnică își însușește situația că un grup de oameni care s-a adunat să discute un anumit subiect are competența și dorința de a aduce o schimbare. Grupul se autoorganizează deoarece agenda prestabilită este definită doar prin titlul evenimentului. Titlul reprezintă magnetul pregătirii deoarece atrage participanții și stabilește direcția conferinței.

Harrison Owen¹ este cel care a dezvoltat inițial metoda ca pe un răspuns la faptul că i se spusese că partea cea mai plăcută a conferințelor sunt pauzele de cafea. Participanții văd în aceste conversații partea dinamică ce permite legături adevărate între indivizi. Rezultatele acestor discuții nu sunt înregistrate și tind să nu fie valabile pentru o audiență mai largă. „Spațiul deschis” încearcă să schimbe forma obișnuită a unei conferințe oferind spațiu și timp liber față de încăperi și evenimente prestabilite.

■ **Lucruri esențiale despre „Spațiul deschis”**

Evenimentul este deschis de moderator. Toți participanții sunt adunați într-un spațiu larg. Moderatorul introduce tema „Spațiului deschis” și procesul propriu-zis prezentând cele „Patru principii” și „Legea unică”. Moderatorul explică faptul că rezultatele fiecărui workshop ar trebui înregistrate, supuse ascultării și plasate apoi, pentru a fi văzute public, ca buletin pe un avizier.

În final moderatorul invită pe toți participanții să creeze workshop-uri, să le afișeze desfășurătorul pe metaplan sau la „Piața ideilor”. Atunci când schema este completată sau când participarea au terminat unul dintre subiecte, toată lumea iese în pauză și au loc workshop-urile.

Din când în când participanții pot verifica avizierul pe care se află buletinul pentru a afla ce se petrece în cadrul altor workshop-uri și pentru a depune propriile comentarii.

Oamenii vor adăuga noi workshop-uri pe schema ideilor respective atunci când au inspirație. Workshop-urile se pot ține și în afara spațiilor pentru pauze, în zone unde se poate fuma și în jurul meselor cu aperitive.

La terminarea „Spațiului deschis” participanții își pot împărtăși experiențele și apoi se face o evaluare împreună cu tot grupul. O altă rundă a „Spațiului deschis” poate avea loc scoțând în evidență crearea proiectelor și a ideilor în vederea acțiunii.

În final toate rezultatele trebuie compilate și distribuite participanților.

■ **Cele „Patru principii”**

Oricine ar veni este persoana potrivită

„Spațiul deschis” este construit în jurul ideii că oricine are capacitatea și potențialul să contribuie e bine venit.

Orice s-ar întâmpla acesta este singurul lucru posibil să se petreacă

„Spațiul deschis” este desemnat să provoace un răspuns creativ din partea participanților, iar rezultatele pot surprinde. Este deosebit de important ca atât organizatorii cât și participanții să se lase surprinși.

Oricând începe este momentul potrivit.

Creativitatea nu poate fi schematizată. Oricând s-ar ivi este considerat momentul propice.

Atunci când se termină este bun terminat.

Sau „când nu s-a terminat, asta este”. Dacă un workshop trebuie să continue în afara timpului alocat pentru el, va putea continua. În mod similar, în cazul în care un workshop se termină mai devreme, atunci se termină. Schema este construită astfel încât necesitățile și energia creatoare a participanților să se adapteze unele altora.

■ **„Legea unică”**

„Legea celor două picioare” este cea care definește „Spațiul deschis”. Oamenii sunt rugați să-și ia răspunderea pentru ceva la care țin. Sunt liberi să se miște, după dorință. Conferința „Spațiului deschis” începe în fapt prin rugămintea adresată participanților de a deveni facilitatorii

¹ **Harrison Owen** – consultant în management, inițiatorul mișcării „Transformării organizaționale” în cadrul căreia s-a născut ideea „Open Space”. (n.tr.)

workshop-ului. Se cere ca participanții să folosească la maxim timpul acordat și să fie cu adevărat activi.

■ **Beneficiile aduse de „Spațiul deschis”**

Metodologia „Spațiului deschis” poate aduce mari beneficii unei largi audiențe:

- Creativitate, energie, angajament, cooperare;
- S-a dezvoltat o conducere colectivă (creșterea a venit din interior);
- Participanții au responsabilitatea pentru ceea ce se întâmplă sau nu se întâmplă;
- Participanții au posibilitatea de a-și exprima punctele de vedere;
- Din discuții apar planuri de acțiune și echipe de lucru;
- Întregul procedeu este înregistrat;
- Este o metodă pentru grupuri mari cu costuri relativ mici.

■ **Cerințe obligatorii pentru „Spațiul deschis”**

Metoda „Spațiului deschis” este extrem de eficientă în anumite situații și anume:

- În cazul în care există o problemă reală de care trebuie să te preocupe;
- În cazul în care situația sau problema respectivă sunt complexe;
- În cazul în care există o diversitate și /sau o varietate de opinii;
- În cazul în care este nevoie de o decizie urgentă;
- În cazul în care nu există un rezultat preconțuit.

Dimpotrivă, „Spațiul deschis” este mult mai puțin eficient în cazul în care organizatorii intenționează să livreze un conținut prestabilit. El nu este necesar în cazul în care soluțiile unei probleme sunt prestabilite sau dacă există doar câteva alegeri prestabilite.

■ **Planificarea unui „Spațiu deschis”**

Planificarea unui „Spațiu deschis” nu se concentrează pe conținut, necesită în schimb mult suport logistic.

■ **Subiectul**

În timpul primului stadiu de planificare a procesului este important să te întrebi: „Este „Spațiul deschis” potrivit pentru acest eveniment?” Cele cinci cerințe descrise mai sus sunt aplicabile?

Este foarte important să vă întrebați dacă sunteți dispus(ă) să renunțați la controlul procesului și să lăsați rezultatele pe seama participanților.

Subiectul ales este extrem de important pentru „Spațiul deschis”. Din moment ce nu există nici un fel de orar, listă de experți, workshop-uri prestabilite, singurul lucru care îi va atrage pe participanți și le va capta atenția va fi subiectul. Acesta va trebui să le stimuleze imaginația, să-i facă să accepte diferite puncte de vedere, să permită găsirea unor soluții deschise. Ar putea fi util să aveți un subiect obișnuit cu caracter presant. În plus subiectul nu trebuie să anticipeze rezultatele. În cazul în care este nevoie de rezultate prestabilite s-ar putea ca un format diferit să fie mai eficient.

În sfârșit, în timp ce elaborezi subiectul, este mai bine ca invitație să cuprindă un subiect atrăgător având un titlu nu mai lung de o propoziție.

■ **Invitațiile**

Invitațiile pentru eveniment trebuie să cuprindă și subiectul. În cazul în care participanții sunt nefamiliarizați cu „Spațiul deschis” ar fi bine să le oferiți o mică introducere (vezi introducerea la acest capitol).

■ **Logistica**

„Spațiul deschis” necesită o logistică unică deoarece are nevoie atât de spațiul necesar pentru evenimente plenare cât și de cel pentru lucrul în grupuri mici în „locurile pentru evadare”. Este prin urmare nevoie și de un spațiu comun pentru program („Piața ideilor”) și pentru rezultatele fiecărui workshop. Este necesar să existe un copiator din moment ce rezultatele fiecărui workshop

trebuie postat pe metaplan sau perete cu regularitate astfel ca fiecare să-și poată lua acasă o copie a rezultatelor.

Deoarece logistica este foarte importantă pentru proces și deoarece mulți din echipa de susținere s-ar putea să nu fie familiarizați cu „Spațiul deschis”, este nevoie de o listă cu tot necesarul logistic ce trebuie să existe la locația respectivă și cu toate lucrurile care trebuie aduse.

„Piața ideilor”

„Piața ideilor” este un loc unde participanții își pot posta titlurile workshop-urilor lor pentru ca și ceilalți participanți să știe unde și când să se prezinte. Ar trebui ca orele să fie notate în susul paginii, iar într-o parte a paginii să existe numele sau alte explicații pentru fiecare pauză. Participanții pot scrie titlurile workshop-urilor pe hârtie A4 sau A3 și să le posteze direct într-o schemă pentru a forma un orar.

Nu uitați, participanții vor avea nevoie de o modalitate de a prinde titlurile workshop-urilor. Banda adezivă este o soluție, una mai bună ar fi hârtia autocolantă, deoarece materialele stau mai bine prinse astfel și pot fi date jos mai ușor.

Dacă locul este mult prea îngust fiecare spațiu poate fi desemnat printr-un „post-it” de culoare diferită, iar fiecare „post-it” poate fi tras peste un anumit workshop pentru a arăta unde va fi derulat. Cele „Patru principii” și „Legea unică” ar trebui și ele să fie vizibile în același loc.

Instrumentele necesare pentru „piața ideilor” sunt:

- Markere;
- Foi de hârtie A4;
- Coli mari de hârtie A1 sau bannere arătând orarul evenimentelor și „locurile de evadare”;
- Bandă adezivă sau autocolante.

Instrumente utile pentru „piața ideilor” includ:

- Post-it-uri colorate;
- Sistem de microfoane.

„Locurile pentru evadare”

În mod ideal „locurile pentru evadare” ar trebui să împartă între ele același spațiu comun astfel ca participanții să observe liber ce se petrece în grupul lor sau al altora și să li se alăture dacă asta doresc. Aceste spații sunt separate cel mai bine prin culori poate printr-un mic banner sau un semn colorat astfel ca participanții să identifice vizual unde trebuie să meargă. Mici steaguri ar fi cel mai bine.

„Locurile pentru evadare” ar trebui să fie aranjate pentru 6 – 12 persoane cu opțiunea de a adăuga noi locuri de șezut în cazul în care workshop-ul se mărește ca număr. Nici o sesiune nu trebuie să lase impresia că este plină.

Instrumentele necesare pentru fiecare dintre „locurile pentru evadare” includ:

- Foi mari de hârtie pentru vizualizarea ideilor;
- Foi de hârtie pentru documentarea sesiunii (procesul verbal al „Spațiul deschis”);
- Pixuri;
- Locuri pentru scris (table mici).

Alte instrumente utile pentru „locurile pentru evadare” sunt următoarele:

- Metaplane (utile și pentru separarea „locurilor pentru evadare” unul de celălalt);
- Hârtie de flipchart și un stand.

Avizierul pentru buletin

Avizierul poate fi instalat într-o zonă laterală pentru rezultatele fiecărei sesiuni. I se poate da și un nume atrăgător, ca de exemplu „Ultimele știri”. Moderatorul, echipa de serviciu sau participanții pot posta pe avizier rezultatele fiecărui workshop (de exemplu un proces verbal), se poate lăsa spațiu pentru comentarii și întrebări.

La modul ideal rezultatele fiecărei sesiuni ar trebui mărite pentru a fi citite mai ușor (de la A4 la A3, de la concept la produs).

Structura timpului

Un eveniment „Spațiu deschis” este organizat în general pentru o perioadă de trei zile. Primele două zile sunt dedicate evenimentului propriu-zis, iar ziua finală este rezervată în general pentru evaluare și crearea unor planuri pentru acțiuni viitoare bazate pe rezultatele obținute (vezi „Spațiul de acțiune”).

Pentru fiecare workshop e nevoie de o oră până la o oră și jumătate. Așa cum stipulează a patra regulă „Atunci când se sfârșește asta e”, așteptați-vă ca unele workshop-uri să continue peste limita de timp alocată. Asigurați-vă că aveți suficient timp alocat (10 – 15 minute) între fiecare workshop pentru ca participanții să finalizeze rezultatele și să le arate moderatorului și echipei.

Formarea unei echipe

Un moderator va putea modera un „Spațiu deschis” format din 30 de persoane, așa cum poate s-o facă și la o întâlnire obișnuită sau la o conferință. Pentru un „Spațiu deschis” mai mare e sigur că moderatorul va avea nevoie de o echipă. Nu există reguli stricte referitoare la dimensiunea grupului, dar țineți minte ceea ce urmează să facă echipa, lucru descris în detaliu în secțiunea următoare.

Mâncarea

Din cauza naturii flexibile a „Spațiul deschis” în mod tradițional nu există o oră anumită stabilită pentru a lua masa. Aperitive, legume crude tăiate, biscuiți și sandviciuri pot fi mâncate în decursul întregii zile.

Multe hoteluri vor insista să aibă o oră fixată pentru catering. În acest caz cereți o perioadă mai largă de timp și o masă tip bufet suedez pentru ca și cei care ajung târziu să poată mânca și ei.

Ar fi mult mai util ca participanții să aibă bani sau cupoane pentru mâncare și o listă a restaurantelor locale aflate la o distanță rezonabilă de mers pe jos. Astfel grupurile din „locurile pentru evadare” se pot muta direct la masă.

Centre cu computere (opțional)

Ar fi utilă organizarea unui spațiu cu computere unde participanții să-și poată scrie rezultatele sesiunilor. Computerele nu trebuie să fie în rețea, dar ar trebui conectate la o imprimantă.

Un calculator la 40 de participanți este în general suficient. Cei mai mulți dintre participanți vor prefera să scrie de mână. Dacă toate rezultatele vor fi introduse electronic la final se va putea produce un CD.

Alt echipament electronic, camere digitale și video pot ajuta la imprimarea evenimentului multimedia.

Conducerea unui „Spațiu deschis”**■ A introduce „Spațiul deschis” participanților**

Începeți cu o introducere a subiectului și a „Spațiului deschis”. Introducerea la acest capitol și la secțiunea precedentă despre „Cum ar putea arăta un „Spațiu deschis”?” pot fi utilizate ca o scurtă descriere despre format.

Cele „Patru principii” și „Legea unică”

Cele „Patru principii” și „Legea unică” au fost descrise anterior. Ar trebui explicate participanților ca să-și cunoască responsabilitățile. Ideal ar fi ca toate acestea să fie scrise pe un poster pentru ca fiecare să vadă și să le conștientizeze.

Responsabilitatea participanților

„Spațiul deschis” funcționează doar dacă oamenii se autoorganizează și contribuie la maxim.

Trebuie notat că nimeni nu este obligat să participe, dar că toți au făcut această alegere de a fi prezenți și a-și arăta interesul față de subiectul în discuție. Nimeni nu este obligat să apară la workshop, dar este totuși politicos să te arăți. Fiecare este liber să plece oricând, iar manifestarea poate fi încheiată sau i se poate schimba locul desfășurării la cererea participanților. Moderatorul

trebuie să lase decizia participării participanților, iar cei care nu participă direct la workshop pot contribui în felul lor (vezi următoarea secțiune despre „fluturi” și „bondari”).

Responsabilitatea de bază a participanților este să asigure o persoană care să înregistreze rezultatele fiecărui workshop (un exemplu de Proces verbal este prezentat la sfârșitul acestui capitol). Asta va duce la crearea documentației la sfârșitul sesiunii.

„Fluturi” și „Bondari”

În cadrul multor „Spații deschise” este foarte obișnuit să se arate un desen cu fluturi și bondari. Moderatorul poate să explice că unii dintre participanți vor fi „fluturii”, iar ceilalți „bondarii”. Este ca o extensie a „Legii celor două picioare”: unii oameni își vor petrece majoritatea timpului trecând de la un grup la altul. „Fluturii” și „bondarii” arată că există și alte metode de a contribui la „Spațiul deschis” în afară de cea a participării la workshop-uri.

„Bondarii” sunt participanții care fac tururi între grupuri „polenizându-le” cu idei provenite de la diferitelor grupuri.

„Fluturii” îi descriu pe participanții care tind să treacă de la un grup la altul pentru a socializa. Deseori se reunesc în zonele cu aperitive și pentru fumători și formează astfel noi grupuri de discuție.

„Piața ideilor”

„Piața ideilor” se află într-un fel acolo unde începe „Spațiul deschis”. Harrison Owen, inventatorul „Spațiului deschis”, s-a inspirat văzând un avizier într-un sat din Africa. Datorită acestui mijloc de comunicare rezidenții acelei comunități au putut organiza evenimente și serbări extraordinare fără o planificare centralizată. Prin acest procedeu participanții „Spațiului deschis” pot obține același lucru.

„Piața ideilor” se află acolo unde participanții creează un desfășurator pentru „Spațiul deschis”. Materialele necesare au fost descrise mai sus. Dați-le participanților materialele și permiteți-le să-și anunțe workshop-urile, apoi postați anunțul pe avizier. În cazul în care există un sistem de microfoane (un asemenea sistem este necesar în funcție de dimensiunea spațiului și numărul participanților) oamenii își pot face astfel anunțurile. Odată cu epuizarea colectării ideilor, participanții se vor muta în „locurile pentru evadare”.

Așa cum s-a menționat în secțiunea despre logistică există diferite moduri de a stabili care dintre workshop-uri va avea loc într-un anumit spațiu. Orice ar decide moderatorul, participanții trebuie să știe cu claritate unde trebuie să meargă.

■ Rolul moderatorului

Cel mai important rol al moderatorului este să organizeze logistica, să organizeze evenimentul în totalitate și să ofere consultanță și susținere participanților care le cer. Moderatorul trebuie să răspundă oricărei întrebări referitoare la metodologia sau la aspectele organizaționale ale evenimentului.

În unele cazuri comoderatorii se pot alătura grupurilor în faza de lucru pentru a-i ajuta pe participanți să-și vizualizeze discuțiile și să promoveze înregistrarea workshop-ului, în cazul în care unele grupuri de participanți sunt mai puțin experimentate, neavând abilitățile necesare. Atenție, comoderatorii trebuie să fie atenți să nu se interpună faptic în nici unul dintre workshop-uri și să le dea participanților libertatea de a discuta topica în felul lor propriu.

■ Rolul echipei

Moderatorul are nevoie în general de o echipă de serviciu care să asigure toate materialele necesare „Spațiului deschis”. Despre aceste materiale s-a discutat în secțiunea despre logistică. Echipa va fi responsabilă pentru:

- Pregătirea încăperilor (vezi „Planificarea unui „Spațiu deschis”);
- Pregătirea unei liste pentru înscrierea participanților;

- Acordarea asistenței participanților referitor la tematică sau orar atunci când aceștia o cer;
- Actualizarea „Pieței ideilor”, atunci când este necesar;
- Comunicarea cu moderatorul și participanții referitor la rezultate și procese verbale;
- Actualizarea știrilor de pe avizier referitoare la rezultatele și procesele verbale și compilarea lor pentru a fi publicate;
- Ținerea la curent a moderatorilor cu problemele referitoare la procesele organizaționale;
- Înregistrarea vizuală a evenimentului cu o cameră de luat vederi sau cu una digitală (opțional);
- Asigurarea hranei și băuturii (opțional);
- Producerea documentației,

■ Închiderea „Spațiului deschis”

Manifestarea „Spațiul deschis” trebuie să se termine cu o întâlnire în plen unde participanții vor face schimb de experiențe.

Spațiul de acțiune

După închiderea „Spațiului deschis” există posibilitatea de a stimula rezultatele printr-o întâlnire specială referitoare la conceperea proiectelor sau la acțiuni viitoare bazate pe discuțiile purtate în timpul workshop-urilor.

Compilarea rezultatelor

Una din trăsăturile importante ale „Spațiului deschis” este că la terminarea întâlnirii se pot furniza datele înregistrate. Aveți grijă ca la terminarea „Spațiului deschis” să existe toate Procesele verbale ce descriu rezultatele muncii depuse. Includeți o listă cu datele de contact ale fiecăruia (s-ar putea ca acest lucru să nu fie posibil în cazul unor evenimente de tip „Spațiu deschis” cu participare extrem de numeroasă).

În cazul în care există destule calculatoare la care să se introducă toate rezultatele tuturor workshop-urilor, documentația poate fi distribuită pe câte un CD-ROM tuturor participanților. La asta se poate adăuga un supliment multimedia, incluzând fotografii și casete video.

Un „Spațiu deschis” avansat

„Spațiul deschis” poate fi combinat și cu alte metode interactive cum ar fi „Atelierul viitorului” („Future Workshop”), „Cafeneaua lumii” („World Café”) și „Cercetare apreciativă” („Appreciative Inquiry”). Natura metodei „Spațiului deschis” este să fie liberă. Cel mai simplu mod de integrare a celorlalte metodologii este să asigure faptul ca participanții cu adevărat interesați să fie prezenți și să le permită acestora, acordându-le spațiul și timpul necesare, să ducă la bun sfârșit cele dorite.

■ „Cafeneaua lumii” și „Spațiul deschis” („World Café” și „Open Space”)

„Cafeneaua lumii” este o metodologie bazată pe conversații dinamice în ambianța unei cafenele. Alte informații despre această metodă le puteți găsi la capitolul respectiv.

„Cafeneaua lumii” este o metodă structurată mult mai greoi decât „Spațiul deschis”. Există un proces și o perioadă de timp fixate cu exactitate referitoare la mutarea participanților de la o masă la alta. Unii facilitatori sugerează că la început ar trebui folosită metoda „Cafeneaua lumii” și abia după aceea „Spațiul deschis”, datorită formatului deschis al acestuia, ceea ce face mult mai dificilă întoarcerea participanților la o întâlnire cu o structură rigidă.

Având grupuri mici este posibilă folosirea metodei „Cafeneaua lumii” în „locurile pentru evadare”, fiecare din acestea putând fi o masă de tip cafenea, totul depinde însă de dimensiunea grupului. Până la urmă participanții vor alătura mesele. Referitor la standardele „Cafenelei lumii” participanții vor putea scrie pe învelitorile meselor pe care apoi le vor vizualiza. Acest lucru i-ar putea împrumuta „Spațiului deschis” o dinamică informală, fiind în mod special eficientă în funcție de context.

O altă posibilitate este folosirea „Legii celor două picioare” împreună cu metoda „Cafeneaua lumii”. Permiteți-le participanților libertatea de a se mișca de jur împrejur așa cum li se pare potrivit, în locul schimbării participanților la mese la intervale precise.

Tabelul nr. 1 nu reprezintă o listă exhaustivă a diferențelor de bază între cele două metodologii.

■ „Spațiul deschis” și „Cercetarea apreciativă” („Open Space” și „Appreciative Inquiry”)

„Spațiul deschis” este în mod special compatibil cu „Cercetarea apreciativă” deoarece ambele sunt metodologii cu autoorganizare ce se bazează pe mobilizarea participanților. Diferența de bază între ele este că „Spațiul deschis” delimitează timpul și spațiul pentru fiecare eveniment în parte, în timp ce „Cercetarea apreciativă” poate avea loc într-o perioadă foarte lungă de timp: săptămâni, luni sau chiar ani.

„Cercetarea apreciativă” le cere participanților să pună întrebări pozitive și să caute exemple de bună practică. Un întreg „Spațiu deschis” poate să se bazeze, având topica potrivită, pe o abordare a „Cercetării apreciative”. Ca metodă alternativă participanții ar putea fi introduși la început în cadrul unei întâlniri în plen în metoda „Cercetării apreciative”, ca apoi să li se ofere șansa de a-și folosi noile cunoștințe într-un „Spațiu deschis”.

„Spațiul deschis” ar putea fi utilizat pentru a conduce evenimente specifice ale „Cercetării apreciative” cum ar fi întâlniri unicate sau cele dintr-o succesiune, fiecare dintre ele concentrându-se asupra stadiilor diferite ale ciclului „3 D + V” (vezi capitolul „Cercetare apreciativă”). Imaginați-vă un „Spațiu deschis” cu titlul „Care sunt cele mai bune practici de învățare pe care o organizație le poate oferi și cum le putem împărtăși?” folosit pentru o organizație. În cadrul unei „Cercetării apreciative” procesul poate aduce la suprafață un complex de probleme care îi va atrage pe participanți, cu alte cuvinte va deveni subiectul ideal pentru „Spațiul deschis” (mai multe informații despre „Cercetarea apreciativă” le găsiți la capitolul respectiv).

Tabelul 2 ne prezintă o listă neexhaustivă a diferențelor dintre „Cercetarea apreciativă” și „Spațiul deschis”.

Sinteză

„Spațiul deschis” este un eveniment de grup bazat pe resurse și inovații aduse de participanți. Nu recurge la o agendă pentru conferință, apelează la participanți să se autoorganizeze și să conducă ei înșiși evenimentul. Participanții definesc ceea ce doresc să discute și când să se întâmple acest lucru. Moderatorul oferă spațiul, timpul și suportul tehnic și organizatoric pentru acestea.

Resurse pentru tehnologia „Spațiului deschis”

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 Toolbook:

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

Proces verbal pentru „Spațiul deschis”

Titlul evenimentului.....

Problema / Subiectul.....

Moderatorul.....

Rezultate importante și / sau recomandări:.....

Participanți:

Exemplu de Proces verbal pentru „Spațiul deschis” ce poate fi copiat.

Tabelul 1: Comparație între „Spațiul deschis” („Open Space”) și „Cafeneaua lumii” („World Café”)

| „Spațiul deschis” („Open Space”) | „Cafeneaua lumii” („World Café”) |
|---|---|
| De regulă pentru perioade mai lungi de timp, de la una la două zile, necesită o anumită perioadă pentru ca oamenii să se familiarizeze cu ea. | De regulă pentru perioade scurte de timp de maximum două ore, îi introduce pe oameni direct în subiect. |
| Îi provoacă în mod radical pe oameni să experimenteze „șocul libertății” prin folosirea autoorganizării. | Ambianța confortabilă a unei cafenele permite oamenilor să aibă șansa de a se relaxa și de a discuta, fără a fi provocați, problemele care îi preocupă. |
| Sunt bine venite toate ideile referitoare subiectului și permite ideilor inovatoare să se dezvolte. | Oamenii poartă conversații atrăgătoare în cadrul unor subiecte de interes definite în prealabil. |
| Permite oamenilor să-și ia răspunderea pentru și să discute numai ceea ce îi interesează. | Un mod rapid de colectarea punctelor de vedere ale celor prezenți despre toate subiectele alese. |
| Permite, într-un mod surprinzător, studiul în colaborare, accesul la inteligența colectivă și descoperirea cunoștințelor practice. | Permite studiul în colaborare, accesul la inteligența colectivă și descoperirea cunoștințelor practice. |
| Ține seama de drumul întortocheat și ocolitor spre coerență. | Accelerează trecerea spre coerență. |

Tabelul 2: Comparație între „Spațiul deschis” („Open Space”) și „Cercetarea apreciativă” („Appreciative Inquiry”)

| „Spațiul deschis” („Open Space”) | „Cercetarea apreciativă” („Appreciative Inquiry”) |
|---|--|
| Autoorganizare | Autoorganizare |
| Stabil în timp și spațiu, pe o perioadă de câteva zile | Se poate extinde pe o perioadă mai lungă: săptămâni, luni, chiar ani. |
| Se concentrează asupra unui subiect înțeles și interpretat de participanți. | Se concentrează asupra punerii întrebărilor și a descoperirii unor subiecte, chestiuni și idei pozitive și afirmative. |
| Permite participanților să fie responsabili, să discute și să acționeze în numele propriilor interese. | Permite participanților să fie responsabili, să discute și să acționeze în numele propriilor lor interese într-un mod pozitiv. |
| Provoacă oamenii să experimenteze „șocul libertății”. | Provoacă oamenii să gândească pozitiv. |
| Lucrează pentru a crea schimbări durabile, pozitive, de lungă durată prin mobilizarea intereselor și pasiunilor participanților | Lucrează pentru a crea schimbări durabile, pozitive, de lungă durată prin construirea și extinderea bunelor practici existente și a unei viziuni idealizate asupra viitorului. |

2.5. „Cercetarea apreciativă” („Appreciative Inquiry”)

Introducere

■ Ce înseamnă „Cercetare apreciativă”?

„Cercetarea apreciativă” explorează funcționalitatea organizațiilor, proceselor și relațiilor. Se bazează pe ideea că punerea de întrebări poate modela realitatea, iar întrebările și dialogul despre putere, succes, valori, speranțe și visuri pot duce la dezvoltarea lor ulterioară.

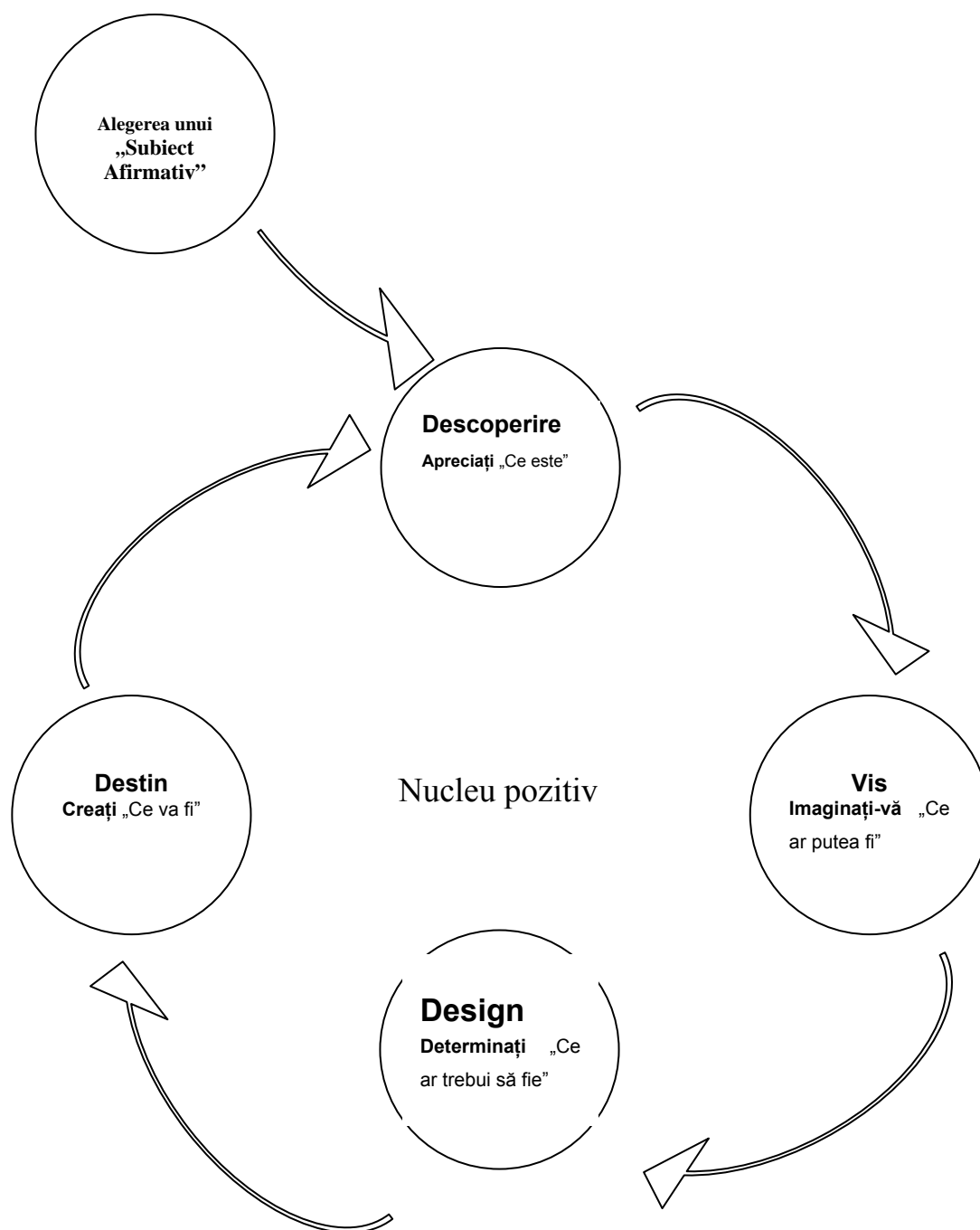
„Cercetarea apreciativă” este suma componentelor sale: se bazează pe importanța recunoașterii și afirmării valorii oamenilor și a sistemelor din jurul nostru, de asemenea examinează, studiază și explorează această valoare. „Cercetarea apreciativă” se referă la încurajarea oamenilor de a pune întrebări pozitive și a acționa la primirea răspunsurilor. Această metodă iese din tiparele tradiționalei dihotomii moderator-participant, îi angajează cu adevărat și cere contribuții interactive din partea fiecăruia.

Ca și „Spațiul deschis”, metoda „Cercetării apreciative” se autoorganizează. Spre deosebire de „Spațiul deschis” metoda „Cercetării apreciative” poate avea loc în afara unui spațiu determinat și a unei scheme de timp și poate fi un proces în desfășurare la care participanții sunt angajați pe o lungă perioadă de timp. Totodată poate fi o abordare pe termen lung și susținută a managementului schimbării, mai degrabă decât o simplă intervenție limitată în timp.

Ideea din spatele metodei „Cercetării apreciative” este atât de simplă încât atunci când vorbesc despre ea mulți oameni încearcă să o mai „înflorească” un pic. Multe corporații încearcă să o numească în alt mod atunci când o implementează. De fapt „Cercetarea apreciativă” a avut mult succes în trecut. Funcționează pentru că se bazează pe rețelele sociale existente și pe nevoia umană de socializare.

În timpul implementării „Cercetării apreciative” nu trebuie pierdut din vedere faptul că se bazează pe oameni care doresc să participe și să-și împărtășească experiența. Nu trebuie să se transforme într-un proces mecanic sau într-un alt punct bifat pe o listă.

Procesul celor 3D + V (descoperire, destin, design, vis)



„Cercetarea apreciativă” se axează în jurul procesului celor „3 D + V” așa cum este descrisă în diagrama de mai sus. Împrumută ceva din Teoria sistemelor și gravitează în jurul ideii unei bucle pozitive a feedback-ului. Fiecare parte pozitivă a cercului întărește direct sau indirect o altă parte.

■ **Alegerea unui „Subiect Afirmativ”**

Ciclul celor „3 D + V” începe prin identificarea unor „Subiecte Afirmative”. Dacă „Cercetarea apreciativă” se bazează pe ideea că sistemele umane sunt modelate prin ceea ce studiază,

atunci alegerea unui subiect este foarte importantă. Subiectul selectat devine programul organizației pentru învățare și inovație.

„Subiectele Afirmative” sunt așadar de o importanță strategică pentru organizațiile participante la „Cercetarea apreciativă”. Poate fi un aspect al nucleului pozitiv al organizației care are un puternic potențial vizând viitoarele succese ale organizației. Ar putea fi de asemenea o problemă formulată ca fiind afirmativă. Sau ar putea fi un factor competitiv al succesului despre care organizația trebuie să învețe mai multe.

■ Descoperirea

Descoperirea descrie procesul identificării plusurilor din mediul existent. Chiar și la nivel organizațional, „Descoperirea” este condusă în general prin interviuri directe, deși poate include și grupuri țintă, mari întâlniri și chiar conferințe de tip „Spațiu deschis” sau „Cafeneaua lumii”. În orice formă stadiul „Descoperirii” va cuprinde dialoguri afirmative între membrii unei organizații, acționari și comunitatea locală. Scopul procesului este:

- Descrierea nucleului pozitiv al organizației;
- Răspândirea la nivelul întregii organizații a celor mai bune practici și a acțiunilor de urmat;
- Sporirea cunoștințelor organizaționale;
- Posibila apariție a unor schimbări neplanificate.

„Descoperirea” începe cu crearea unor interviuri apreciative. O parte importantă a procesului de luarea unei decizii în această fază este desemnarea persoanei care va crea acele interviuri, determinarea tipurilor de resurse și de training ce se vor accesa și modul lor de utilizare.

Interviuri

Interviurile apreciative sunt structurate în mod obișnuit în modul următor:

- Titlul (în general „Subiectul Afirmativ”);
- Un mod de a introduce subiectul;
- Două până la patru întrebări care explorează diferitele aspecte ale topicii.

Ele introduc participanții în „Subiectul Afirmativ”; sunt importante pentru inducerea unei stări propice pentru punerea întrebărilor și obținerea răspunsurilor. Introduceri eficiente vor avea un ton pozitiv și pot produce o imagine bună a topicii. În plus introducerile trebuie să fie personalizate și să apeleze individul mai degrabă decât organizațiile. Trebuie să se concentreze asupra experiențelor personale, chiar dacă subiectele sunt dificile, cum sunt strategia sau calitatea.

După introducerea urmează întrebările care se referă la trecut, prezent și viitor. Întrebările referitoare la trecut apar primele, invitând persoana care este interviuată să reflecteze la experiențele avute, urmate de o întrebare adițională ce ajută oamenii să extrapoleze ceea ce au învățat.

Întrebările despre prezent se referă la ceea ce este cel mai bine în condițiile actuale și oferă oportunități similare pentru a reflecta și a extrapola ceea ce se petrece acum. La final întrebările despre viitor oferă șansa de a visa și de a imagina noi oportunități.

Exemplu de subiect: Creativitatea

Cu toții avem puterea de a fi creativi și de a o aplica în viața de zi cu zi. Sunt perioade când cu toții ne-am folosit de abilitatea noastră de a gândi mai departe de realitatea imediată, din distracție, dar și pentru a surmonta provocările. Creativitatea poate aduce avantaje imense în competiții, atât indivizilor, cât și la nivel instituțional.

Exemplu de întrebare

- Care a fost momentul dvs. cel mai creativ? Care a fost punctul culminant al acelei experiențe? Cum vi s-a părut? Cum ați folosi această experiență împreună cu alți oameni?
- Care sunt lucrurile cele mai creative pe care le face organizația dvs.? Cum se folosește creativitatea?
- Numiți trei lucruri prin care instituția dvs. ar putea deveni mai creativă.

■ Visul

Stadiul „Visului” încearcă să exploreze „ce ar putea fi”. Încearcă să conducă oamenii către o explorare colectivă a speranțelor și viselor lor în vederea muncii pe care o elaborează, a relațiilor, a organizației, a lumii înconjurătoare. „Visul” le dă posibilitatea de a prevedea binele, un viitor mai bun, rezultate importante și de a contribui la lumea pe care și-o doresc.

Este un mod tipic de a se proceda în forumurile unor grupuri mari, astfel ca visul și speranțele fiecăruia să poată fi împărtășite în cadrul organizației.

Împărtășirea „visului” are multe asemănări cu „Faza fanteziei” din cadrul „Atelierului viitorului”, multe dintre sugestiile făcute acolo au putut fi folosite în această etapă. Cheia acestei activități ar trebui să fie asocierea unui grup reprezentativ de oameni care să promoveze visarea creativă, în cadrul unui joc. Oamenii trebuie să fie de acord să vorbească despre ceea ce vor cu adevărat.

La terminarea „Stadiului visării” participanții trebuie să aleagă pe care dintre viziunile despre viitor doresc să o urmeze. La fel ca în „Faza implementării” din cadrul „Atelierului viitorului” toți participanții ar trebui să decidă în comun cum vor să documenteze și să păstreze rezultatele acestei faze.

■ Design

„Faza design”-ului ar trebui să adune un grup de persoane diferite, de vârste diferite, din domenii diverse, implicați activ în „designul” organizațional. În acest stadiu participanții sunt mai aproape de descoperirile și visele lor și fac declarații provocatoare ce aduc în prim plan calitățile pe care doresc să le aibă organizațiile lor. Deși este vorba despre crearea organizațiilor, se încearcă și trecerea dincolo de procesele standard ale stabilirii organigramei și a relațiilor structurate ierarhic. Se bazează pe ideea conceperii unor declarații scrise în ton afirmativ, care să asigure o imagine clară despre cum ar trebui să arate lucrurile în viitor.

■ Destinul

„Stadiul destinului” este faza finală a ciclului celor „3 D + V”, în care toți membrii organizației trebuie să acționeze în mod concret pentru a contribui la imaginea unui viitor pozitiv, stabilit în faza anterioară. Într-un cadru organizat activitățile din „Faza destinului” încep de obicei cu un forum al unui grup extins și continuă cu activități în grupuri mici. „Faza destinului” constă, în general, dintr-un număr extins de mici schimbări în întreaga organizație și nu dintr-o singură schimbare radicală.

■ Schimbare bazată pe deficit versus Schimbare pozitivă

Majoritatea metodelor dedicate soluționării problemelor (chiar și metoda „Atelierului viitorului”) se axează în principal pe tehnica schimbării bazate pe deficit. Cineva identifică o problemă, iar participanților li se cere să diagnosticheze, să descopere cauzele și consecințele acesteia, se identifice nevoile, ca apoi să o rezolve. În cel mai bun caz o soluție găsită, bazată pe schimbare, duce la crearea unui plan care, dacă va fi implementat cu succes, va rezolva o problemă deosebită.

Teoria sistemelor încearcă să examineze sistemele pentru a determina momentul optim de intervenție pentru preîntâmpinarea formării buclei unui feedback negativ. Unii au numit acest lucru ca fiind o abordare științifică anostă, deoarece dă explicații valabile pentru nefuncționarea celor mai multe dintre soluțiile date problemelor. În mod opus „Cercetarea apreciativă” poate fi considerată o „știință pozitivă” care ignoră buclele negative ale feedback-ului în favoarea construirii unor răspunsuri pozitive.

„Cercetarea apreciativă” poate fi un proces sistemic integrat care identifică plusurile și încearcă să le disperseze în tot sistemul. Se bazează pe competențele existente cu scopul de a crea o buclă pozitivă a feedback-ului, ce se autosusține. Dă posibilitatea participanților să gândească pozitiv

și să-și realizeze visele și aspirațiile, iar cel mai mare beneficiu va fi stimularea capacității continue în vederea unei schimbări pozitive.

Implementarea „Cercetării apreciative”

■ Căutarea unei abordări

Fiecare proces de tip „Cercetare apreciativă” are tendința de a fi creat pentru o situație în particular, chiar dacă se conduce după cursul general al ciclului celor „3 D + V”. Trebuie făcute în orice caz câteva alegeri cheie în cadrul procesului de implementare a „Cercetării apreciative”. Următoarele întrebări de bază trebuie puse atunci când proiectați un asemenea proces pentru organizația dvs.:

- Aveți o „Agendă completă a schimbărilor”? Ce încercați să obțineți?
- Ce tipuri de angajamente s-ar potrivi necesităților dvs.?
- Care este strategia dvs. generală? Ce decizii trebuie să luați, ce pași trebuie să faceți pentru a asigura succesul?

■ „Agenda schimbării”

„Agenda schimbării” poate fi văzută ca o declarație a viitoarelor realizări ale „Cercetării apreciative”. Este o încercare de articulare a direcției globale a procesului. Metoda „Cercetării apreciative” a fost folosită în trecut pentru a realiza următoarele „Agende ale schimbării”:

➤ *Schimbare organizațională*

Aceasta include planificarea strategică, schimbarea culturii organizaționale, creșterea satisfacției clienților, dezvoltarea conducerii și îmbunătățirea afacerilor. Cele mai multe dintre informațiile publicate referitor la „Cercetarea apreciativă” se concentrează asupra acestui subiect.

➤ *Dezvoltarea competențelor interorganizaționale*

Poate include integrarea fuziunii, formarea de parteneriate și împărțirea resurselor.

➤ *Dezvoltare comunitară*

Metoda „Cercetării apreciative” a fost folosită cu succes pentru dezvoltarea spre exterior a comunității. Este un mod eficient de a descoperi valorile comunității și de a le spori. Metoda are potențialul identificării mijloacelor alternative de dezvoltare economică, de reformă educațională și de menținerea păcii.

➤ *Transformare globală*

Procesul a fost folosit pentru crearea organizațiilor mondiale și pentru creșterea conștiinței referitoare la problemele globale.

➤ *Dezvoltare în grupuri mici*

„Cercetarea apreciativă” poate fi folosită și la scară redusă pentru dezvoltarea echipei și pentru dezvoltarea și transformarea relațiilor personale.

➤ *Schimbarea inter-grupe*

Este legată de menținerea păcii. „Cercetarea apreciativă” a fost folosită pentru îmbunătățirea relațiilor între grupuri de oameni aflați în conflict.

➤ *Transformări personale / relaționale*

Metoda „Cercetării apreciative” poate fi folosită și la scară personală pentru automotivare și dezvoltare proprie. Poate fi utilizată totodată în consiliere și terapie. Un mare număr de tehnici de autoajutorare și de automotivare sunt bazate pe principii similare cu cele ale „Cercetării apreciative”. „Agenda schimbării” va influența „Subiectul Afirmativ” care inițiază ciclul celor „3 D + V”.

■ Tipuri de participare

Există mai multe moduri de utilizare a „Cercetării apreciative”: poate avea loc timp de câteva zile sau se poate întinde pe o perioadă extinsă de timp. Unele metode necesită resurse semnificative și angajare importantă, altele pot fi văzute ca fiind un mod diferit de abordare a muncii deja prestate

la nivel individual. Alegerea metodei exacte trebuie legată de „Agenda schimbării”: Este suficient să schimbi relațiile și metodele de lucru sau există necesitatea unei transformări organizaționale totale?

Până acum au fost identificate 8 tipuri de participare prin metoda „Cercetării apreciative”. Toate acestea ar putea fi folosite eficient în munca non-profit ca și pentru îmbunătățirea organizațională a afacerilor. Unele dintre ele sunt mult mai complexe decât altele. Sunt cuprinse în tabelul nr. 3.

Aceste „Tipuri de participare” pot fi considerate puncte de plecare. Organizatorii unor „Cercetări apreciative” sunt liberi să inoveze și să dezvolte noi forme în beneficiul necesităților locale.

■ Strategia „Cercetării”

Metoda „Cercetării apreciative” oferă organizațiilor multiple posibilități în a decide cum și ce vor îndrepta. Alegerile evoluează în mod gradual în timp, rezultatele fiecărei părți a ciclului „3 D + V” sunt adunate și restituite procesului.

Strategia „Cercetării” este un plan al desfășurării procesului în timp. Trebuie să descrie cine va face ce anume, când și cum pentru a realiza „Agenda schimbării”. Reprezintă și un cadru pentru inovație, mai ales că cere reflecție constantă asupra forței și oportunităților organizației, dar și asupra provocărilor la care este supusă. Deoarece aceste lucruri sunt în continuă schimbare, datorită forțelor externe sau a procesului însuși al „Cercetării apreciative”, chiar și strategia acesteia trebuie schimbată.

Tabelul nr. 4 prezintă alegerile cheie pentru dezvoltarea unei Strategii de „Cercetare”.

Tabelul 3 – Tipuri de participare

| Tipuri de participare | Descriere | Ideal pentru: |
|---|---|--|
| Dialog tip „Sistem integrat” | Toți membrii organizației participă la „Cercetarea apreciativă”. Are loc în multe locații pe o perioadă extinsă de timp și încearcă să integreze diferite departamente și direcții. | <ul style="list-style-type: none"> - Construirea capacității de conducere, identificarea și dezvoltarea viitorilor conducători; - Transcederea barierelor comunicării; - Crearea unei culturi a învățării cu ajutorul unei organizații; - Îmbunătățirea capacității la schimbări pozitive. |
| Întâlnire de tip „Cercetare apreciativă” | Un grup mare de oameni participă la un proces de „Cercetare apreciativă” pe durata a două până la patru zile | <ul style="list-style-type: none"> - Planificarea, luarea unor decizii, inovații; - Crearea unei viziuni a viitorului; - Încheierea unor alianțe și parteneriate; - Inițierea unor noi organizații sau inițiative. |
| „Cercetarea” prin care se mobilizează mase de oameni | Un mare număr de interviuri luate într-un oraș, comunitate sau în lumea întreagă. Intervistații sunt mobilizați ca | <ul style="list-style-type: none"> - Transformarea propriei imagini a comunității - Construirea unor relații între diverse grupuri și între grupuri |

| | | |
|---|---|---|
| | la rândul lor să ia interviuri. | află în conflict; - Crearea unei acțiuni pozitive pe o scară largă. |
| „Cercetare” tip nucleul grupului | Un mic grup de oameni selectează subiecți, formulează întrebări, conduc interviuri | - Un început rapid; - Formarea unei baze pentru acțiuni viitoare și diseminare. |
| Rețea pentru schimbări pozitive | Membrii unei organizații sunt antrenați în „Cercetarea apreciativă” și li se dau resurse pentru inițierea proiectelor, împărțirea materialelor, împărțirea experienței și a bunelor practici. | - Stimularea schimbărilor pozitive prin improvizații de bază asigurându-le oamenilor unelte și resurse; - Sporirea potențialului strategic de învățare pe termen lung. |
| Consortiul pentru o schimbare pozitivă | Multe organizații care cooperează în procesul „3 D + V” al „Cercetării apreciative” sunt angajate în explorarea și dezvoltarea unui domeniu comun de interese | - Înlesnirea exprimării beneficiarului / clientului / comunității; - Transformarea unei industrii sau a unui domeniu de muncă; - Aproximarea dintre beneficiar, furnizor și producător. |
| Echipă de învățare a „Cercetării apreciative” | Un mic grup de oameni care au un anumit proiect coordonează un proiect tip „Cercetare apreciativă” | - Grija pentru angajați și a dezvoltării lor profesionale; - Îmbunătățirea funcțiilor și a muncii în echipă interdepartamentale. - Îmbunătățirea proceselor organizaționale. |
| Întâlniri progresive tip „Cercetare apreciativă” | Organizații, mici grupuri sau echipe participă la o „Cercetare apreciativă” timp de 10 – 12 întâlniri | - Poate fi adaptată pentru orice formă de angajament. |

Tabelul 4: Dezvoltarea unei Strategii de tip „Cercetare”

| Fazele din ciclul „3 D + V” | Deciziile care trebuie luate |
|--|---|
| Inițierea: Cei care iau decizii sunt introduși în metoda „Cercetarea apreciativă”, li se aduce la cunoștință infrastructura stabilită, fac cunoștință cu participanții implicați | - „Cercetarea apreciativă” este o soluție bună pentru organizație? - Ce este „Agenda schimbării”? - Cine va face parte din echipa de consultanți? - Ce tip de training are nevoie echipa de consultanți? - Ce tip de participare va fi utilizat? - Cum va fi strategia tip „Cercetare”? - Cum și când va putea fi introdus procesul în organizație? |

| | |
|---|--|
| <p>Alegerea unui „Subiect Afirmativ”: Subiect ales în vederea ghidării învățării și evoluției organizației</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cine va alege subiectul? - Ce subiect va fi studiat și de ce? |
| <p>Descoperirea Conceperea unui Ghid al „Cercetării apreciative”, al conducerii interviurilor, înțelegerea celor învățate</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cine va crea întrebările și Ghidul interviurilor? - Cine va fi interviuat? - Cine va conduce interviurile? Câte interviuri vor fi? - De ce fel de training vor avea nevoie intervievații? - Cine va examina datele? În ce mod? - Cum vor fi comunicate experiența și bunele practici? |
| <p>Visul Imaginația individuală și colectivă despre viitor, dialoguri în grup, adoptarea unor imagini pozitive despre viitorul organizației</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cine va fi implicat? - Ce activitate experimentală vom putea folosi pentru a examina viitorul? - Ce urmare va avea visul? |
| <p>Design Identificarea în colaborare a arhitecturii sociale și preluarea unor Propuneri provocatoare sau descrierea unei organizații ideale</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ce s-a creat? - Cine trebuie implicat? - Cum descriem organizația ideală? |
| <p>Destinul Încurajarea inovației și a acțiunilor autoorganizate</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cum vom grupa experiența referitoare la performanțele obținute? - Cum vom sărbători? -Care sunt parametrii unei acțiuni autoorganizate? - Cum ne vom autoorganiza? - Cum vom sprijini succesul continuu? |

Glosar de termeni

“Future Workshop”

Zukunftswerkstatt (germana)

Atelier d’avenir (franceza)

Officina do Futuro (italiana)

Atelierul viitorului (română)

“Open Space”

Forum Ouvert (franceza)

Espacio Abierto (spaniola)

Spațiu Deschis (română)

„Appreciative Inquiry“

Wertschätzende Unternehmensentwicklung (germana)

Exploration constructive (franceza)

Dialogo apreciativo (spaniola)

Cercetare apreciativă (română)