

PROJEKAT SMAJL (SMILE) 2004/2005

(SEEding for Multiethnic and Intercultural Learning Experiences - SMILE)
Postavljanje osnova za multietničko i interkulturalno učenje

Metodi za učešće u oblikovanju naše stvarnosti

IZZ/DVV-SEE Regionalna Kancelarija



Impresum

Objavio 2005.g.

Institut za Medjunarodnu saradnju Udruženja za obrazovanje odraslih Nemačke (IIZ/DVV)

Regionalna kancelarije SEE

„Knjaz Boris I“ Str.147

Sofia 1000, Bugarska

Tel: + 359 (2) 98 36 543

Fax: + 359 (2) 98 36 482

E-mail: info@izzdv-bg.org

www.izzdv-bg.org

Regionalni koordinator SEE:

Emilia Ilieva

Dokumentaciju pripremili i obradili:

Emilia Ilieva

Kien-Peng Lim

Dizajn & Pozadina:

Stefan Mussigbrodt

Štampa:

Eurapel Communications Ltd.

Predgovor

Ovaj priručnik predstavlja ekstrakt ideja koje su prikupljene u brojnim projektima i različitim pristupima više stotina ljudi. Sačinjen je s namerom da se treneru ponudi niz vežbi od kojih će moći da osmisli radionicu posvećenu temama koje sam odabere. Cilj je da se pruži osnov na kome se mogu kreirati interaktivne radionice u kojima bi se koristili resursi (iskustva i sposobnosti) i učesnika i njihovih trenera.

Publikacija mnogo duguje i drugim autorima. Deo o moderaciji se velikim delom zasniva na nizu modela koje je osmislio Gernot Gresner (Gernot Graesner), a dodatni materijal je uzet iz „Istorijskog projekta“, i „Projekta TUM“ (Tolerancija i razumevanje: naši muslimanski susedi u Evropi)

Deo koji se odnosi na Svetski kafe je prenet uz odborenje Fondacije zajednice svetskog kafea. Poglavlje o „radionicama budućnosti“ umnogome se zasniva na radu začetnika ovog metoda Roberta Jungka (Robert Jungk) i Norberta Milera (Norbert Mullert) kao i na praktičnom iskustvu iz naših radionica u 2004.g. Deo o Metodu otvorenog prostora je inspirisan radom Harisona Ovena (Harrison Owen) „Adresar otvorenog prostora“ i našim sopstvenim iskustvima u okviru SMAJL-ovog Projekta otvorenog prostora u martu 2005.godine.

Prva polovina knjige namenjena je početnicima ili kao „podsetnik“ iskusnijim moderatorima. U njoj se govori o osnovnim ciljevima, principima, sredstvima i načinu pripreme za moderaciju. Druga polovina knjige je skup uputstava ili priručnik o nekim interaktivnim metodima koji se koriste za rešavanje problema i promenu menadžmenta a koji se zasnivaju na veštinama opisanim u prvoj polovini.

Svi pristupi opisani u ovoj publikaciji uspešno su korišćeni za podsticanje dinamične i slobodne diskusije o raznovrsnim temama, od učenja istorije do razvoja lokalne zajednice i interkulturalnog učenja.

Svaki trener može da koristi ono što smatra odgovarajućim za datu priliku kao i da promeni ostatak kako bi ga prilagodio svojim potrebama.

Želimo vam mnogo produktivnih moderacija i upornosti u oblikovanju stvarnosti kako bi ona bila onakva kakvu smo želeli i planirali.

Johan Tesen (Johann Theessen)

Regionalni koordinator

Sadržaj

1. Osnovi moderacije

1.1. Uloge, načela i definicije

Uvod u Moderaciju
Razlozi neuspješne komunikacije
Doprinosi moderacije
Uloga moderatora i učesnika

1.2. Organizovanje sopstvene moderacije

Prvi koraci moderatora
Procedure moderacije
Određivanje optimalne veličine grupe
Pravila moderacije

1.3. Prostor za moderaciju

Uvod
Prostor

1.4. Sredstva za Moderaciju

Materijal
Vizualizacija
Slušanje, posmatranje i postavljanje pitanja
Metodi

1.5. Virtuelna moderacija

1.6. Podsticanje kreativnosti

„Svuda, treba samo da zapišete”
„Mnogo pitanja“
„Igrati igre“

2. Interaktivni metodi oblikovanja stvarnosti

2.1. „Balintove grupe“ – Grupni metod za uzajamnu podršku

Uvod
Predloženi pravci za Balintove grupe
Rezime
Literatura o Balintovim grupama

2.2. Svetski kafe – Vodič za organizovanje razgovora koji nešto znače

Šta su razgovori Svetskog kafea?
Kada izabрати razgovor u Kafeu?
Principi Svetskog kafea
Literatura o Svetskom kafeu

2.3. Radionice budućnosti

Uvod
Organizovanje radionice budućnosti

Održavanje radionice budućnosti
Pripremna faza
Faza kritike
Faza fantazije
Faza primene
Faza realnosti
Uspešnost
Rezime
Literatura o radionicama budućnosti

2.4. Metod Otvorenog prostora

Uvod
Planiranje Otvorenog prostora
Rukovođenje Otvorenim prostorom
Dopunjeni Otvoreni prostor
Rezime
Literatura o Metodu otvorenog prostora

2.5. Appreciative inquiry

Uvod
Proces 4-D
Primena metoda appreciative inquiry

1. Osnovi Moderacije

1.1. Uloge, načela i definicije

Uvod u Moderaciju

U kontekstu ovog priručnika, moderacija će biti definisana kao proces kojim pojedinac može da pomogne i podstakne određeno ponašanje i donošenje odluka u okviru grupa. Moderator obično vrši raznovrsne funkcije, od sprovođenja pravila za diskusiju, do vizualizacije i skiciranja okvira za proceduru i diskusiju. U nekim slučajevima, dužnost moderatora je da aktivno učestvuje u kreiranju sadržaja, a u drugim on ima ulogu da olakša proces i obezbedi strukturu za njegovo odvijanje bez intervencija u pogledu sadržaja diskusije.

U prvoj polovini teksta daje se generalni pregleda moderacije, uz osnovne veštine koje su neophodne da bi pojedinac delovao kao moderator i organizovao događaj koji podrazumeva moderaciju. Do kraja ovog dela, bavićemo se sledećim pitanjima:

- Šta moderacija za nas znači? Šta podrazumevamo pod terminom „moderacija“?
- Šta može da se postigne moderacijom?
- Kakvu ulogu imaju moderatori?
- Koje se tehnike koriste?
- Koja pravila i smernice moderatori treba da poštuju?
- O čemu treba misliti tokom pripreme i planiranja?
- Kako se odvija moderacija?
- Kada je i gde moderacija korisna?
- Šta znači moderacija?

Razlozi za neuspešnu komunikaciju

U mnogim slučajevima, tokom komunikacije ne uspevamo da:

- Razjasnimo pitanje svim učesnicima
- Iskoristimo iskustvo, znanje i sposobnosti svih članova grupe
- Uspostavimo transparentan proces odlučivanja i postizanja rezultata
- Utvrdimo da li su učesnici prihvatili rezultate
- Uzmemo u obzir potrebe i stanovišta pojedinaca uključenih u komunikaciju.
- Dovoljno angažujemo zaposlene i članove tima motivišući ih da podrže odluke i da dalje da rade na razmatranim problemima i pitanjima

Ovi problemi obično nisu prouzrokovani lošim namerama već nedovoljnom veštinom komunikacije i pogrešnom percepcijom. Problem je što metodi koji mogu da poboljšaju komunikaciju često nisu poznati ili korišćeni na odgovarajući način.

Uloga moderatora je da zna kako da koristi metode komunikacije, da vodi računa o tome šta želi svako od učesnika i da im pomogne da se izraze.

Doprinosi Moderacije

Moderacija je proces kojim se pruža podrška i podstiče stvaranje pozitivnog okruženja u okviru jedne grupe. Neke ključne odlike uspešne moderacije su:

- Postizanje veće transparentnosti u donošenju odluka
- Motivisanje članova grupe na kreativnost
- Puno korišćenje znanja i kompetancija svake osobe
- Postizanje lakšeg prihvatanja odluka grupe
- Pojednostavljanje procesa donošenja odluka
- Jačanje motivacije i osećanja zadovoljstva kod učesnika

Moderacija je obično zamišljena kao proces koji se odvija u određenoj grupi. To mogu biti grupe na poslu, posebni timovi u korporacijama i kompanijama, radionice za obuku, sportski timovi, grupe za garanciju kvaliteta, grupe za dijalog, konferencije itd. Moderacija se može primeniti u malim ili velikim timovima. Iako se specifične aktivnosti mogu razlikovati u zavisnosti od grupe, opšti principi bi trebalo da važe za sve.

Postoje međjutim granice onoga što može da se postigne moderacijom. Moderacija ne može da dovede do radikalnih promena, ali može da olakša diskusiju, podstičući postupke koji vode promenama. Pored toga, treba imati u vidu da je moderacija vezana za grupu i dakle ograničena datom grupom i onim što je ta grupa, dugoročno gledano, spremna da uradi.

U većini slučajeva, moderacija treba da uspostavi proces donošenja odluka demokratskim putem, tako da svi članovi grupe daju doprinos krajnjem produktu (iako u nekim slučajevima kao što su internet zajednica ili grupa za trajni dijalog, produkt je sam proces). Moderator tokom procesa može da omogući učesnicima da u potpunosti iskoriste svoje znanje i sposobnosti, da motiviše grupu i pomogne ljudima da vizuelno sagledaju proces stizanja do krajnjeg proizvoda. Na taj način se pojednostavljuje proces donošenja odluka a grupi se omogućava da lakše da prihvati rezultate.

Uloga moderatora i učesnika

Uloge koje igraju moderator i učesnici, kao i sama situacija, odvijaju se u okviru specifičnog konteksta. Na njega utiču sledeći faktori:

Okruženje - Moderacija se odvija u okruženju koje odlikuju određeni interesi, a ti interesi mogu biti međusobno suprotstavljeni.

Tema - Moderacija zahteva jasno definisanu temu

Moderatori – Svaki moderator donosi svoje lično iskustvo i poreklo.

Grupe - Moderacije se uvek odvijaju u okviru grupe i može se javiti potreba da se podrži formiranje određene grupe.

Metodi - Rad sa različitim vrstama grupa može zahtevati primenu različitih metoda.

Moderator mora da ima u vidu uzajamno delovanje svih ovih faktora. Tema koja se obrađuje mora biti značajna za datu grupu. Dužnost moderatora može biti i da ukaže na značaj teme nekim članovima grupe. Pored toga, metodi koji se koriste treba da odgovaraju grupi i nivou „napetosti“ unutar nje. Moderator treba da bude prihvaćen od grupe kao kompetentan i nepristrasan, i mora biti sposoban da zadrži taj ugled čak i kada je suočen sa potencijalnim problemima.

Moderator

Moderator ima nekoliko opštih uloga u koje spadaju:

- Definisane okvira za aktivnosti grupe
- Demonstriranje različitih načina za postavljanje okvira i rešavanje problema
- Poboljšanje sposobnosti grupe da funkcioniše

- Vizuelno predstavljanje produkta grupe
- Skiciranje načina ili sleda razmišljanja kako bi proces rešavanja problema bio transparentniji
- Obezbedjivanje da se svi učesnici pridržavaju pravila diskusije
- Vodjenje grupe ka demokratski postignutim rezultatima
- Motivisanje članova grupe da unesu sopstvene veštine i znanje i iskoriste do maksimuma svoje sposobnosti
- Omogućavanje refleksije o učinjenom
- Olakšavanje komunikacije između učesnika
- Razmišljanje o sopstvenom učinku i uticaju na proces u grupi

Važno je napomenuti da moderator nije „šef“ grupe. On je tu da usmerava i podržava proces koji se odvija u grupi. Podrška se u ovom slučaju odnosi na organizaciono okruženje, grupnu dinamiku i formiranje mišljenja.

Da bi to postigao, moderator ne treba da se upušta u temu, poštujući i vrednujući sposobnosti članova grupe. Moderator mora da veruje u autonomiju učesnika. Oni su tu da im pomognu da metodski reše problem, ostajući izvan procesa donošenja odluka. Da bi to postigao, moderator mora da pokuša da uspostavi i lični a ne samo profesionalni odnos sa učesnicima. On treba da se trudi da sagleda emotivnu dobrobit i raspoloženje svih članova grupe, ali je važno i da se definišu granice izražavanja emocija. Sukobima treba pristupiti transparentno tako da ne zaustave grupni proces.

Uloga i zadatak moderatora

Planiranje
(vremena&metoda)

Održavanje prijatne
atmosfera

Prilagodjavanje okvira
sadašnjoj situaciji

Mobilisanje kreativnosti
i učešća

Koordinacija

Stimulisanje grupe

Sugerisanje i kontrola
granica i pravila

Podsticanje
diskusije

Samokontrola

Formiranje
dokumentacije

Davanje povratne
informacije

Samoposmatranje

Svest o
grupnoj dinamici

Poslednja stavka pomenuta na gornjoj slici, samoposmatranje, postavlja visoke zahteve moderatoru. Pored toga što mora da identifikuje sopstvene jake strane i slabosti, on ili ona mora da identifikuje nejasnoće i tačke nerazumevanja koje mogu da uspore proces. Ako moderator nije svestan određenih znakova i odnosa unutar grupe, mogu se javiti problemi u vidu trajnih sukoba ili neslaganja. Pogrešna percepcija je jedan od ključnih razloga neuspeha komunikacije o čemu smo već govorili.

S obzirom da se moderacija može primeniti na niz različitih situacija i u različitom kontekstu, nemoguće je utvrditi čvrsta pravila moderacije. Moguće je međutim dati neke smernice:

- Budući da ima ulogu pomagača, moderator treba da podstiče proces pitanjima
- Moderator ne iznosi svoje mišljenje o sukobu u grupi kroz iskaze koji se tiču teme diskusije
- Moderator ne ocenjuje mišljenja ili osećanja grupe, već ih reflektuje kako bi članovi grupe u potpunosti mogli da vizualizuju i razumeju ono što govore
- Moderator omogućava grupi da napreduje na sopstveni način, ali u okviru dogovorenih pravila.
- Moderator iznosi lične iskaze počinjući ih sa „Ja mislim... Ja smatram“ čime pokazuje odgovornost za sopstvene postupke.
- Moderator pre svega identifikuje smetnje i preduzima efikasne mere da ih otkloni.
- Moderator deluje fleksibilno odgovarajući na proces koji se odvija u grupi.

Učesnici

Ljudi učestvuju u nekoj moderaciji vezanoj za učenje na različit način. Neki su veoma aktivni i pokušavaju da snažno utiču na proces učenja. Drugi će biti pasivni i nastojati da primaju informacije od moderatora i drugih učesnika.

Aktivno učešće se može definisati na različite načine. Uopšteno gledajući, neko se smatra aktivnim učesnikom ukoliko unosi lične veštine i znanje u diskusiju, ukoliko aktivno komunicira i sluša o temi i naposljetku, ukoliko donosi sa sobom pripremljeni materijal. Pojedinci mogu odabrati da učestvuju na svaki od ovih načina, na neki od njih ili nijedan.

Na stepen aktivnosti i zainteresovanosti učesnika može uticati mnogo faktora, uključujući (ali ne i samo) sledeće:

- Značaj teme za učesnika
- Ostali učesnici u grupi
- Interesovanja, potrebe i stil komunikacije datog učesnika
- Individualne navike i strategije učenja
- Poznavanje jezika

Treba napomenuti da opredeljenje učesnika da aktivno učestvuje u moderiranom procesu nije uvek svesna odluka. Takodje, moderator nije tu da primora ili prinudi učesnika da učestvuje u procesu učenja, ali ima kontrolu nad izborom medija, metoda i tehnika i često može da ponudi sugestije za praktičnu primenu teme.

Organizovanje sopstvene moderacije

Prvi koraci Moderatora

Moderacija obuhvata sve korake od planiranja do evaluacije. Moderator treba da bude u stanju da odgovori na sledeća pitanja:

Informacije

- Da li ima dovoljno informacija o tome koja se vrsta moderacije planira?
- Da li su organizatori svesni šta treba da očekuju od moderacije?
- Da li ima dovoljno informacija o učesnicima i njihovim interesovanjima?
- Koji je cilj moderacije?
- Kakvi se rezultati očekuju od organizatora, učesnika i moderatora?
- Da li ću moći da razumem tehnički jezik ili žargon teme koja je predmet diskusije?
- Da li ću moći da ostanem neutralan ili me se tema lično tiče?

Planiranje

- Može li da se počne s planiranjem na osnovu dostupnih informacija?
- Koja vrsta planiranja će biti najbolja?
- Da li ima dovoljno vremena za planiranje?
- Koji će biti „ugaoni kamen“ u procesu planiranja?
- Da li ću moderirati sam ili bi trebalo da okupim tim, sa ko-moderatorom i osobljem za podršku.

Faze moderacije

Obično, iako kontekst, učesnici i sadržaj variraju, moderacija će imati istu opštu strukturu. Poput priče, moderiran proces će imati uvod, razradu i zaključak koji se mogu opisati na sledeći način:

a) *Uvod u moderaciju*

U ovoj prvoj fazi, saziva se sastanak i pozdravljaju učesnici. Prigodnim aktivnostima „zagrevanja“ može se stvoriti odgovarajuća atmosfera.

U ovoj fazi moderator treba da navede temu sastanka, predstavi dnevni red i objasni planiranu proceduru. Ukoliko se učesnici još ne poznaju, može da im se pruži prilika da razgovaraju i da se upoznaju.

Ovo je pogodno vreme da se učesnici upitaju kakva su njihova očekivanja i da se formulišu specifični ciljevi sastanka. Na kraju, mogu se utvrditi pravila saradnje i zajedničkog rada.

Početak većine moderacijskih procesa može biti sličan jer moderacije imaju slične početne ciljeve. Treba predstaviti učesnike, temu, utvrditi metode rada i tako dalje.

b) *Kreiranje sadržaja*

Razrada ili sredina svakog moderacijskog procesa je faza u kojoj se postupci razlikuju u zavisnosti od specifičnih ciljeva. Ukoliko je događaj zamišljen kao obuka, ciljevi će već biti utvrdjeni a očekivanje učesnika će biti da nauče nove veštine.

S druge strane, moderacija koja je vezana rešavanje problema ili razvoj određene zajednice, zahtevaće početne informacije od učesnika u smislu definisanja ciljeva, odabira područja delovanja i kreiranja sadržaja (napr. program delovanja)

U takvoj situaciji od učesnika će se obično tražiti da :

- Prikupe teme
- Odaberu glavne teme

- Razrade glavne teme
- Planiraju mere za buduće delovanje

Prilikom obuke, ili nekog drugog procesa gde je glavni cilj prenošenje sadržaja, moderator ili trener će sve gore navedeno učiniti unapred. Ipak, moderator ili trener će morati da:

- Definiše značaj odabranih tema
- Opiše glavne teme
- Razradi glavne teme
- Dozvoli učesnicima da primene svoje novo znanje i veštine obično putem planiranja mera za buduću akciju.

c) **Završetak i evaluacija**

Kao i početak, završetak svake moderacije obično je sličan. Uz podršku moderatora, učesnici će razmotriti protekli događaj, prodiskutovati eventualna pitanja i izvršiti evaluaciju. Posle toga, moderator će zaključiti sastanak.

Na kraju proces će biti evaluiran i dokumentovan. Prva evaluacija, kao što je pomenuto napred, odvija se kroz povratne informacije učesnika na kraju sastanka. Dalja evaluacija može se vršiti posle događaja kada moderator i / ili tim za podršku preispitaju:

- Pripremu događaja
- Veštine moderatora u toku događaja
- Relevantnost sadržaja i mere za buduće delovanje
- Materijal, metode i medije koji su korišćeni
- Razvoj procesa
- Atmosferu i sredinu u kojoj se odvijalo učenje kao i strukturu u kojoj se odvijala moderacija
- Rezultate

d) **Dokumentacija**

Konačno, treba izraditi dokumentaciju o moderiranom događaju. Dokumentacija sadrži sve značajne informacije koje su se javile pre, tokom i posle moderacije. To može da uključi korišćene materijale, uz podatke o učesnicima i moderatorskom timu.

Stil i sadržaj dokumentacije zavisiće od njene svrhe. Često, ona će jednostavno pokazivati činjenice o procesu i njegovim rezultatima. Međutim, dokumentacija može i da pokaže emotivne i lične aspekte kao što su raspoloženja, razmišljanja i osećanja učesnika.

Kako će izgledati dokumentacija zavisi i od toga kome je namenjena. Da li je zamišljena kao sredstvo promocije za organizaciju koja je bila domaćin moderacije? Ili kao priručnik iz koga drugi mogu da ponove slične rezultate? Dokumentacije će nekad biti jednostavno štampana na listovima papira, a nekad priredjena kao knjga. U prvim fazama procesa između ostalog treba raznišljati i o budžetu za dokumentaciju.

Štampanje dokumentacije je jedna od mogućnosti, ali sve je raširenije i slanje putem elektronske pošte, jer organizatori na taj način mogu da učesnicima šalju dokumentaciju e-mejlom ili da ih distribuiraju preko veb sajta.

Procedure Moderacije

Teško je napraviti detaljan vodič koji bi objasnio sve korake moderacije, budući da se u svakom procesu razlikuju kontekst, učesnici i ciljevi koje želimo da postignemo. Tekst koji sledi može se smatrati spiskom pitanja koja mogu biti korisna prilikom planiranja i realizacije moderacije.

Pomenuti tekst ne treba smatrati kao poptun i iscrpan spisak svih mogućnosti. Setite se: što više informacija imate i što su one preciznije, to su veće šanse da se stvari odvijaju kako treba. Uzmite to kao polazište za svaki budući proces.

Učesnici

- Kakvo je prethodno znanje učesnika?
- Šta znam o njihovim interesovanjima?
- Da li se učesnici već poznaju u nekom drugom kontekstu? Da li već saradjuju? Kakva hijerarhija postoji medju učesnicima?
- Da li ima podataka o sukobu medju učesnicima?
- Šta učesnici znaju o ovom događaju?
- Koje informacije treba da pružim učesnicima?
- Šta učesnici očekuju od ove moderacije?
- Da li ima informacija o tome koliko je ovakav događaj potreban?
- Da li postoji bilo kakva ranija analiza moderacije?
- Da li učesnici poznaju moderatora?
- Da li učesnici poznaju metode koje će biti korišćene?
- Koje metode i tehnike će biti efikasne s obzirom na sastav učesnika i ciljeve moderacije?

Sadržaj

- Da li ima tačnih podataka o sadržaju moderiranog događaja? Ko ima te podatke?
- Da li moderatori znaju dovoljno o sadržaju? Da li je potrebno da znaju?
- Da li moderatori imaju osnovno znanje o tehničkom jeziku koji bi učesnici mogli da koriste?
- Da li se sadržaj tiče učesnika lično?
- Da li se sadržaj tiče moderatora lično?
- Koji su metodi efikasni za bavljenje datim sadržajem?

Materijal

Kakav će materijal biti potreban?

Da li je potrebna neka posebna oprema?

(napr audio-vizuelna oprema, projektori itd)

Da li je na raspolaganju uobičajeni materijal za moderaciju?

(napr. plutane table, papir za panoe, markeri itd.)

Kako će doći do vizualizacije?

Kakvo je okruženje za učenje?

Šta znam o prostoru koji će biti korišćen?

Koliko ću imati vremena da pripremim prostor?

Da li ima dovoljno prostora?

Da li su prostorije adekvatno opremljene, da li nešto nedostaje?

Da li prostor treba izmeniti? Kako?

Šta mogu da učinim da prostor bude bolja sredina za učenje?

Evaluacija

Da li postoje instrumenti za evaluaciju?

Da li je dogovorena evaluacija?

Da li su svi dogovoreni sadržaji obradjeni?

Da li su postignuti svi planirani ciljevi?

Da li su sve važne informacije i rezultati vizuelno prikazani i dokumentovani?

Da li sam zadovoljan/ zadovoljna kako sam vodio moderaciju?

Kakve pouke mogu da izvučem iz ovog procesa za buduću moderaciju?

Šta je bilo pozitivno ili negativno u vezi organizacije, sadržaja i metoda? Zašto?

Odredjivanje optimalne veličine grupe

Da li postoji teorijsko ograničenje veličine grupe? U publikacijama o rukovodjenju timom i zajednicom, često se pominje „Danbarov broj“ (Dunbar number).

Dobio je ime po R.I.M. Danbaru (R.I.M. Dunbar), evolutivnom biologu i autoru rada pod nazivom „Ko-evolucija veličine neokorteksa, veličine grupe i jezika kod ljudi“ (Co-Evolution of Neocortex Size, Group Size and Language in Humans) u kome ukazuje da postoji kognitivno ograničenje broja pojedinaca sa kojima jedna osoba može da održava stabilne odnose. Drugim rečima, to je maksimalan broj ljudi sa kojima jedna osoba može uspešno da opšti. Danbar je merio veličinu različitih grupa primata, dovodeći je u vezu sa veličinom neokorteksa kod različitih vrsta. On je uspostavio proporcionalnu vezu između veličine mozga i veličine grupe, koja kada se primeni na Homo sapiens sapiens pokazuje da je maksimalan broj stabilnih odnosa koje prosečna osoba može da ima 147,8 što je radi lakše upotrebe zaokruženo na 150.

Prema Danbaru, ovaj broj odgovara veličini mnogih ljudskih grupacija, od čete u vojsci, sela iz doba Neolita do Haterit (Hutterite) zajednica i rodovskih veza u plemenskim društvima.

To ne znači, kao što su neki tvrdili, da je 150 idealan broj za učesnike konferencije ili sastanke radne grupe. To čak ne znači ni da je to gornja granica. U stvari, broj novih ljudi sa kojima bilo koja osoba može da radi u nekom trenutku je verovatno mnogo niži, jer većina ljudi već ima veliki broj stabilnih ličnih odnosa. Život u modernom društvu zahteva od pojedinca da podeli svoju pažnju na niz različitih oblasti i većina ljudi ima različite grupe prijatelja, poznanika, članova porodice, kolega na poslu.

Grupe od 150 ljudi biće najčešće izdvojene na podgrupe i do kraja bilo kog perioda može se očekivati da neki članovi uopšte nisu razgovarali sa nekim drugim članovima. Broj članova grupe je međutim posebno važan za moderatore, naročito ukoliko se od njih očekuje da razviju lične odnose sa učesnicima i opšte sa svakim na ličnom nivou.

Danbarovo istraživanje takođe ukazuje da postoje ograničenja u pogledu veličine grupe za razgovor koja obično obuhvata oko četvoro ljudi. Tu postoje neka psihofizička ograničenja koja su u vezi sa razdaljinom na kojoj ljudi mogu da imaju prijatnu konverzaciju. Što se tiče moderacije, izgleda da su radne grupe od oko četvoro ljudi efikasne i da ih određuje koliko evolutivna biologija toliko i zdrav razum.

Iskustvo formiranja mreža na internetu izgleda podržava teoriju Danbarovog broja. Istraživanja o internet zajednicama pokazuju da one broje do oko 150 ljudi, premda treba reći da mnoge internet igre (namerno ili ne) podstiču igrače da igraju višestruke uloge. Uz to, mnogi igrači ili članovi nisu nužno aktivni. Još neka razmišljanja o Danbarovom broju i internet zajednicama mogu se naći u članku „Danbarov broj kao ograničenje veličine grupe: (http://www.lifewihalacrity.com/2004/03/the_dunbar_numb.html)

Kada je reč o manjim grupama, postoje određeni dokazi (vidi „Priroda ljudskog altruizma“ /The Nature of Human Altruism, autori Ernst Fehr&Urs Fischbacher) koji ukazuju da saradnja naglo opada u grupama koje imaju više od osam ljudi. Premda je eksperiment zasnovan na igri tipa „Zatvorenikova dilema“, teorija igre ukazuje i da takvo ponašanje važi i za šire ljudsko ponašanje.

Prema podacima Fera i Fišbačera nedostatak saradnje koji se vezuje za veće grupe naročito je vidljiv u grupama, gde kao u mnogim moderiranim događajima, nije moguće kazniti one koji ne saradjuju ili bar ne neposredno na način koji bi bio blisko u vezi sa prekidom saradnje. U takvim slučajevima opadanje saradnje kod broja učesnika većeg od 8 je dramatično, dok kada je učesnika 16 ili više, nivo saradnje pada gotovo na nulu.

Interakcija među ljudima je svakako mnogo kompleksnija od igre „Zatvorenikova dilema“ koja u suštini nudi dve opcije. U stvari, pravila društvenog ponašanja i značaj lične reputacije deluju

kao ograničenja koja pojedince podstiču na saradnju i altruizam. Ipak, činjenica je da je u većini moderiranih situacija teže navesti grupu od više od osam ljudi da se koncentriše, sluša i aktivno radi na zadatku. Rešenje je naravno, kao što smo ranije pomenuli, da se učesnicima omogući da rade u efikasnijim grupama od 4 do 5 ljudi.

Na izvestan način lakše je moderirati u internet grupi, budući da moderator ili moderatori mogu da nametnu ograničene kazne onima koji se ne ponašaju na odgovarajući način. Te kazne variraju od privremenih suspenzija do trajnih zabrana učešća. Takodje, nekada je lakše upravljati dobrovoljno oformljenom grupom nego grupom čiji su učesnici vezani profesionalnim odnosima, budući da je u takvim situacijam lakše nametnuti kazne i preduzeti odgovarajuće mere.

Treba primetiti i da saradnja ostaje na prilično visokom nivou ukoliko nesaradnja biva kažnjena, a svi učesnici plate deo cene. U takvom sistemu, svi učesnici imaju interes da obezbede saradnju drugih. To je u suštini način na koji se kontroliše kriminal u društvu: svi plaćaju policiju izdvajanjima za porez, a ona kažnjava kriminalce.

Zatvorenikova dilema: Policija uhapsi dvojicu osumnjičenih A i B, ali nema dovoljno dokaza za osudu. Zato svakom od njih nudi sledeću nagodbu: ako jedan pruži krunski dokaz protiv drugoga, a drugi neće da progovori, taj drugi ide u zatvor na deset godina a onaj koji ga je izdao biva oslobođen. Ako obojica čute, mogu da budu osudjeni samo na 6 meseci za manja krivična dela, a ako obojica izdaju jedan drugog, dobiće po 2 godine zatvora.

Ukoliko žele da sebi smanje kaznu ne vodeći računa o drugome, zatvorenici će izdati jedan drugoga. U najboljem slučaju biće oslobođeni, u najgorem, dobiće dve godine zatvora. Čak i kada bi uspeli da se vide i dogovaraju, ne mogu da budu sigurni da mogu da veruju jedan drugom.

U svojoj knjizi „Evolucija saradnje“ (1984) Robert Ekslro je pokušao da istraži produženi scenario „Zatvorenikove dileme“ koju je nazvao „Ponovljena zatvorenikova dilema“. Po ovom scenariju učesnici moraju da stalno iznova biraju strategiju, ali se sećaju i ranijih susreta.

Rezime

Prema Danbarovom broju, pojedinci u ličnim kontaktima mogu da održavaju prosečno 150 stabilnih odnosa. Taj broj treba uzeti u obzir kada se osmišljava dogđjaj i gradi neka organizaciona celina. Pored toga, dokumentovano iskustvo pokazuje da ljudi imaju tendenciju da vode konverzaciju u grupama od 3-5 ljudi i da najbolje saradjuju u grupama s manje od 8 ljudi naročito kada nema neposrednih posledica odnosno kazni u slučaju slabe saradnje. To znači da moderatori treba da se trude da obezbede mogućnost za rad u manjim grupama kako bi bili sigurni da će se učesnici angažovati na najefikasniji način.

Pravila moderacije

Uvod

U ovom poglavlju nastojaćemo da pružimo osnovne informacije o pravilima i procedurama moderacije. Sve moderirane aktivnosti se najčešće zasnivaju na sličnim pravilima i imaju sličnu strukturu. To podjednako važi za tradicionalne moderirane aktivnosti i za inovativne i interaktivne metode opisane u drugoj polovini ove knjige.

Stvaranje prijatnog i produktivnog grupnog okruženja je deo uspešne moderacije. Otuda je važno da se tokom modeeracije stvori i održi takva sredina.

Pravila saradnje unutar grupe

Snažan timski rad i dobro radno okruženje mogu se smarati preduslovom za svaku efikasnu grupnu aktivnost. Neka osnovna pravila za rad uključuju sledeće:

- Svaki učesnik je odgovoran za sebe i treba da se predstavlja putem „Ja“ izjava.
- Smetnje (bilo spoljne usled buke ili unutrašnje kao napr. nerazumevanje medju učesnicima) treba ukloniti pre nego što počnu negativno da utiču na proces rada.
- Konverzacije sa strane mogu biti korisne i treba ih koristiti kao doprinos grupnom procesu

Za upravljanje ponašanjem i interakcijom unutar grupe korisne su i neke dodatne smernice:

- Drugačija mišljenja treba tolerisati
- Izražavanje treba da je fer i da podrazumeva izbor odgovarajućih reči
- Treba izbegavati izjave koje „ubijaju“ odnosno prekidaju diskusiju
- Izlaganja treba da budu kratka (najviše dva do pet minuta)

Pravila saradnje medju moderatorima

Za moderatore je prednost da rade u parovima pa čak i kao tim, budući da jedna osoba može da ponese samo određenu količinu posla. Dodatni moderatori su posebno potrebni u velikim grupama (od 30 i više ljudi). Tako mogu bolje da posmataju grupu i da se smenjuju, ne izlažući se zamoru. Međutim, važno je i da moderatori na učesnike ostavljaju utisak snažnog i efikasnog tima. Ovo su neke od smernica za timski rad:

- Zadaci treba da budu jasno definisani
- Moderatori treba da budu ravnopravni
- Svako treba da zna svoj zadatak
- U slučaju da nešto nije jasno, moderatori treba da se koordiniraju verbalno ili ne-verbalno (a ne da pretpostave da će sve biti u redu)
- Svako treba da pomaže svakom
- Zadaci se smenjuju, a smenjuju se i moderatori na koje je usmerena pažnja, (to doprinosi očuvanju utiska da su ravnopravni)
- Aktivni moderator obično stoji pred grupom kako bi signalizirao da pažnja treba da bude usmerena na njega
- Tokom diskusije, moderator može da sedne da bi pokazao da pažnja treba da bude usmerena na druge učesnike
- Moderator koji ne komunicira sa grupom ostaje u pozadini i obavlja druge zadatke (hvatanje beleški, vizualizacija)
- Oba moderatora zajedno počinju i zaključuju proces moderacije

I u situacijama gde postoji samo jedan moderator, on ili ona treba da slede što više od pomenutih smernica. Posebno je važno da moderator poznaje zadatak i da je u stanju da mobiliše učesnike da mu pomognu u teškim ili komplikovanim okolnostima.

Procedura

U tokom moderacije, moderatoru će biti veoma korisno da sledi sledeće smernice:

- Učesnicima treba dati mogućnost da se upoznaju
- Svaki učesnik ima pravo da traži metakomunikaciju, kao na primer da otvori diskusiju o komunikacionom procesu unutar grupe
- Iskaze učesnika treba vizuelno predstaviti što je jasnije moguće
- Ukoliko iskaz nekog učesnika treba da se promeni, neophodan je njegov pristanak
- Odluke treba donositi zajedno, kao grupa

- Grupa tumači ono što su učesnici rekli
- Moderatori obično vode grupu postavljajući pitanja a ne iznošenjem svojih iskaza
- Treba obeležiti ili „proslaviti“ završetak svakog sastanka

U zavisnosti od situacije, mogu se stvoriti i primeniti i druga pravila ili smernice, u saradnji i na osnovu predloga grupe. Cilj treba da bude da se stvori osećaj zajedništva u grupi i u okviru procesa, što će učesnike navesti da preuzmu veću odgovornost u pogledu sadržaja sastanka.

1.3. Prostor za moderaciju

Uvod

Svaka moderacija odvija se u okviru specifičnog prostora i vremena. U tom smislu, prostor ima niz važnih odlika, uključujući osvetljenje, radni deo, prostor za izlaganje, za jelo, za odmor i tako dalje. Prostor može da pruži stvaran doprinos procesu učenja. Odgovarajući prostor podstiče rad, dok loše osmišljen prostor primorava ljude da rade uprkos njemu. Ove stvari su važne i izvan okvira moderirane aktivnosti i treba ih imati u vidu u učionicama, radnoj sredini itd.

Uopšte uzev, prostor može da ima niz važnih funkcija uključujući sledeće:

Zaštita - prostor za moderirani događaj treba da bude bezbedan tako da učesnici mogu da se slobodno kreću i razgovaraju

Red - dobro osmišljen prostor ostavljaće utisak reda: materijali su ovde, mesta za sedenje tamo, zajednički prostor je tu, a prostor za pauze tamo itd.

Komunikacija i integracija - Dobro osmišljen prostor će pomoći aktiviranju grupe i unaprediti saradnju. To podrazumeva i spuštanje barijera koje odvajaju ljude otežavajući konverzaciju.

Reprezentacija - Efikasno uredjen prostor će omogućiti učesnicima i grupi u celini da vidi i čuje koliko god je to od radnog procesa moguće.

Prostor

Holističko okruženje (Holistic environment)

Zamislite čitav prostor u kome se odvija moderacija. To se ne događa samo u jednoj prostoriji, već u zgradi koja se nalazi u odredjenom kvartu, u nekom gradu. Sastanak u letovalištu će imati drugačiji karakter od sastanka u velikom gradu. Sastanak u centru lokalne (mesne) zajednice će biti drugačiji od sastanka na univerzitetu.

Učesnici neće provesti čitav vikend ili nedelju na događaju. Razmislite o tome šta još mogu da rade i kako će to doprineti njihovom iskustvu. Da li postoje mogućnosti za grupne aktivnosti? Da li se od učesnika očekuje da izadju i da se zabave? Da li se od njih očekuje da ostanu unutra? Da li su lokalni primeri pozitivne prakse povezani sa temom koju učesnici treba da razmotre?

Za spoljnu obuku najčešće se koriste hoteli, budući da oni obezbeđuju i smeštaj i prostorije za moderirani događaj. Dobri hoteli će takodje obezbediti medijsku opremu, internet i mogućnosti za relaksirajuće aktivnosti. Medjutim, gotovo je nemoguće osećati se u hotelu kao kod kuće. U većini slučajeva to ne predstavlja problem, budući da ljudi i ne žele da se osećaju kao kod kuće da bi radili.

Imajte na umu da će grupne aktivnosti i neformalni razgovor znatno uticati na izgradnju tima i rezultate grupe. Obezbedite mogućnost za prijatne grupne aktivnosti izvan same moderacije, kao i vreme u kome učesnici mogu da se bave onim što ih interesuje. Zadatak moderatora je da istraži prednosti sredine i da ih iskoristi.

Glavna prostorija

U većini slučajeva, moderator će imati na raspolaganju jednu veliku prostoriju gde će se odvijati većina aktivnosti. Moderator treba da razmisli kako na najbolji način da iskoristi prostoriju i

sve što se u njoj nalazi. To uključuje stolove, stolice, osvetljenje pa čak i zidove i podove. Sve to može da se iskoristi da bi događaj bio efektivniji:

Stolovi – moderatori ih često ne koriste mnogo. Trenutno vlada uverenje da stolovi deluju kao barijere između ljudi. Otuda se oni koriste za pisanje i rad, ili da bi se na njima nešto držalo ali ne i za nešto drugo. Stolovi se mogu koristiti u početku, ako ljudi treba da pregledaju dokumenta, ispune formulare ili da bi manje grupe na njima radile. Kod malih grupa (od napr. šestoro ljudi, stolovi mogu da posluže za stvaranje intimnijeg ambijenta. Svetski kafe, o kome će kasnije biti reči, nudi noviji način za korišćenje stolova. Trenutna tendencija je da učesnici većine moderiranih događaja sede na stolicama poredjanim u krug. Dobra strana takve postavke je što simbolično predstavlja zajednicu i ravnopravnost učesnika postavljajući ih bliže jedne drugima nego što bi bili da sede za stolom za konferencije. Međutim, vodite računa da ljudi imaju na raspolaganju odgovarajuću opremu za pisanje, hvatanje beleški i rad.

Stolice – ne koriste se samo za sedenje, već se mogu koristiti za igre i druge vežbe.

Pod – može se koristiti za koncentraciju i vežbe relaksacije. Učesnici mogu da koriste pod da predstave materijale ili da kreiraju zajedničke slike i skulpture. On pruža i veliki slobodni prostor koji se može koristiti za vežbe i prezentacije.

Zidovi – efektni su za izlaganje i predstavljanje radova učesnika. Zidovi su idealno mesto za to budući da se tako štedi prostor a učesnici su naviknuti na njihovu upotrebu još od školskih dana. Međutim, proverite da ono što koristite kao tablu ili podlogu ne ošteti zidove.

Svetlost - može znatno uticati na radnu atmosferu. Prirodna svetlost je optimalno osvetljenje. Svetlost koja se prelama kroz roletne ili zavese je prijatnija od jarkog svetla koje ulazi kroz velike prozore. Ako je prostorija loše osvetljena biće potrebno više pauziranja u radu, ali i previše sunca na neke deluje suviše relaksirajuće i uspavljajuće.

Druge prostorije

Kao što je prethodno pomenuto, pored glavne prostorije, moderator treba da razmišlja i o drugom prostoru. Mnogi moderirani događaji pored glavnog, zahtevaju i dodatni radni prostor. Taj prostor se može pripremiti na isti način kao glavna prostorija.

Prilikom moderacije možemo koristiti i druge prostorije. Hol hotela se može koristiti za dobrodošlicu učesnicima, neke aktivnosti tokom radnog procesa i formalni oproštaj na kraju.

Prostorije za pauzu pomažu opuštanju ali se mogu koristiti i kada manje grupe učesnika imaju neki poseban zadatak. To može biti važno kada je u prostorijama za pauzu dozvoljeno pušenje, a znatan deo učesnika čine pušači. Neki od njih mogu raditi efikasnije ukoliko im je dozvoljeno da puše.

Restorani, kafei i druge prostorije za obedovanje, mogu se takodje efikasno koristiti za aktivnosti manjih grupa. One pružaju intimniju atmosferu i omogućavaju manjim grupama da se udobno smeste i razgovaraju.

I na kraju, spoljni prostor može biti posebno koristan za neke aktivnosti. Priroda se može koristiti za podsticanje novih ideja ili interaktivne aktivnosti koje zahtevaju veću slobodu kretanja. Sport i druge takmičarske aktivnosti na otvorenom mogu takodje poslužiti kao vežbe za formiranje tima. Uopšte uzev, aktivnosti na otvorenom pružaju više prilike moderatorima i trenerima da aktiviraju sva čula.

Materijal

Uvod

Većina moderatora će imati niz sredstava koja se mogu koristiti za različite namene. U ovom poglavlju daćemo kratak spisak nekih osnovnih sredstava i materijala uz sugestije za njihovo korišćenje.

Plutane table i Flipčartovi (Flipcharts)

Ovo su verovatno najčešće korišćena pomagala prilikom moderacije. Mogu da ih koriste i moderator i učesnici za vizuelno predstavljanje ideja. Mogu se pomerati i koristiti za različite potrebe.

Flipčartovi imaju ograničen prostor. Table od plute sa rajsnadlami pružaju više prostora jer se papir može pomerati na tabli. Kartice i slični predmeti se takodje mogu kačiti, pomerati i grupisati.

Ukoliko u prostoriji nema tabli od plute, zid se može se prekriti velikim listom papira na koji se potom pomoću selotejpa ili trake mogu kačiti drugi predmeti.

Moderatorska torba, kartice i kutija sa materijalom

Moderatorska torba sadrži osnovni materijal, koji uključuje kartice različitih veličina i oblika, rajsnadle, markere i olovke raznih veličina i boja, makaze, lepak za papir, selotejp, papir itd. Radi lakše upotrebe, najbolje je poredjati stvari u torbi po grupama, kako bismo bili sigurni da sadrži sve što je potrebno.

Moderacijske kartice takodje se mogu smatrati osnovnim orudjem. Moderator može da koristi kartice različitih oblika i boja za označavanje različitih stvari. Mogu se koristiti za sakupljanje ideja, grupisanje, grafički prikaz i simbole.

Dodatni materijal može stajati u kutiji. To je recimo materijal za vežbe zagrevanja, upoznavanja i grupne aktivnosti. Pomenuti materijal je obično napravljen u skladu sa potrebama pojedinih moderatora, tako da je nemoguće napraviti potpun spisak.

Iz našeg iskustva, u korisne predmete spadaju:

- Mekane lopte od stiropora (korisne za igre imena i gadjanja)
- Sveće (za stvaranje prijatne atmosfere)
- Mali tepih ili prostirka (korisni za kreiranje određenog prostora na podu)
- Zvono sa dugotrajnim zvukom (korisno kao signal za tišinu ili vreme za razmišljanje)
- Vazne i cveće (za stvaranje prijatne atmosfere)
- Štap za pokazivanje

Elektronska i multimedijalna sredstva

Elektronska sredstva postaju sve važniji deo procesa moderacije. To uključuje sredstva od grafoskopa, lap top kompjutera i LCD projektor, do digitalnih foto aparata, CD plejera i video opreme.

Grafoskopi su korisni za kratke prezentacije, koje uključuju tekst, crteže ili grafičke prikaze. Kompjuterei i LCD projektori su korisni za opširnije prezentacije. Treba međjutim pomenuti da vizuelne prezentacije uz recimo Majkrosoftov pauer point ili sličan kompjuterski softver treba da budu podrška izlaganju i onome o čemu izlagač priča.

I na kraju, digitalni foto aprati su sve važniji deo opreme moderatora. Digitalne fotografije se mogu koristiti kako bi se lakše dokumentovali vizuelno predstavljeni produkti i kreirao grafički zapis za dokumentaciju. Pored toga slike se mogu lako slati učesnicima e-mejlom ili na kompakt disku (CD-u). Većina digitalnih foto aprata može da snimi i kratak video zapis koji se takodje može priložiti uz dokumentaciju na CD-u.

Korišćenje materijala

Korišćenje materijala umnogome zavisi od pravila moderacije, osnovnih pravila vizualizacije i grupne dinamike. Ovo su neke osnovne preporuke:

- Tehnike i materijal koji se primenjuju treba da prate potrebe grupe, interesovanja i sposobnosti učesnika.
- Ukoliko postoji otpor nekom specifičnom metodu, treba potražiti alternativu

- Nemojte previše koristiti materijal. Nije potrebno da se pokaže sve što sadrži torba moderatora.
- Koristite samo tehnike i materijale koji odgovaraju tekućem zadatku i situaciji
- Produkti kod kojih je korišćen materijal treba da ostanu vidljivi učesnicima
- Nemojte koristiti previše elektronskih sredstava i pomagala
- Materijal treba da pomogne moderaciji a ne da bude njen sadržaj

Vizualizacija

Uvod

U procesu moderacije pokušavamo da utičemo i na čula učesnika. Većina njih efikasnije uči i pre će se setiti šta su naučili ako su im angažovana različita čula. Pored toga, govor može biti nejasan i dovesti do nerazumevanja ako se koristi kao jedino sredstvo. Vizuelizacija omogućava da se zabeleži ono što je rečeno i može se koristiti kako bi se ono što je govornik rekao razumelo na način koji je on želeo.

U komunikaciji medju ljudima značajnu ulogu igra i govor tela. Moderatoru treba dobro da razumeju govor tela, kako bi mogli bolje da prate modele interakcije unutar grupe. Takodje, govor tela je od suštinskog značaja za održavanje interesovanja publike i održavanje snažnih i efektnih prezentacija.

Vizualizacija ide dalje od teksta i pisanja i ulazi u domen semiotike. Moderatoru će koristiti da razvije repertoar vizuelnih simbola kako bi sažetije i efikasnije preneo informaciju. Ne treba zanemarivati efektnost mapa, panoa, grafičkih prikaza i drugih vizuelnih oblika komunikacije.

Ovo poglavlje pokazuje značaj vizualizacije u procesu moderacije i pruža neke praktične savete za njenu primenu. U njemu će biti ukazano i na značaj govora tela za uspešnu prezentaciju.

Definisanje vizualizacije

U kontekstu ovog priručnika, vizualizacija je način da se sadržaj izlaganja, koje se obično odvija usmenim verbalnim putem, dopuni ili „prevede“ na grafičke znake. To mogu biti slova, slike, grafikoni, simboli, dijagrami, spiskovi itd. Ideja je da se izgovorena reč pretvori u neki vizuelno razumljivi oblik.

Opšte funkcije vizualizacije

Vizualizacija podržava komunikaciju na razne načine kao na primer:

Motivisanjem - izaziva pažnju i radoznalost

Mnemonički (Mnemonic) -povezuje govor i vizuelne znakovne strukture: vizualizacija se sagledava kao celina i može da ilustruje veze i povezanost

Razjašnjenjem -pomaže razumevanju onoga o čemu se govori, ukoliko jezička komunikacija nije dovoljna

Komunikacijom - pomaže struktuiranju diskusije

Rešavanjem problema- može da ilustruje pitanja.

Funkcije vizualizacije u moderiranim situacijama

Vizualizacija može da ima i neke specifičnije funkcije u moderaciji:

- Karikature, crteži ili skulpture mogu da pomognu motivisanju učesnika
- Simboli kombinovani sa tekstem, mogu da pomognu pamćenju
- Tabele, grafikoni i organizacioni planovi mogu da pomognu učesnicima da vizualizuju strukturu
- Tehnički crteži i gradjevinski planovi mogu da pomognu u razjašnjavanju tehničkih pitanja
- Ilustracije odluka i pravila mogu da pomognu u orijentaciji i postupcima

- Grupisanje ideja, pisanje spiskova i povlačenje veza između zamisli o kojima se diskutuje može da ilustruje značaj pojedinih pitanja i da pomogne postizanju dogovora
- Vizuelne smernice i organizacione mape mogu da pomognu u rešavanju problema

Vizualizacija i grupa

Ukoliko se pravilno koristi, vizualizacija može da obogati i podrži proces koji se odvija u grupi i to na različite načine. Moderator odlučuje da li i koju vrstu vizualizacije treba koristiti u datoj situaciji. Ukoliko se previše oslanjamo na jedan određeni metod (na primer „grupisanje ideja“ - clustering ideas) to može brzo da dosadi i da negativno utiče na kreativnost grupe. Zbog toga je važno da moderator ume da koristi različite tehnike vizualizacije.

Prilikom odluke o korišćenju različitih tehnika vizualizacije, moderator treba da razmisli o sastavu i interesovanjima grupe. Menadžeri, nastavnici, inženjeri i konsultanti će imati različita iskustva i davaće prednost različitim vrstama vizualizacije. Ipak, iskustvo je pokazalo da svako, bez obzira na dob i posao uvidja da mu je korisno da vizuelno ilustruje svoje misli i ideje. Razlika je obično u tipu simbola koji se biraju i u korišćenju različitih boja.

Interaktivna vizualizacija

Vizualizacija nije inherentno dinamična. Međutim, ona može biti dinamičan proces ukoliko se koristi da dokumentuje interaktivne procese u grupi. Mape uma (mind maps) se mogu smatrati jednim od primera metoda dinamične vizualizacije.

Kod mape uma počinje se od središnje ideje. Odatle se granjanjem dodaju ideje članova grupe. Potom se i na te ogranke dodaju nove ideje, onako kako nailaze. Prednost ovakvog prikaza je što pokazuje red i model po kome se izražavaju ideje.

Različite faze moderiranog događaja mogu se simbolično predstaviti kao različiti delovi puta (na primer puta na mesec). Učesnici mogu zajedno da stvaraju ovu sliku. Upotreba metafore nudi mogućnost dodatnih slobodnih asocijacija, koje mogu delovati kao kreativno polazište za ostvarenje fantazije.

Vizualizacija u praksi

Materijal i kompozicija

Vizualizacije se najčešće rade na flipčartovima, uz mogućnost da se listovi papira prebace na plutane table ili okače na zid. Bez obzira na to koji je materijal u pitanju, moderator treba da vodi računa da su vizuelni prikazi lako vidljivi i da slede logičan red. Ovo su neke od smernica za vizualizaciju:

Štampane natpise umesto da ih pišete – Štampana slova su čitljivija izdaleka nego rukopis. Takodje, vodite računa da odredite kolika slova treba da budu da bi se videla sa različite udaljenost.

Koristite i mala i velika slova - Tekst je obično čitljiviji ako koristite mala i velika slova, koja između ostalog pokazuju i gde stavovi počinju, a gde se završavaju.

Sažete informacije – Istaknite na tabli samo ono najosnovnije, u sažetom obliku. Važno je da listovi papira ne budu pretrpani informacijama. Različiti ljudi imaju različita pravila, ali obično se smatra da je naslov i tekst od sedam redova sa oko četiri reči u redu više nego dovoljan za jednu stranu.

Neka slike govore – Pokušajte da koristite simbole a ne reči. S druge strane, vodite računa da ljudi znaju šta vaši simboli znače. Nisu svi simboli univerzalni.

Tri boje – Jedna boja za naslov, jedna za osnovni tekst i još jedna za reči koje treba istaći. Nema potrebe da koristite više boja.

Kada je reč o specifičnom sadržaju, od moderatora se može očekivati da:

- Numeriše spiskove
- Predstavi razvoj i proces linijama ili floučartovima

- Predstavi apsolutne podatke u spiskovima, tabelama ili histogramima
- Simbolično prikaže organizacionu strukturu putem organizacione mapi ili dijagrama.

Može biti korisno da se posteri i panoi ostave izloženi tokom čitavog moderiranog događaja. Na taj način učesnici mogu da se podsete šta je bio predmet ranijih diskusija i da se pozovu na određene informacije.

Planiranje vizualizacije

U većini slučajeva, moderator može očekivati da će tokom događaja koristiti vizualizaciju. On zato treba da je isplanira unapred, bez obzira što će u praksi gotovo sigurno morati da bude fleksibilan. Pitanja koja mogu pomoći u procesu planiranja su sledeća:

- Šta želim da ilustrujem (sadržaj)?
- Čemu služi ilustracija (cilj)?
- Koga želim da informišem (grupu učesnika)?

Ova pitanja određuju koji su odgovarajući instrumenti (plutana tabla, flipčart, grafoskopi, kompjuter/bim projektor). Moderator treba takodje da predvidi koje se vrste vizuelnih elemenata (tekst, grafikoni, simboli i dijagrami) mogu koristiti.

Slušanje, posmatranje i postavljanje pitanja

Uvod

Zadatak moderatora je da pomogne grupi da koristi sopstvena znanja i sposobnosti (kompetencije) kako bi postigla optimalne rezultate. To podrazumeva i da moderator treba da unapredi komunikaciju unutar grupe. Da bi uspeo u tome, moderator treba da ume aktivno da sluša učesnike i razume poruku koja se krije iza reči. Pored toga, kada su učesnici nesigurni ili neodlučni, korisno je da moderator ume da tumači govor tela.

Međutim, posmatranje nije uvek dovoljno. Moderator treba da ume i da postavlja efikasna pitanja. Dobro pitanje može da razbije nesigurnost i pomogne učesniku da razjasni sopstveni stav. Efikasna pitanja takodje mogu da podstaknu ljude i da im pomognu da slede novi pravac ideja.

Slušanje

Dužnost moderatora je da svede nerazumevanje medju učesnicima na najmanju moguću meru. To znači da moderator mora što jasnije i preciznije da razume šta učesnici govore.

Aktivno slušanje ima dve ključne funkcije za moderatora. Prvo njegova profesionalna odgovornost je da unapredi efektivnu komunikaciju u grupi. Drugo, moderator treba da pokaže da su mu učesnici i grupa važni. Uopšteno govoreći, moderator treba da:

- Pokaže lično interesovanje za grupu
- Pokaže da razume diskusije koje se u njoj vode, ne vrednujući ono što je rečeno
- Pokaže da ceni napore koje grupa čini

Da bi koristio aktivno slušanje za postizanje gore pomenutog, moderator treba da:

- Pokloni punu pažnju govorniku
- Razume na koji način se uspostavljaju unutrašnje veze u grupi
- Kritički proceni sopstvenu precepciju onoga što je rečeno

Pitanja - Pitanja nude mogućnost da se razjasne i reše problemi u komunikaciji, ukoliko ih ima. Vechina problema u komunikaciji može se svrstati u dve kategorije: činjenične i emotivne.

Problemi činjenične prirode mogu se rešiti pafaraziranjem. Moderator u suštini može da ponovi činjenice koje su sporne i da utvrdi da li se učesnici slažu.

Povremeno, međutim, problem nije u činjenicama već u emocijama. U takvoj situaciji moderator može da pribegne refleksiji odnosno da odrazi, pokaže učesnicima emotivni sadržaj onoga što se govori.

Parafraziranje – Parafraziranje može govorniku da pruži utisak da onaj koji ga sluša pokušava da razume i ponovi poruku koju prima. Parafraza obično počinje sa „ako vas dobro razumem onda...“ Parafraza kao pitanje može da posluži i kao priznanje.

Neverbalne reakcije grupe (slaganje, indiferentnost, neslaganje) mogu da pruže povratnu informaciju o tome da li je parafraza adekvatno odrazila utiske grupe i da li pitanje svima pomaže .

Refleksija - Refleksija se odnosi na interpersonalni nivo komunikacije jer dovodi do ispoljavanja emotivnog stanje govornika. Obično, moderator će pribeći ovom postupku ukoliko smatra da je:

- važno da pokaže lično interesovanje za grupu ili pojedine učesnike
- važno da otkrije nešto o namerama grupe ili pojedinih članova
- važno da se objasni rastuće nezadovoljstvo zbog nerazumevanja

Ovim postupkom moderator može da proveriti kako se ljudi osećaju zbog nečega što se upravo dogodilo u grupi i da dobije povratnu informaciju o tome da li je njegova procena situacije ispravna. Najbolje je reflektovati ono što učesnici osećaju u obliku pitanja, budući da se ljudi ponekad uvrede ukoliko komentarišete ono što oni osećaju.

Tipično pitanje bi moglo početi sa „Zar vam se ova situacija ne čini...“

Veoma je važno kako se postavljaju pitanja. Međutim, ljudi imaju različit stil komunikacije, pa je nemoguće dati jasne smernice za to. Ipak korisno je imati na umu sledeće savete:

- Postavljajte pozitivna pitanja
- Formulшите pitanja kratko i precizno
- Vratite pitanja grupe, grupi (izuzev onih koja se odnose na organizaciju ili dnevni red)
- Uvek postavljajte pitanja čitavoj grupi
- Obratite se onome koji prvi pokaže da želi nešto da kaže
- Nemojte da se obraćate onima koji ne želi ništa da kažu
- Preformulшите pitanje ukoliko ne dobijete odgovor
- Postavljajte pitanja koja počinju sa ko, šta, kada, zašto i kako
- Pitajte i gestovima, pojačajte mimiku
- „Neutrališite“ agresivna pitanja reflektovanjem
- Ukoliko je potrebno, postavljajte pitanja da isprovocirate grupu

Govor tela

Vrsni pokeraši mogu da vam kažu da govor tela može da potvrdi, podvuče, neutrališe pa čak i da dovede u sumnju izgovorene reči. Držanje tela može da pokaže stav i poziciju govornika, kako se on oseća u određenoj situaciji i šta misli o svom partneru u dijalogu.

Svi ovi znaci se uglavnom daju nesvesno i u velikoj meri se stiču u određenom kulturnom okruženju. Zato vam može biti teško da kontrolišete govor tela, a to je verovatno i nepotrebno u kontekstu moderiranog događaja (izuzev ako niste moderator u svetskom prvenstvu pokera).

Ipak za moderatora je veoma važno da ume da tumači govor tela jer mu to pomaže da pravilno proceni učesnike i bude svesniji svog uticaja na njih. Na primer govor tela može da:

- Razjasni šta je neko stvarno hteo da kaže (na primer ton: može biti ironičan, ozbiljan, šaljiv)
- Pokaže da je pozitivna poruka shvaćena negativno (podizanje obrva, skretanje pogleda)
- Stavi do znanja da se govornik oseća sigurnim (u ulozi govornika jer stoji ili se kreće na stalozhen način)

- Naglasi angažovanje u vezi određenog pitanja držanjem glave (pravo) ili pokaže prijemčivost (glava nagnuta u stranu)
- Pokaže samopouzdanje ili sumnju (ispravljanje ramena ili sleganje ramenima)
- Pokaže bliskost, pažnju ili nedostatak interesovanja (naginjući telo napred ili unazad)
- Otkrije poverenje, nesigurnost, snagu ili otpor -različitim položajem ruku (otvorena, pokrivena, zatvorena šaka, okretanje dlanova na spolja)
- Načinom sedenja izrazi smirenost (noge ispravljene unapred) želju za akcijom (povijene noge) bespomoćnost (čućanje, pogurenost)
- Različitim vrstama mimike pokaže zadovoljstvo, ljutnju, nezadovoljstvo
- Pokaže interesovanje, poštovanje i pažnju gledanjem u oči ili nesigurnost, neprijateljstvo, ignorisanje- negledanjem sagovornika u oči.

Govor tela se menja u zavisnosti od stava neke osobe. Pozitivan stav obično proizvodi pozitivan govor tela koji šalje pozitivne signale. Zato je prihvatnije situacije (zadovoljstvo u saradnji sa grupom) obično praćeno govorom tela koji se prepoznaje kao harmoničan.

Metodi

Uvod

Osmišljavanje i organizacija obuke je kompleksan logistički proces koji uz pažljivu pripremu zahteva istraživanje i razvoj. Medjutim, obuku je takodje moguće i potpuno improvizovati.

Većina moderacija biće osmišljena izborom različitih metoda i pristupa. Oni koji su ovde navedeni predstavljaju samo mali deo mogućnosti, odabranih iz šireg spektra metoda i pristupa koje smo koristili u prošlosti.

U praksi, većina moderatora razvija repertoar metoda koje smatraju uspešnim zbog pozitivne povratne informacije koju su dobili od učesnika i publike. Ipak, važno je biti fleksibilan budući da uspešni metodi koji su ranije korišćeni ne moraju da budu optimalni za svaku grupu. Uprkos pažljivom planiranju, može se javiti potreba da se metod promeni. Otuda, što neko zna više metoda, to bolje.

Kao moderator, ne treba nikada da se plaštite da isprobate novi metod. Ukolko ne funkcioniše, može ga promeniti ili prilagoditi.

Metodi u grupnom procesu

Svaka grupa obično prolazi kroz četiri ključne faze:

1. U prvoj fazi *formiranja* članovi grupe se međusobno upoznaju.
2. U narednoj fazi *oluje* dolazi do krize jer učesnici moraju da se pomire sa različitim gledištima na grupu i njene ciljeve.
3. U fazi *normiranja*, članovi grupe postižu dogovor i uspostavljaju radne metode. Posle „normiranja“ sledi „izvodjenje“ gde grupa funkcioniše kako treba.
4. Završna faza *re-formiranja*.

Ova klasifikacija je obično validna, ali u realnom životu stvari se često ne odvijaju tako glatko. Grupa se može vratiti na prethodne faze ako postoje smetnje ili sukobi, ili napredovati iz jedne u drugu fazu veoma brzo.

FORMIRANJE: Medjusobno upoznavanje

Svaki put kada se sastane nova grupa, ima mnogo neizvesnosti. Moderator i učesnici se neprestano pitaju:

- Šta očekujem od ovog događaja?
- Da li će mi biti prijatno u grupi?

- Da li sam u stanju da izađem na kraj sa datom temom?
- Da li ću uspeti da ostvarim svoj interes tokom moderacije?

Većina ljudi na početku procenjuje ostale učesnike i moderatora, trudeći se istovremeno da ostavi dobar prvi utisak. Ukoliko je ova faza uspešna, trebalo bi da učesnici postanu funkcionalna grupa. Primer aktivnosti za ovu fazu je:

Primer Aktivnosti

Rotacioni krug

Rotacioni krug je metod za diskusiju u parovima, koji učesnike vodi dublje u različite aspekte teme seminara a istovremeno im omogućava da se bolje upoznaju

Priprema: Moderator treba da pripremi spisak pitanja. Pitanja treba da odgovaraju temi ili mogu biti iz domena istraživanja o pozitivnom (appreciative inquiry). Primer za temu interkulturalnog učenja mogu biti sledeći:

- Koji su bili vaši najpozitivniji prvi utisci i čime ste bili najviše oduševljeni kada ste počeli da radite na polju interkulturalnog učenja?
- Recite mi šta je predstavljalo vrhunac vašeg iskustva ili najbolji momenat vašeg rada u domenu interkulturalnog učenja
- Kada biste mogli da poželite tri želje kako da vam rad bude što zanimljiviji i da vam pruži najveće moguće zadovoljstvo, šta biste poželeli?

Materijai: Kopije pitanja za polovinu grupe

Postupak:

- Moderator treba da počne objašnjenjem postupka učesnicima, a zatim da od njih zatraži da formiraju parove i da obrazuju krug u kome bi svako od njih sedeo naspram svog partnera.
- Svaka osoba u unutrašnjem krugu dobija papir sa pitanjima. Mogu odabrati jedno od pitanja sa spiska i postaviti ga svom partneru, koji ima minut da odgovori na pitanje.
- Po isteku jednog minuta, moderator treba zvoncem da signalizira kraj razgovora. Svi prestaju da razgovaraju i učesnici iz unutrašnjeg kruga se pomeraju jedno mesto ulevo dajući papir s pitanjima svom novom partneru, koji zatim njima postavlja novo pitanje.
- Po isteku još jednog minuta, moderator zvoni. Svi prestaju da pričaju a oni koji imaju papir s pitanjima, pomeraju se za još jedan korak levo, i dodaju papir svom novom partneru. Ovaj postupak može da se nastavi dok god to želi moderator.
- Po završenoj aktivnosti, učesnici se vraćaju svojim partnerima i vrše evaluaciju procesa

OLUJA: Razjašnjavanje ciljeva

U fazi „oluje“, grupa se i dalje razvija. Učesnici se suočavaju i upoznaju sa stilom i navikama svojih kolega u timu. Ipak, oni još uvek zadržavaju za sebe svoje ciljeve i planove i još uvek ne postoji zajednički cilj. Ciljevi različiti učesnika mogu biti u sukobu, a oni još nisu našli svoje mesto u grupi.

Grupa je još uvek nestabilna, i ne potpuno produktivna. Kao i u fazi formiranja, učesnici će nastaviti da posmatraju jedni druge u očekivanju da nešto preduzmu.

Na kraju ove faze, članovi grupe su obično našli zajednički cilj kao i različite načine da opšte jedni s drugima. Svaka osoba zna koje mesto ima u grupi i formirala je svoj utisak o grupi i njenom zadatku.

U neke metode koji mogu biti efikasni u ovoj fazi spadaju:

Primer aktivnosti

Moždana oluja ili oluja ideja (brainstorming)

„Moždana oluja“ je laka tehnika za brzo nabranje ideja o nekoj temi. Cilj je da se napravi spisak ideja o kojima se kasnije može raspravljati. Po završenom procesu učesnici mogu lako izbrisati manje važne ili neadekvatne ideje. Tokom prikupljanja ne treba procenjivati ideje, već ih treba zapisivati bez komenatara.

Priprema: Odaberite temu ili predmet diskusije

Materijal: U korisni materijal spadaju flipčartovi i veliki listovi papira. Mogu se koristiti i moderacijske kartice

Postupak:

- Moderator počinje objašnjavanjem predmeta diskusije i cilja aktivnosti koji se obično sastoji u pravljenju spiska ideja o jednoj temi i identifikaciji prioriteta.
- Svi učesnici sedaju oko ili ispred velikog lista papira i biraju osobu koja će da piše. Posle toga, svako iznosi svoje ideje o izabranoj temi.
- Svako može da govori više puta. Moderator podstiče učesnike da govore i vodi računa da se pridržavaju pravila.
- Niko ne treba da iznosi ocene o idejama dok spisak ne bude gotov. Ideje se dalje mogu svrstati grupisanjem ili crtanjem mapa uma. Da bi se olakšalo dalje grupisanje ili crtanje mapa možda je bolje da članovi grupe napišu ideje na moderacijskim karticama i da ih onda predaju.

Primer vežbe

Izgradnja mosta

Ovo je dobar primer aktivnosti čiji je cilj da učesnicima pruži priliku da rade na zajedničkom cilju, doprinoseći na taj način formiranju grupe

Priprema: Obezbedite dovoljno materijala za sve u grupi. Napravite prvo sami most kako biste bili sigurni da se to može učiniti pomoću materijala koji imate. Takodje proverite da li će učesnici ovu vežbu doživeti kao prijatnu i u skladu sa njihovim godinama.

Materijal: mogu se koristiti razne vrste materijala, kao na primer štapići za sladoled, slamke, štapići od bambursa, papir u boji, karton, rolne papira za brisanje ruku, selotejp, lepak, plastične kese.

Postupak:

- Moderator treba da objasni cilj vežbe, a to je izgradnja mosta između dve stolice (ili stola). Most treba da bude stabilan i da može sam da stoji.
- Podelite učesnike u grupe od 4-6 ljudi.
- Objasnite da svaka grupa ima 40 minuta da izvrši zadatak
- Vodite računa da svaka grupa ima nešto drugačiju kombinaciju materijala i da svaka ima nešto posebno, što drugi nemaju. Napravite takodje paket zajedničkog materijala. Svi treba zajedno da odluče kako da se rasporede zajednički materijal.
- Tokom ovog procesa, moderator treba da se angažuje na smanjivanju sukoba i na podsticanju učesnika da saradjuju i dele materijal. Ali, kao i u drugim situacijama moderator ne treba nikome direktno da govori kako i šta da radi.
- Po isteku zadatog vremena, svaka grupa pokazuje most koji je sagradila.
- Moderator treba svim timovima da oda priznanje za doprinos i saradnju.

NORMIRANJE: Postizanje sporazuma

Kada je stabilizovana struktura grupe, učesnici mogu da počnu proces identifikacije važnih zadataka i da zajednički rade na postizanju ciljeva. U ovoj fazi već postoji određena energija u grupi, naročito ako su svi zajedno radili na tome da prevaziđu krizu u fazi oluje. Medjutim, grupa će još uvek biti pomalo nesigurna u svoje sposobnosti. Ako počne da u njih previše da sumnja, može da se vrati unazad u fazu oluje.

Dalji uspešan zajednički rad će učvrstiti ranije uspehe grupe i ispraviti njene nedostatke. Međutim, moderator će morati da uspostavi ravnotežu između previše lakih vežbi koje se mogu doživeti kao gledanje na grupu sa visine i previše teških vežbi koje bi mogle obeshrabrati učesnike.

S otklanjanjem nesigurnosti, grupa će funkcionisati kao efikasan tim i biti spremna za narednu fazu: izvodjenje

U metode koji mogu biti efikasni za fazu normiranja spadaju:

Primer vežbe:

Grupisanje (Clustering)

Cilj „grupisanja ideja“ je da razjasni odnose među idejama kao i da pokaže glavne kategorije i teme koje se razmatraju. Može se koristiti i da pokaže veze između rezultata različitih timova.

Priprema: Ovaj metod zahteva dosta prostora na kome se mogu prikazati i sortirati rezultati. Ideje se mogu generirati tehnikom moždane oluje, koja je prethodno opisana.

Materijal: moderacijske kartice, plutane table ili zidovi. Markeri, selotejp ili samolpljivi papirići.

Postupak:

- Moderator objašnjava učesnicima metod i temu. Učesnici generiraju ideje tehnikom moždane oluje i ispisuju ih na moderacijskim karticama.
- Kada je ispisan niz katica, moderator ili član grupe bira karticu, čita ideju napisanu na njoj i kači je na plutanu tablu. Ista osoba zatim bira drugu karticu, čita je i pita da li treba da počne novu kolonu ili da je stavi u istu kolonu kao prvu. Odluku donosi grupa.
- Učesnici mogu zajedno da smisle nazive ili kategorije za svaku kolonu. Grupisanje traje dok sve kartice nisu zakačene na tablu. Najveća kolona obično označava i najvažnija ili najhitnija pitanja za učesnike.
- Proces će se obično na početku odvijati sporo dok učesnici diskutuju kako da organizuju ideje, ali će posle izvesnog vremena ići brže, jer će grupa imati jasnije ideje o tome kako je definisana svaka kategorija

Primer vežbe

Mape uma

Cilj ove tehnike je da se ideje prikupe na organizovan način. Može se opisati kao mapa koja pokušava da ilustruje veze između ideja izraženih u grupi

Priprema: Upoznajte se sa metodom i smislite osnovnu temu diskusije. Može biti korisno da pre moderacije, prvo napravite mapu uma za sebe.

Materijal: Veliki papirni pano, na kome ćete crtati mapu. Flomasteri i olovke u boji.

Postupak:

- Članovi manje grupe (4-8 ljudi) sedaju oko velikog papira (veće grupe se mogu dodatno izdeliti)
- Bira se osoba koja će pisati ideje na odgovarajućim mestima mape
- Moderator (ili grupa) mogu da razgovaraju o temi i cilju vežbe. Moderator može i da igra ulogu onoga koji piše, ili da pomogne da se unutar svake grupe razvije diskusija.
- Tema se ispisuje na sredini papira. Onaj koji piše pita grupu koji su navažniji aspekti teme i ispisuje ih oko nje zrakasto. Od ovih ogranaka zatim polaze druge ideje.
- Svi članovi grupe odlučuju gde svaka od ideja treba da bude uneta
- Na kraju procesa, grupe mogu da saopšte rezultate. Crtanje mape uma može da vodi direktno izradi plana za buduću akciju

IZVODJENJE: Saradnja

Izvodjenje predstavlja najproduktivniji period ciklusa kroz koji prolazi grupa. Pravila i uloge su dobro utvrđeni i učesnici imaju jasnu predstavu o tome šta žele da postignu i kako planiraju da to urade. Grupa je možda već imala par uspeha pre ove faze. Atmosfera je opuštena, među učesnicima vlada tolerancija.

U ovoj fazi učesnici treba da preduzimaju aktivnosti koje su direktno vezane za temu. Mogu zajednički da razviju plan akcije. Ukoliko je potrebna dodatna struktura, mogu se koristiti interaktivni metodi opisani u drugom delu ove knjige.

RE-FORMIRANJE: Stvaranje nove ravnoteže

Završna faza procesa će uključiti formalno zaključenje događaja i opraštanje. Cilj ove faze je da se sačuvaju rezultati i dokumentuju zaključci. U idealnom slučaju, učesnici će nastaviti da razvijaju rezultate izvan grupe.

U mnogim slučajevima, učesnicima će biti stalo do odnosa koje su razvili tokom moderacije. Zato je važno da moderator zaključi događaj na vidljiv način.

Primer vežbe

Zidne novine

Cilj ove vežbe je da se vizuelno saopšte rezultati moderiranog događaja

Priprema: Moderator treba da obezbedi dovoljno materijala. Imajte na umu da obično nije poželjno da se učesnicima pokaže primer završenog rada, jer može da utiče na rezultat njihovog rada.

Materijal: Veliki list papira (pano, flipčart papir, listovi hartije za pakovanje namirnica itd). Flomasteri, markeri, boje, makaze, lepak, slike iz časopisa i novina

Postupak:

- Moderator treba da objasni da je cilj vežbe da se slikovito predstavi ono što su učesnici radili.
- Grupa treba da se podeli u manje grupe (najbolje od 3-4 učesnika) i da ima na raspolaganju 1 do 2 sata da završi sliku.
- Svaka grupa treba da dobije slobodu u kreiranju i osmišljavanju slike. Na moderatoru je da obezbedi da se grupa drži teme i zadatka. Neke može da obeshrabri to što misle da nemaju umetničke sklonosti, ali oni mogu da rade na elementima kolaža.
- Slike se pokazuju svim učesnicima. Mogu se okačiti jedna pored druge na zid, da učesnici mogu da ih obidju kao u galeriji.

1.5. Virtuelna Moderacija

U današnje vreme, mora se imati u vidu i moderacija u kontekstu e-mejla, elektronskih oglasnih tabli i interneta. Mnoge važne diskusije odvijaju se preko interneta a broj internet kurseva je u porastu. Mnogi principi moderacije važe i u ovom kontekstu, mada su metodi ograničeni na ono što se može preneti u tekstualnim diskusijama. Mnoga od osnovnih pravila, napr. jasna ideja o zadatku i uspostavljanju osnovnih pravila za diskusiju, mogu se primeniti i na diskusije preko interneta.

Većina internet diskusija u radne svrhe odvija se u kontekstu privatnih e-mejl adresara i spiskova ili elektronskih oglasnih tabli. Medjutim, za neke ciljeve kao što je široka diskusija o odredjenim pitanjima ili obaveštavanje javnosti o odredjenim događajima, korisnije su velike, javne i anonimne diskusije. Ciljevi i svrha takvih diskusija će, kao i kada je reč o bilo kojoj moderaciji, uticati na metode i tehnike koje se koriste.

Internet diskusije su u izvesnom smislu i lakše i teže za vizualizaciju. U većini slučajeva, elektronske oglasne table i adresari (mejlingle liste) trajno sedoče o onome što je rečeno. Medjutim, većina internet sajtova ima visok procenat signala u odnosu na nivo buke (napr. o svemu što je važno proizvodi se puno važnih informacija). Sadašnja priroda medija, koji je baziran na

tekstualnom prikazu, otežava brzo crtanje mapa i drugih vizuelnih oznaka. Moderator otuda dobija ulogu da odvoji signal od buke i rezimira rezultate diskusije kako bi podsticao komunikaciju.

Moderator takodje ima dužnost da spreči da spoljne smetnje prekinu diskusiju. Neke od tih smetnji su posledica anonimne prirode interneta. Spameri (ljudi koji šalju masovne mejlove u reklamne svrhe) nastoje da prodru na mnoge oglasne table i u e-mejl adresare. Moderator ili administrator liste mora da zaštiti privatnost učesnika. To je naravno vezano za koncept stvaranja zaštićenog prostora koji smo ranije pominjali u kontekstu bezbednog prostora za moderaciju.

Što je diskusija veća i anonimnija, to će biti više mogućnosti za probleme. Velike, anonimne forume obično prati određeni broj „trolova“ (ljudi koji pokušavaju da prekinu diskusiju ili da je usmere u neproduktivnom pravcu). S druge strane, moderatori imaju moć da privremeno ili trajno suspenduju određene korisnike. Dok bi u normalnim situacijama bilo nezamislivo da neko bude izbačen sa moderiranog događaja (a i da se taj neko ponaša tako da zaslužuje da bude izbačen), suspenzija iz internet diskusije zbog nepoštovanja pravila je razumna kazna s obzirom na relativno nisku cenu učešća.

Podsticanje kreativnosti

Od „Radionica bućnosti“ do „Svetskog kafea“, većina interaktivnih metoda razmatranih u ovoj knizi, znatno se oslanja na kreativnost i imaginaciju. Ipak, učesnici često osećaju da su blokirani ili umorni i da nisu u stanju da kreativno reaguju kada se to od njih traži. Ovo poglavlje će predstaviti kratak spisak strategija koje se mogu koristiti kada želimo da pomognemo učesnicima da razmisle o implikacijama svojih ideja i da ih potpunije razviju.

Prava rešenja su međjutim verovatno mnogo jednostavnija nego što većina ljudi misli. Pisca Nila Gajmana su jednom pitali odakle crpi svoje ideje. Njegov odgovor se može sažeti u dve preporuke: (1) *svuda, treba samo da ih zapišete* (2) *treba ljudima postavljati mnogo pitanja*.

Velika je šteta što su neki od naših najkreativnijih umova zarobljeni u književnom getu naučne fantastike i fanzatiije. To je područje gde pisci zaista imaju slobodu da se igraju sa alternativnim vizijama društva, vlade i ljudske prirode. Nijova dela pokazuju pozitivne i negativne implikacije tehnologije.

Istovremeno, nisu kreativni samo oni ljudi koji važe za kreativne. Svako ima potencijal da upotrebi maštu, bilo da bi se zabavio ili da bi rešio svoje probleme.

„Svuda, treba samo da ih zapišete“

Premda ovaj postupak najviše koristi istinski kreativnim ljudima (napr. piscima i umetnicima), svakome može da koristi da ima pri ruci sveščicu u koju će zapisivati bilo kakvu i svaku dobru ideju. Ideje vam mogu pasti na pamet na neočekivanim mestima, pod tušem, dok se vozite na posao, ili usred ručka. Često te ideje odmah zaboravljamo.

Ovaj proces nije toliko namenjen kreativnom odgovoru na zahtev već predstavlja odgovor na kreativnost kad god se ona javi.

„Postavljati mnogo pitanja“

Možete daleko stići samo postavljanjem pitanja i poigravanjem sa implikacijama odgovora. Na primer, možete početi pitanjem: „Kakav bi bio svet kada ne bi bilo državnih granica?“.

Potom, odmah možete da se zapitate da li bi to bilo dobro ili loše. Da li bi zemlja u kojoj živite bila preplavljena izbeglicama? Da li bi ljudi počeli da stvaraju granice u svakom slučaju da bi isključili druge? Da li bi kompanije automatski otišle tamo gde je radna snaga jeftinija? Pitanja često vode novim pitanjima.

Medjutim, možete razmotriti i kako da se pitanja postavljaju na sistematičniji način, i razvrstati ih u tri glavne kategorije:

Logični metodi

Ovim metodima, pitanju se pristupa na uredjen način, tako što se od prvobitne ideje izvlače moguće implikacije. Logični metodi uključuju pristupanje problemima na sledeće načine:

- 1.Sistematično, razmišljanjem šta bi bile implikacije pitanja (napr. Kada ne bi bilo granica, to bi uticalo na..)
- 2.Analizom i kombinovanjem sastavnih komponenti (Šta bi se dogodilo kada bi putovanje bilo obaveza a ne privilegija? Šta bi bilo kada biste mogli da preselite čitavu vašu kucu pritiskom na dugme?)
- 3.Dovodeći ih do krajnjih granica zamislivog (Šta ako je čitav svet samo jedan ogromni grad, ispresecan zelenilom)
- 4.Preokrećući ih i postavljajući ih naglavačke (Šta bi bilo kada bi vam trebala zvanična dozvola da izadjete iz kuće?)

U stvarnom kreativnom procesu, ovi različiti metodi će se verovatno preplitati i kombinovati. Ako želite da stvarima pristupate logično onda ćete teško izbeći da ih razmatrate sistematično.

Intuitivni metodi

Ovi metodi se tiču napuštanja stvarnosti i odlaska do granica zamislivog. Intuitivni metodi podrazumevaju da se pitanjima pristupa na sledeći način:

1. Kao u snu, asocijacijama i fantaziranjem (Kako bi bilo da svi mogu da se teletransportuju na neko drugo mesto?)
2. Traženjem analognih pojava u drugim područjima kulture i prirode i prenošenjem na naš problem (napr. Koje su pouke interneta primenljive na svet bez granica?)
3. Polaženjem od nasumičnih reči ili predmeta (Ovo uključuje tehniku isecanja čiji je pionir Vilijam S.Burrous (William S.Burroughs), a koja se odnosi na isecanje reči sa stranice i nasumično biranje, ili čak sredstava za čitanje sudbine kao što su I-Čing (I-Ching) koja je koristio Filip Dik (Philip Dick) kada je pisao „Čovek u visokom zamku“ (Man in a High Castle)
4. Neobičnim, nerealnim i apsurdnim idejama (Šta bi bilo kada bi svako bio nacija za sebe a granice se završavale kod njegove kože?)

Kao i u prethodnom slučaju, ovi procesi će se verovatno preplitati i spajati. Nije lako definisati gde se završava fantazija a počinje nešto nerelano ili apsurdno. Razmišljajte o tim kategorijama više kao o različitim polazištima nego kao o jasno odvojenim stvarima.

Kritički metodi

Prilikom postavljanja pitanja može se koristiti i sumnja ili razgradnja za stvaranje nečeg novog. To se može smatrati ogrankom bilo kog od dva gore opisana metoda, budući da će u nekoj fazi sve ideje koje će se primenjivati, prethodno morati da budu podvrgnute kritikama i reviziji. Kritika može da obuhvati:

1. Podvrgavanje ranijih subjektivnih događaja hipotetičnoj reviziji (napr. naspram istorijskih događaja i činjenica)
2. Traženje slabosti u postojećoj situaciji ili dovodjenje sadašnjih događaja do apsurdnog nivoa (ovo je u suštini „obrnut proces“ u odnosu na onaj koji podrazumeva „dovodjenje do granica pojmljivog“ koji je gore pomenut)
3. Ispitivanje da li predložena rešenja imaju neravnopravan pristup ili nedoslednosti.

Igranje igara**Igre kao ritual**

Antropolozi ukazuju da je svrha rituala bila da se akteri dovedu u promenjeno stanje svesti kako bi bolje shvatili božansko. Ritualni omogućavaju učesnicima da se oslobode obeležja svetovnog života i udju u drugačiji svet. Gotovo je izvesno da su prve igre nastale iz ritualnog konteksta. Šah je prvobitno bio zamišljen kao način da se reprodukuju borbe persijskih kraljeva koji su pre dolaska Islama važili za božanstva. Slično tome, Maje su se igrale loptom u religioznom kontekstu, a pravila tih igara su nažalost izgubljena za istoriju (premda danas nije preporučljivo da se poraženi u nekoj igri ritualno žrtvuju).

Igre često imaju sličnu funkciju, naročito u svetu radionica i seminara. Odrasli u kontekstu igre mogu da pokušaju i rade stari koje ne bi radili u normalnim okolnostima. Učesnici mogu da igraju različite uloge i da dolaze na budalaste ideje koje bi im njihov „unutrašnji cenzor“ obično zabranio. Nije čudo što su igre svih vrsta uvek bile popularne, a danas su, sa pojavom internet igara, popularnije nego ikad.

Igranje u cilju kreativnosti

Stvaranje bajke ili naučnofantastične vizije budućnosti, može biti korisno, naročito u radionicama usmerenim na rešavanje problema. Zamišljanje fantastičnih događaja može biti jako podsticajno za kreativni proces, i dovesti do novih mogućnosti i ideja.

Kao i sa svim odličnim idejama, u kontekstu seminara važno je da se ideje dobijene igrom razmotre i prodiskutuju. Format svakog seminara treba da bude dovoljno fleksibilan da omogući izvesno vreme i prostor za dobre ideje odakle god da one dolaze.

2. Interaktivni metodi za oblikovanje stvarnosti**2.1. „Balintove grupe“****Grupni metod za uzajamnu podršku****Uvod**

Balintove grupe su prvobitno razvijene kao metod za razumevanje odnosa lekar – pacijent i uvidjanje terapijskog potencijala empatije i komunikacije sa pacijentima. Dobile su ime po Mihaelu i Enid Balint (Michael i Enid Balint), lekarima koji su prvi upotrebili i razvili ovaj postupak. Ovaj metod se uglavnom odnosi na psihološke implikacije opšte prakse i prvi put je objavljen u knjizi „Lekar, njegov pacijent i bolest“ 1957. godine („The Doctor, His Patient and the Illness“).

Prva Balintova grupa formirana je u Londonu i okupila je osam lekara opšte prakse. Balint je od njih tražio da opišu lično iskustvo sa nekim teškim pacijentom i da razmisle o dubljim psihološkim implikacijama tog iskustva. Od članova grupe je posebno traženo da se usredsrede na sopstvena osećanja i moguće emocije pacijenata. Ovaj metod od lekara zahteva balansiran pristup između lečenja fizičkih simptoma i psihološke podloge patologije.

Balintove grupe su podrazumevale nedeljne sastanake lekara uz koordinaciju jednog vodje tima. Postepeno su se raširile po čitavom svetu. Učesnici na tim sastancima iznose slučajeve koje žele da prodiskutuju sa kolegama i razmenjuju povratne informacije. Suština metoda je detaljno proučavanje ovih slučajeva kao i osećanja i emocija vezanih za njih.

Ko je bio Mihael Balint? Ko je bila Enid Balint?

Mihael Balint (1890-1970) je bio psihoanalitičar iz Madjarske koji je tridesetih godina prošlog veka emigrirao u Britaniju. Posle Drugog svetskog rata radio je kao psihoanalitičar u čuvenoj klinici Tavistok u Londonu. Lekari opšte prakse će ga uvek pamtići po njegovom radu 50-ih i 60-ih godina kada im je pomogao da razumeju psihologiju odnosa lekar-pacijent. Enid Balint, takodje psihoanalitičar, bila je Mihaelova treća supruga i njegov kolega i partner u proučavanju empatije u medicini.

Balintove grupe u drugom kontekstu

Ova publikacija nudi sugestije kako se Balintove grupe mogu koristiti izvan medicinske prakse, naročito u obrazovanju i obrazovanju odraslih. One se mogu koristiti kao podrška za dobijanje povratnih informacija u procesu učenja u svakom domenu koji zahteva komunikaciju medju različitim osobama. Diskusije se mogu voditi tokom procesa učenja ili u cilju profesionalnog usavršavanja.

Ovaj oblik grupnog rada može biti naročito efikasan u obrazovnom kontekstu. Kao i kada je reč o lekarima, od ključnog je značaja da nastavnici i drugi profesionalci u domenu obrazovanja budu u stanju da razviju empatiju i prouče psihološku podlogu ponašanja kako bi bolje pomogli i udovoljili potrebama onih koje uče. Balintove grupe bi mogle biti posebno efikasno sredstvo za raspravu o učenicima sa specijalnim potrebama i podrška razvoju tehnika za upravljanje situacijom u učionici. Obrazovni kadar već razgovara o mnogim pitanjima u neformalnim situacijama. Balintove grupe nude konkretan okvir i fokus za diskusiju. Na njih se može gledati kao na metod koji:

- Stvara grupnu svest koja se može usmeriti prema uzajamnoj podršci.
- Stavlja u središte pažnje značaj lične priče
- Vodi grupnom i ličnom razumevanju
- Omogućava analizu kompleksnih situacija
- Vodi pojedince ka razvoju rešenja

Sugerisani pravci za Balintove grupe

Opšti pregled

Primenjena na obuku ili seminar, Balintova grupa se može predstaviti kao metod uzajamne podrške i aktivnog slušanja.

Grupe se mogu podeliti u manje grupe od 8-10 ljudi. Učesnike zatim treba pozvati da odaberu neku ličnu priču u skladu sa glavnom temom oko koje su se okupili (Moguće teme su: iskustvo sa drugim, timski rad, lični rezultati itd).

Balintovne grupe se tradicionalno bave odnosom lekar-pacijent. Slično tome, u obrazovnom kontekstu preporučljivo je da učesnici diskutuju u grupama od po dvoje, usredsređujući se posebno na osećanja kojih se oba učesnika sećaju ili koja u tom trenutku doživljavaju.

Glavna prednost Balintove grupe je dubinsko istraživanje određenih pitanja. Medjutim treba imati u vidu da u skladu sa tim, one zahtevaju vreme.

Sugerisane faze Balintove grupe

Balintova grupa može se strukturirati na sledeći način:

Iznošenje iskustava

Članovi grupe opisuju događaj koji se odnosi na ličnu interakciju u profesionalnom okruženju (svaki član govori po 2 minuta). U ovoj fazi, cilj je da se sasluša spektar različitih iskustava članova grupe u vezi odabrane teme. Izlaganja treba da budu kratka u opštim crtama, bez iznošenja detalja.

Biranje priče

- Članovi grupe biraju priču koju bi želeli detaljno da istraže i učesnik je iznosi detaljno (10 minuta)
- U ovoj fazi onaj koji izlaže priču govori, a ostali članovi grupe slušaju.
- Ako je onome koji priča ili članovima grupe potreban izvestan podsticaj, moderator treba da se usredsredi na to da sve učesnike navede da razmišljaju slobodno: poput, mislite slobodno, promislite ispočetka“ „Imajte hrabrost sopstvene gluposti“.

Razjašnjenje

- Članovi grupe postavljaju pitanja kako bi bolje shvatili okolnosti u kojima se odvijala priča (15 minuta).
- Važno je napomenuti da pitanja treba da budu usredsređena na okolnosti a ne na osećanja. Razgovor o osećanjima bi mogao da utiče na članove grupe i tako umanjiti vrednost asocijativnog mišljenja. Iako je emotivno stanje glavni predmet ove vežbe, ovaj deo treba da razjasni iskustvo na nivou onoga što se može pojmiti čulima, na senzornom nivou.

Povratna informacija (feedback) i slobodne asocijacije

- Onaj koji priča priču dobija povratnu informaciju od članova grupe u vidu slobodnih asocijacija koje su imali dok su slušali i postavljali pitanja (15 minuta).
- Pripovedač sluša dok grupa priča. U ovoj fazi članovi grupe mogu slobodno da postavljaju pitanja u vezi osećanja i emocija.
- Članovi grupe treba da se izražavaju na sledeći način
„To me podseća kada sam ...“
„Dok sam slušao vašu priču pomislio sam na
„Asocijacija koju sam imao dok ste pričali.“
- Fokus treba da bude na asocijacijama vezanim za priču i na osećanjima koja je ona izazvala, a ne na okolnostima.

Posle svega što su čuli, članovi grupe se pozivaju da pruže podršku pripovedaču zasnovanu na sopstvenom iskustvu, ili idejama dobijenim u procesu slobodnih asocijacija u grupi. Ovo je obično faza u kojoj se stiže do kreativnih rešenja. Medjtim, cilj ne mora nužno da bude nalaženje rešenja (pa čak ni postavljanje problema) već da se postavi drugačija podloga misli kako bi se pripovedač podržao u procesu učenja.

Iskustvo grupe može da skrene pažnju pripovedača na područja koja nisu prethodno razmatrana i to može biti izvor novog saznanja. Grupa takodje može jasnije da ilustruje neke aspekte priče, bilo dodatnim primerima ili putem pitanja koja postavlja. To pripovedaču pruža mogućnost da sagleda svoju priču sa distance i neutralno.

Pripovedačev odgovor

Pripovedač saopštava ostalima šta je shvatio u razgovoru sa članovima grupe (5 min)

U ovom trenutku pripovedač ima priliku da izrazi ono što je za njega najvažnije, koje je ideje dobio u razgovoru sa grupom i sva neočekivana rešenja ili zanemarena pitanja koja su izbila na površinu.

Evaluacija

Po završetku vežbe, savetuje se da svi članovi Balintove grupe iznesu svoja iskustva kao refleksiju procesa i saznanja koja je on doneo.

Rezime

Balintove grupe su prvobitno razvijene u cilju poboljšanja odnosa između lekara i pacijenta. One se posebno bave emocijama i osećanjima kroz koja prolaze te dve strane, a kolegama omogućavaju da razmene povratne informacije i stvore okruženje koje karakteriše uzajamna podrška.

Literatura o Balintovim grupama

Dodatne informacije mogu se naći na sledećim internet sajtovima:

- <http://www.balintinternational.com/balint>
- <http://www.balint.co.uk>
- <http://familymed.musc.edu/balint/oveerview.html>
- <http://familymed.musc.edu/balint/index.html>

2.2.Svetski kafe – Vodič za organizovanje razgovora koji nešto znače

Šta je to razgovor u Svetskom kafeu

„Svetski kafe“ je lako primenljiv metod za stvaranja žive mreže učesnika u dijalogu koji se tiče pitanja od značaja za vas, vaš posao ili zajednicu. Kafe razgovori su organizovani na različitim mestima, tamo gde se javila potreba da se u dijalog uključi veći broj ljudi nego što bi bilo moguće u tradicionalnom dijalogu i u uobičajenom okviru kružooka. Svetski kafe (pogledajte: www.theworldcafe.com) je deo procesa podrške sve široj globalnoj konverzaciji o stvarima od značaja u korporacijskom, obrazovnom vladinom i nevladinom okruženju širom sveta. Konverzacije Svetskog kafea su i provokativna metafora koja ukazuje na već postojeću mrežu konverzacije kroz koju razvijamo nova znanja i zajednički gradimo budućnost. Dok organizujemo svoj život i društvo mi se u stvari uvek krećemo od jednog do drugog „konverzacionog stola“ u Svetskom kafeu. Postajući svesni ovog obično nevidljivog procesa, možemo svesnije i na način koji afirmiše život učestovati u trajnoj konverzaciji koja oblikuje naše postojanje.

Kada izabrati metod razgovora u Kafeu

Svetski kafe je fleksibilan format koji se može prilagoditi različitim okolnostima. Kafei su zamišljeni za sesije koje mogu trajati samo 90 minuta ili za konferencije koje traju više dana. Mogu biti organizovani samostalno ili predstavljati deo šireg skupa.

Kafe konverzacije su naročito korisne za:

- Prenošenje znanja, stimulisanje inovativnog mišljenja i istraživanje mogućnosti u vezi problema i pitanja iz stvarnog života.
- Dublje istraživanje ključnih problema i mogućnosti.
- Angažovanje ljudi, koji se možda prvi put vide, u autentičnoj konverzaciji.
- Produblјivanje odnosa i preuzimanje odgovornosti za ishod procesa u postojećoj grupi
- Stvaranje smislene interakcije između govornika i publike
- Kada je grupa veća od 12 (organizovali smo događaje sa 1200 učesnika) a želite da svakom date priliku da pruži svoj doprinos.

Svetski kafe je naročito pogodan za kombinovanje intimnosti koju stvara dijalog u maloj grupi sa uzbuđenjem i zabavnošću učestvovanja i učenja u većoj grupi.

Nekada za Kafe imate minimum od jednog i po sata, uključujući prikupljanje kolektivnih zaključaka i otkrića (dva sata je mnogo bolje), dok neki Kafei traju i po nekoliko dana

Kada Svetski kafe nije toliko koristan

Premda Svetski kafe može biti zamišljen tako da zadovolji mnogo različitih ciljeva, ovaj metod nije optimalan izbor kada:

- Idete prema već utvrđenom rešenju ili „odgovoru“
- Želite da prenesete samo jednosmerne informacije
- Pravite detaljan plan primene i „zadataka“
- Imate manje od jednog i po sata na raspolaganju za Kafe

- Imate grupu manju od 12 učesnika. U tom slučaju razmislite o tradicionalnom kružočku, ili drugim pristupima za podsticanje autentične konverzacije

Kafe se gadi na pretpostavci da ljudi već poseduju u sebi mudrost i kreativnost za suočavanje sa najtežim izazovima. Uz odgovarajući kontekst i fokus, moguće je naći i primeniti to dublje znanje.

Principi Svetskog kafea

Konverzacija nije teška – ona je ograničena samo vašom maštom! Format Kafea je fleksibilan i prilagodljiv različitim okolnostima. Kada se dole navedeni principi kombinuju, oni podstiču saradnju kroz dijalog, aktivno angažovanje i konstruktivne mogućnosti delovanja.

Jasno odredite svrhu-

Budite svesni zašto okupljate ljude. Razjašnjavanje sopstvenih namera omogućiće vam da odredite koje biste učesnike voleli da pozovete i koji je fokus pitanja koja ćete zajedno istražiti.

Stvorite prijatan prostor-

Domaćini Svetskog kafea širom sveta naglašavaju moć i značaj stvaranja prijatnog prostora – koji deluje bezbedno i udobno. Kada ljudi osećaju da mogu da se opuste i da budu to što jesu, ostvaruju maksimum kreativnosti u mišljenju, govoru i slušanju. Razmislite posebno o tome na koji način vaš poziv i prostor doprinose stvaranju prijatne atmosfere.

Istražujte pitanja koja su bitna-

Nalaženje i uobličavanje pitanja koja su bitna onima koji učestvuju u vašem Kafeu je domen u kome razmišljanje i pažnja mogu da daju velike rezultate. U vašem Kafeu se može istraživati samo jedno pitanje ili se može razviti nekoliko pitanja kako bi se podržao logički napredak ka otkriću kroz nekoliko rundi dijaloga. U mnogim slučajevima, suština Kafe konverzacije je isto toliko u otkrivanju i istraživanju značajnih pitanja koliko u nalaženju istinskih rešenja.

Obrabrujte učešće svih-

Sve smo svesniji značaja učešća, ali mnogi ljudi ne žele samo da učestvuju već žele i da aktivno doprinesu značajnim rezultatima. Važno je podstaći sve učesnike da doprinesu razgovoru svojim idejama i perespektivom, istovremeno omogućavajući onima koji žele da svoj doprinos daju samo slušanjem, da tako i učine.

Povežite različite perspektive

Mogućnost da idete od stola do stola, srećete nove ljude, aktivno iznosite svoje misli i povezujete suštinu svojih otkrića sa sve širim krugom je jedna od karakteristika koja odlikuje Kafe. Dok učesnici prenose nove ideje ili teme za druge stolove, oni razmenjuju perspektive, šireći mogućnosti za iznenadjujuće nove domete razumevanja i stvaranje kolektivne inteligencije.

Slušajte razmišljanja drugih i prenesite ono što ste vi otkrili

Vežbanjem zajedničkog slušanja i obraćanjem pažnje na teme, modele i razmišljanja, počinjemo da osećamo vezu sa većom celinom. Posle nekoliko rundi konverzacije korisno je da se cela grupa angažuje u konverzaciji. To učesnicima omogućava da uspostave vezu sa svim prisutnim temama ili pitanjima.

Pravila ponašanja u Kafeu

- Usredsredite se na ono što je bitno
- Prenesite ono što mislite

- Budite iskreni
- Slušajte i razumite
- Povezujte se i povezujte ideje
- Slušajte zajednički razmišljanja i dublja pitanja
- Igrajte se , šarajte, crtajte – ohrabruje se pisanje na stolnjaku
- Zabavljajte se!

Kratki osvrt na konverzaciju u Svetskom kafeu

- Postavite četvero ili petoro ljudi za male kafe stolove ili u grupe za konverzaciju
- Organizujte jednu za drugom (obično tri) runde konverzacije u trajanju od približno 20-30 minuta svaka.
- Grupe razmatraju pitanja ili probleme koji ih se istinski tiču u ličnom životu, na poslu ili u zajednici
- Podstaknite domaćine za stolovima i članove grupe da pišu, šaraju i crtaju ključne ideje na stolnjacima ili da zabeleže ključne ideje na velikim moderacijskim karticama ili podmetačima na sredini stola.
- Po završetku prvobitne runde razgovora zamolite jednu osobu da ostane za stolom kao „domaćin“ dok će ostali biti putnici ili „ambasadori značenja“ Putnici mogu prenositi ključne ideje, teme i pitanja u novu konverzaciju
- Zatražite od domaćina za stolom da poželi dobrodošlicu novim gostima i da ih ukratko upozna sa glavnim idejama, temama i pitanjima iz prvobitnog razgovora. Podstaknite goste da povezuju ideje iz razgovora za prethodnim stolovima – pažljivo slušaju i grade na uzajamnim doprinosima.
- Pružajući priliku ljudima da učestvuju u nekoliko rundi konverzaije, ideje, pitanja i teme počinju da se vezuju i povezuju. Na kraju druge runde, svi stolovi u konverzacijom grupama u sobi će biti unakrsno upoznati sa zaključcima iz ranijih konverzacija.
- U trećoj rundi razgovora, učesnici mogu da se vrate za prvobitni sto i sažmu ono što su saznali, ili mogu nastaviti da idu za nove stolove ostavljajući istog ili novog domaćina za svojim stolom. Ponekad se u drugoj ili trećoj rundi razgovora postavi novo pitanje koje može da pomogne produbljivanju istraživanja.
- Posle nekoliko rundi razgovora, podstaknite razgovor o onome što ste otkrili i zaključili sa čitavom grupom. U ovim razgovorima nalik na sastanke na gradskom trgu, identifikuju se modeli, raste kolektivno znanje i javljaju se mogućnosti za akciju

Kada shvatite šta želite da postignete i koliko imate vremena, možete da odlučite koji je odgovarajući broj i dužina rundi razgovora, kako da najefikasnije koristite pitanja i koji je najinteresantniji način da povežete i ukrstite ideje. Igrajte se, eksperimentišite i improvizujte!

Značaj pitanja u Svetskom kafeu

Pitanja koja odaberete ili do kojih dodju učesnici tokom konverzacie u Svetskom kafeu su od ključnog značaja za njegov uspeh. Tokom vašeg Kafea može se istraživati samo jedno pitanje ili se može postaviti više pitanja kako bi se podržao logičan napredak ka rešenju, kroz nekoliko rundi dijaloga

Imajte na umu da ...

- Dobro smišljena pitanja privlače „energiju“ i omogućavaju nam da usredsredimo pažnju na ono što je stvarno bitno. Iskusni kafe domaćini će predložiti postavljanje pitanja koja otvaraju prostor za odgovor – a ne ona na koja odgovaramo sa „da“ ili „ne“.
- Dobra pitanja ne moraju odmah da podrazumevaju akciju li rešavanje problema. Ona treba da predstavljaju poziv na istraživanje i otkriće umesto da služe za ubedjivanje ili sticanje prednosti.
- Znaćete da je vaše pitanje dobro kada se kao odgovor na njega jave nove ideje i mogućnosti.
- Oprobajte moguća pitanja na prijateljima od poverenja ili kolegama koji će učestvovati da vidite da li uspevaju da održe interesovanje i energiju grupe.

Delotvorno pitanje ...

- Jednostavno je i jasno
- Podstiče na razmišljanje
- Generira energiju
- Doprinosi fokusiranju istraživanja
- Iznosi na videlo pretpostavke
- Otvara nove mogućnosti

Pet načina da kolektivno znanje bude vidljivo*Obilazak galerije*

Ljudi ponekad kače papire sa svog stola na zid da drugi učesnici mogu da obidju prikazane ideje kao u galeriji, pre „gradskog sastanka“ ili tokom pauze.

Koristite grafičko beleženje

U nekim Kafeima čitava konverzacija se beleži grafički (grafoskopom) koji ispisuje ideje grupe na flipčartovima ili zidnim muralima, koristeći tekst i creteže za prikaz modela konverzacije

Okačite vasse zaključke

Učesnici mogu da postave samolepljive listiće za poruke (Post-its) sa jednim ključnim saznanjem ili opažanjem na svakoj tabli, zidu i sl. tako da svi mogu ponovo pregledati ideje tokom pauze.

Formirajte grupe ideja

Grupišite saznanja ispisana na samolepljivim listićima po srodnosti, tako da se povezane ideje vide i da članovi grupe mogu da ih koriste prilikom planiranja narednih koraka.

Napravite priču

Neki Svetski kafei prave novine ili priču da bi predstavili rezultate svog rada širem auditorijumu. Digitalni foto aparat omogućava sa se pored teksta kao dokumentacija prilože i slike.

Kako stvoriti atmosferu kafea

- Bilo da okupljate nekoliko desetina ili nekoliko stotina ljudi, važno je stvoriti okruženje koje ostavlja utisak neformalnosti i intime. Kada vam dodju gosti, oni treba odmah da shvate da to nije običan sastanak.
- Ako je moguće, odaberite prostor koji ima dnevno svetlo i pogled na spolja što atmosferu čini prijatnijom.

- Organizujte prostor tako da izgleda kao pravi kafe sa malim stolovima za 4-5 ljudi. Manje od četvero ljudi za stolom verovatno neće pružiti dovoljnu raznolikost perspektiva, više od petoro ograničava mogućnosti lične interakcije.
- Rasporedite stolove nasumično umesto u urednim redovima. Stolovi u kafeu na pločniku, nekoliko sati po otvaranju, deluju opušteno i primamljivo.
- Ako nemate stolove možete da poredjate stolice u obliku latiničnog U i da zatražite od ljudi da formiraju krug kada počne razgovor. Postavite na svaku stolicu moderacijske kartice kako bi učesnici mogli da pribeleže glavne ideje.
- Koristite stolnjake u boji i stavite na svaki sto malu vaznu sa cvećem. Rasporedite biljke ili zelenilo po sobi.
- Stavite na svaki stolnjak veliki list papira i čašu punu flomastera u boji. Papir i olovke podstiču ljude da piskaraju, crtaju i povezuju ideje. Na taj način učesnici će zapisati ideje kako budu nailazile. Stavite ispred ostalih stolova dodatni sto za domaćine i materijal prezentatora.
- Na zidove možete da okačite umetnička dela ili postere i da pustite muziku dok se pozdravljate sa učesnicima kako budu stizali.
- U skladu sa običajima gostoprimljivosti ponudite ih pićem i laganim posluženjem
- Upotrebite maštu
- Budite kreativni

Ja sam domaćin kafea, šta treba da radim?

Uloga domaćina kafea je da sprovodi principe kafea. Nije važan stil i izgled kafea već održavanje duha principa. Od domaćina kafea se zahteva promišljenost, veština i pažljivost. Domaćin može da bude taj koji će podstaći ljude da sa zanimljivog razgovora predju na korišćenje sopstvenog znanja i izvora dublje kolektivne mudrosti.

- Odredite svrhu kafea i odlučite ko treba da bude pozvan
- Dajte svom kafeu ime u skladu sa ciljem: napr Kafe znanja, Kafe zajedništva, Liderski kafe, Kafe otkrivanja itd.
- Pomozite da se sastavi pozivnica.
- Postavite pitanje ili teme za runde razgovora i pobrinite se da su vidljivi svima putem projektora, na panou, ili na karticama postavljenim na svakom stolu.
- Objasnite smernice i pravila ponašanja kafea i prikažite ih na projekcionom platnu, panou ili karticama
- Objasnite kako će funkcionisati logistika uključujući ulogu domaćina (osoba koja se dobrovoljno prijavi da ostane na kraju prve runde da pozdravi novopridošle za sto)
- Tokom razgovora odgovorite na pitanja ako je potrebno
- Podstaknite sve da učestvuju
- Podsetite ljude da pribeleže glavne ideje, zapisuju i crtaju
- Stavite blago do znanja kada je vreme za pokret i početak nove runde razgovora
- Vodite računa da su saznanja vizuelano zabeležena ili prikupljena i postavljena da budu vidljiva
- Budite kreativni u prilagodavanju principa kafere jedinstvenim potrebama vaše situacije

Materijal za kafe

- Idealni su mali okrugli stolovi prečnika od 90 do 100 cm, ali mogu poslužiti i mali stolovi za kartanje.
- Dovoljno stolica za sve učesnike i prezentatore

- Stolnjaci
- Papir za flipčartove ili papirni podmetači kojima se pokrivaju stolovi
- Flomasteri ili markeri u boji. Zbog čitljivosti, najbolje je koristiti tamne boje kao što su zelena, crna, plava i purpurna. Dodaje i jednu ili dve jarke boje (crvenu, svetlo zelenu, svetlo plavu ili narandžastu) za podvlačenje ili isticanje.
- Vazna s cvećem, šolja ili čaša za markere.
- Duži sto sa strane za posluženje i osvežavajuće napitke
- Mural (10 x 15 cm) ili papir za flipčartove za isticanje zajedničkih ideja i zaključaka, selotejp ili samolepljiva traka za kačenje.
- Ravan deo zida za kačenje murala ili papira sa zaključcima i saznanjima do kojih se došlo.
- Dodatni zidni ili prozorski prostor za „galeriju stolnjaka“ ispisanih tokom rundi razgovora u Kafeu.

Po potrebi, ali ne obavezno (u zavisnosti od veličine i svrhe)

- Grafoskop i platno
- Audio sistem za puštanje kasete ili kompakt diskova.
- Izbor muzike koja će se čuti u pozadini
- Bežični lavalieri za domaćine kafea i bežični ručni mikrofoni za runde tipa sastanaka na gradskom trgu
- Flipčartovi (postolje i veliki blokovi papira)
- Osnovni materijal uključujući heftalice, spajalice, gumice, markere, maskirne trake, olovke, rajsnadle i hemijske olovke
- Moderacijske kartice u boji 10x15 ili 13x18 cm (za lične beleške)
- Samolepljivi papirići (Post-its) 10x15 cm za isticanje ideja
- Saradajte sa drugima na stvaranju udobne kafe atmosfere
- Poželite dobrodošlicu učesnicima kako budu dolazili
- Objasnite im svrhu skupa

Ja sam domaćin stola, šta treba da radim?

- Podsetite učesnike za vašim stolom da pribeleže glavne veze, ideje, otkrića i dublja pitanja, kako se budu javljali
- Ostanite za stolom kada drugi budu otišli i pozdravite pridošlice sa drugih stolova
- Ukratko im preneseite glavna saznanja iz ranije konverzacije tako da mogu da povezuju i razvijaju ideje koristeći ideje dobijene za ranijim stolovima

Literatura o Svetskom kafau

Brown, Juanita, Isaacs, David&World Cafe Community: The World Cafe: Shaping Our Futures through Conversations that Matter, Berret-Koehler Publishers Inc.San Francisco, 2005.

2.3. Radionice Budućnosti

Uvod

„Radionice budućnosti“ su metod stvaranja vizije poželjne budućnosti i održavanje te vizije dovoljno dugo da se ona ostvari. To je metod koji je „zamišljen da ljudima pomogne da nadju alternativni stil života ili stvore alternativne uslove za njega“. Osnivač ovog metoda Robert Jungk (1913-1994) je prvobtno hteo da stvori sredstvo koje bi ljudima u socijalno nepovoljnom položaju, omogućilo da imaju uticaj na proces odlučivanja i ostvarivanje svojih interesa.

Trenutno, koncepcija metoda radionica budućnosti se primenjuje na mnogo šire okruženje i može da se odnosi na niz različitih pitanja, uključujući razvoj lokalne zajednice i konsultacije širih razmera. To je u stvari pristup koji jača nekonvencionalno mišljenje u smislu ostvarivih utopija.

Glavne faze radionica budućnosti su dobro definisane i sastoje se od:

- *Faze kritike*- koja treba da odredi specifična pitanja i probleme o kojima se radi
- *Faze fantazije*- u kojoj treba da budete kreativni i da se zabavljate. Izmislite utopiju i skicirajte sliku budućih mogućnosti
- *Faze primene* – dobijene ideje se procenjuju na osnovu izvodljivosti. Ako se nađe rešenje, pravi se akcioni plan i grupa održava redovne sastanke takozvane stalne radionice kako bi pratila napredak prema nadjenom rešenju.

U današnje vreme, rad sa radionicama budućnosti uglavnom nema za cilj da unapredi aktivno delovanje građana (iako je očigledno da može da se upotrebi za to) već da podstakne ljude na razmišljanje koje prevazilazi konvencionalno. Stvaranje konteksta za socijalne inovacije, veoma je dinamičan proces, koji prevazilazi uobičajeni okvir nastojanja da se nađu neočekivana rešenja. Kao takve, radionice budućnosti su još uvek potrebne i zadržaće svoj značaj kao metodologija društvenog učenja.

Organizovanje radionice budućnosti

Pre nego što počne radionica, moderator treba da razmisli o pripremama koje treba obaviti, ciljevima radionice, podršci za potencijalni nastavak rada i tako dalje. Pogledajte poglavlje o moderaciji za dodatne detalje.

Pre nego što počne

Radionica budućnosti treba da bude što jednostavnija i neformalnija, kako bi svako dobio mogućnost da učestvuje i kako se niko od učesnika ne bi uzdržavao da govori zato što nema iskustva, stručnosti ili samopouzdanja

Potrebno

Pre nego što počne radionica, moderator (pomagači) treba da naprave odgovarajući izbor zainteresovanih „akcionara“ (učesnika), kako bi dobili mešavinu učesnika koji poseduju različite veštine i iskustvo.

U nephodan materijal spadaju:

- Veliki listovi papira (A1 ili A2)
- Selotejp ili samolepljiva traka
- Papir za pisanje
- Marker

Koristan materijal uključuje:

- Plutane table sa rajsnađlama
- Rajsnađle
- Moderacijske kartice u boji (A5 ili 5x8 inča)

Pripremite radni prostor tako što ćete pričvrstiti velike listove papira na zid. Učesnici će kasnije moći da pišu na karticama i da ih kače na zid. Kartice se onda mogu razvrstati i grupisati kako bi se lakše vizualizovale glavne ideje. Možda će biti potrebno da se donesu i plutane table kako bi se povećao raspoloživi prostor.

Imajte u vidu da će radionice budućnosti podrazumevati plenarne aktivnosti i rad u manjim grupama i vodite računa da ima dovoljno prostora i materijala i za jedno i za drugo.

Veličina grupe

Radionice budućnosti su najefikasnije sa petnaest do dvadeset pet učesnika jer to svima pruža šansu da govore o odabranoj temi. Kada imamo veće grupe poželjno je da se organizuje nekoliko radionica paralelno.

Uloga pomagača (moderatora)

U idealnom slučaju, radionica budućnosti treba da promoviše spontanost i slobodno mišljenje. Međutim, moderator ima specifičnu ulogu. U radionicama budućnosti on treba da se usredsredi na to da se poštuju odgovarajuće faze u procesu i da učesnicima pomogne u vizualizaciji ideja. On treba da dobro pozna proces i da pomogne da se članovi grupe uključe u njega i daju doprinos svojim idejama.

Rokovi

Na kraju, moderator treba da odredi vremenski plan, odnosno koliko će svaka faza trajati. Trodnevna radionica bi mogla da izgleda ovako:

- Četvrtak: Uvod i faza kritike (18:00-21:00)
- Petak: Faza fantazije (10:00-13:00, 15:00-18:00)
- Subota: Faza primene (10:00-13:00, 15:00-18:00)

Generalno, odgovarajuća proporcija je po dva sata za faze fantazije i primene na svaki sat faze kritike. Otuda bi jednodnevna radionica mogla da izgleda ovako:

- Pripremna faza: 9:30-10:00
- Pauza: 10:00-10:15
- Faza kritike: 10:15-12:00
- Ručak: 12:00-13:00
- Faza vizije: 13:00-14:45
- Faza primene: 15:00-17:00
- Diskusija o budućoj akciji 17:00-17:30

Održavanje radionice budućnosti

Radionica budućnosti se u stvari sastoji od četiri faze (tri gore pomenute faze plus vreme za pripremu)

- *Pripremna faza*
- *Faza kritike*
- *Faza fantazije*
- *Faza primene*
- *Faza realizacije*

[A] Pripremna faza

Prvi koraci

Atmosfera treba da bude neformalna, možete pozvati učesnike da se uključe u sredjivanje prostorije. To će doprineti osećanju jednakosti među učesnicima i omogućiti im da zajednički rade na istom cilju.

Ponudite osvežavajuće napitke i kratak period tokom koga učesnici mogu neformalno da ćaskaju.

Kada počnu da ćaskaju, moderator treba da predloži učesnicima da se predstavljaju jedan po jedan, prepuštajući im da sami odluče šta će da kažu. Ljudi obično žele da čuju šta drugi ljudi rade i zbog čega učestvuju u radionici. Moderator to može da iskoristi da proceni interesovanja grupe.

Uvod

Kada su se svi predstavili, moderator treba da objasni proces i šta se očekuje od učesnika. Uvod na početku ovog poglavlja daje dobro početno objašnjenje.

Moderator može da pomene i neke od rezultata radionica budućnosti što učesnicima pruža uvid u to kako mogu da iskoriste ovaj proces. Na primer, u jednom seoskom području u Rusiji radionica je bila posvećena smanjenju nezaposlenosti i istraživanju mogućih područja za ekonomski razvoj. Kao rezultat pokrenuta je drvnoprerađivačka i drveno-zanatlijska proizvodnja. U mnogim sredinama, uključujući Pariz dešavalo se da stanovnici četvrti predodređenih za rekonstrukciju ili raseljavanje izrade alternativni plan razvoja koji im je potom omogućio da ostanu tu da žive.

Zlatna pravila za radionice budućnosti

Sledeća pravila mogu da budu korisne smernice za radionice budućnosti. Treba ih primeniti tokom prve faze, a moderator može i da ih istakne na posteru.

- Niko ne treba da govori duže od jednog minuta
- Svi uvek treba da se drže teme, samo tada radionica budućnosti može da bude uspešna.
- Svako ima pravo da govori. Svi treba da sačekaju dok govornik ne završi svoje izlaganje
- Učesnici mogu da pokažu crveni karton kada neko govori duže od minuta.

Za pisanje moderacijskih kartica postoji metod:

- Čitljivost je zlato
- Samo jedan aspekt po kartici
- Ne treba da imaju više od tri reda
- Koristite i velika i mala (štampana) slova radi bolje čitljivosti

[B] Faza kritike

Ciljevi

Ovo je faza u kojoj počinje radionica. Moderator traži od grupe da pokuša da iznese što je moguće više kritika, zamerki i problema u vezi s nekom temom, od velikih i uopštenih do posebnih i manjih. Te primedbe se zatim ističu na zid i mogu se sortirati za narednu fazu.

Glavni problem ili tema treba da bude napisana na zidu krupnim slovima i vidljiva svima.

Prikupljanje prigovora (žalbi)

Moderator traži od grupe da iznesu prigovore i zamerke u vezi date teme. Učesnici mogu da govore kratko (gore navedeno pravilo o izlaganjima ne dužim od jednog minuta) ili da primedbe zapišu na listu papira ili kartici koja se zatim može zakačiti na zid.

Ovaj proces može da bude spor na početku, ali kako više stvari bude isticano na zid tako će i učesnici biti spremniji da govore. Obično je potrebno oko pola sata da se popune panovi na zidu.

Kada istekne vreme ili kada zamerke i problemi počnu da se ponavljaju, diskusija se može obustaviti ili učesnici mogu da se dogovore da okončaju diskusiju.

Izbegavanje Diskusije

U fazi iznošnja kritika i zamerki, treba izbegavati diskusiju. Podsetite učesnike da će kasnije biti vremena za diskusiju. To omogućava da se ne skreće sa procesa prikupljanja žalbi.

Sortiranje i grupisanje

Komentari učesnika se potom mogu sortirati i grupisati kako bi se formirao manji broj glavnih prigovora.

Ako su svi prigovori napisani na karticama ili odvojenim listovim papira, lako ih je preraspodeliti i grupisati. U protivnom, moderator može da povuče linije između različitih tema.

Učesnici zatim odlučuju koja je tema za njih najvažnija. To mogu da urade konsenzusom, glasanjem o svakoj temi, ili davanjem glasova temi koju smatraju najznačajnijom. Svaki učesnik dobija recimo tri do sedam glasova koje raspoređuje na date teme.

Imajte u vidu da će tokom faze primene učesnici razradjivati planove i ideje kako da pristupe datim temama. Na svaku temu koju moderator zadrži postojaće grupa koja će na njoj raditi. Moderator treba da zna koliko grupa želi i koliko će učesnika biti u svakoj grupi.

Primer

Tokom SMAJL radionice o izazovima sa kojima je suočeno interkulturno obrazovanje u Jugoistočnoj Evropi, učesnici su kao najvažnije definisali sledeće probleme (zamerke):

- Predrasude i stereotipi
- Nedostatak institucionalizovanih struktura za podršku interkulturnom obrazovanju
- Nedostatak informacija o drugim kulturama
- Pogrešna istorijska tumačenja
- Nedostatak interesovanja i komunikacije
- Netolerantnost
- Izolacija
- Neadekvatno formalno obrazovanje

[C] Faza fantazije

Ciljevi

U ovoj fazi učesnici će uzeti ključne probleme iz Faze kritike i postaviti ih kao pozitivno polazište. Potom će upotrebiti maštu da smisle alternativne mogućnosti. Iz tih mogućnosti odabraće jednu ili dve ideje za dalji razvoj i razradu.

Uvodjenje u Fazu fantazije

Druga faza može početi kratkim pregledom događaja od prethodnog dana. Korisno je zadržati grupisane teme, ali ako je prostor potreban da bi se vizualizovao produkt iz Faze fantazije onda ih treba odštampati i dati učesnicima.

Tačan metod postupka može odrediti moderator ili grupa konsenzusom.

U ovoj fazi učesnici treba da imaju na umu da treba da budu slobodni, nesputani i kreativni. Treba da budu spontani i suzbiju cinizam i perfekcionizam i da zanemara elemenat izvodljivosti.

Opuštanje

Da bi se postiglo odgovarajuće raspoloženje, može se upotrebiti neki od načina za probijanje leda, kao napr: pričanje priče, igranje neke igre, doterivanje skica. Pogledajte poglavlje o moderaciji za dodatne mogućnosti.

Pozitivni iskazi

Kada je stvoreno odgovarajuće raspoloženje, vreme je da se vratimo na rezultate iz faze kritike. Za početak, grupa može ponovo da napiše najznačajnije teme odnosno probleme iz faze kritike ali u pozitivnom obliku, postavljajući ih kao prave ciljeve.

Ti ciljevi mogu da budu istaknuti na zidnom panou kako bi učesnici mogli da vizualizuju rezultate.

Primeri pozitivnih iskaza

Vraćajući se na primere iz faze kritike (vidi Primeri) zamislie da su tri najvažnije odabrane teme sledeće:

- Predrasude i stereotipi
- Nedostatak institucionalizovanih struktura za podršku interkulturnom obrazovanju
- Netolerantnost

Te teme treba pretvoriti u pozitivne formulacije ciljeva kao na primer:

- Unapredjenje raznovrsnosti i jedinstvenosti i deljenje zajedničkih evropskih vrednosti
- Prilagodjavanje postojeće strukture kako bi se podržalo interkulturno obrazovanje
- Razvoj tolerancije kroz dijalog i komunikaciju

Moždana oluja (Brainstorming)

Kada su ciljevi postavljeni, učesnici mogu da počnu s prikupljanjem ideja za rešenja tehnikom „moždane oluje“. Podsetite učesnike da:

- Zasada ništa nije nemoguće
- Mogu da misle šta god žele, nema ograničenja
- Posmatraju pitanja iz sveže perspektive, očima deteta

Ovaj deo se može početi jednim pitanjem, ili se učesnici mogu podeliti u grupe ako ima više važnih tema na kojima žele da rade odvojeno od faze kritike.

Ideje se mogu zapisivati na zidnom panou radi lakše vizualizacije. Alternativa je da učesnici zapišu ideje na karticama koje će potom okačiti na pano. Kako se povećava broj ideja, one podstiču radjanje novih zamisli i uspostavljanje novih veza između njih.

Primer moždane oluje

Tokom moždane oluje, u Smajl radionici o interkulturnom učenju, učesnicima su pale na pamet sledeće ideje:

- Formirati jednu veliku balkansku porodicu
- Deliti zajednički evropski identitet
- Unapredjivati raznolikost i jedinstvenost
- Razvijati toleranciju dijalogom i otvorenosću u komunikaciji
- Prikupljati sredstva raznim akcijama (fandrejzing) kako bi se obezbedilo više sredstava za obrazovanje
- Razvijati i poštovati zajedničke principe obrazovanja i primenjivati ih korišćenjem interkulturnih strategija i metoda
- Prilagodjavati postojeće strukture kako bi bolje podržale interkulturno učenje
- Razvijati, uspostaviti i obavezati se na sprovođenje interkulturnih principa

Usredredjivanje na pitanje

Kao što je nemoguće fokusirati se na sve ideje, važno je da učesnici odaberu neke ključne inovacije koje će uvesti na lokalnom nivou. Odabir se može izvršiti konsenzusom ili glasanjem kao što je predloženo u Fazi kritike (vidi soritranje i grupisanje, str). Verovatno pri tom nije praktično da se glasa o svakoj ideji.

Kao i u fazi kritike, ideje se mogu gurpisati za rad po grupama. Učesnici mogu da ih grupišu po sličnosti ili po nekom drugom kriterijumu.

U procesu biranja, neke ideje će se izgubiti. Ideje koje nisu odabrane mogu se zadržati u nekoj vrsti „banke ideja“ ili „blagajne“, kako bi učesnici mogli da se vrate na njih u kasnijim fazama.

Jednodnevna radionica budućnosti će potom da preći na fazu imlementacije odnosno primen. Ako radionica traje duže učesnici mogu da kreiraju „utopije“ oko odabranih ideja.

Kreiranje utopije

Učesnici mogu direktno da kreiraju utopije na osnovu ideja, ili grupe ideja do kojih su došli tehnikom moždane oluje. Cilj je da se razmisli o rešenjima koja su se javila kao moguća i da se ona primene u idealnom kontekstu. Kao i kod moždane oluje, ovde je veoma važna kreativnost.

Ključno pitanje treba da bude: Kako biste u lokalnom kontekstu primenili ideju koju ste odabrali s obzirom na potrebna sredstva i na to čija vam je saradnja neophodna?

Uloga moderatora

U ovoj fazi, uloga moderatora je da održi slobodan protok ideja. On se pri tome može služiti pitanjima, podsticanjem i sugestijama u pogledu novih pristupa temi.

U skladu sa tim, nijednu ideju ne treba odbaciti kao isuviše neverovatnu ili nemoguću. Podsetite učesnike da zadrže kritike za kasnije, a naročito nastojte da se izbegnu negativne opaske kao što su „neću da radim. „ ili ovo je absurdno...“. Takodje, niko ne treba da se izvinjava za svoje ideje, ili da kaže „može delovati malo glupo ali...“ ili „moža će predugo trajati ali...ili „možda bi bilo preskupo ali...“

Kao alternativno rešenje možete pozvati učesnike da svoje kritike i prigovore formulišu na pozitivan način.

Učesnike treba podsticati da iznesu što više ideja. One se kasnije mogu sortirati i što ih više ima to je veća verovatnoća da će jedna od njih biti ona koju tražimo.

Na kraju, učesnike treba podstaći da reaguju na iznesene ideje. One se mogu kombinovati, podeliti, izvrtati, s njima se može poigravati. Sve iznete ideje su na raspolaganju svima i mogu se slobodno koristiti.

Pravila za fazu fantazije

Sledeća pravila i smernice mogu se istaći na zid kako bi se učesnici držali odgovarajućeg okvira razmišljanja:

- Kvantitet ima prednost nad kvalitetom
- Svaka ideja je dobrodošla
- Što je ideje neobičnija to je vrednija
- Kritike ostaviti za kasnije
- Uložite vreme i energiju u izbor ideje
- Sve ideje treba vizualizovati
- Stvorite uočljiva polazišta
- Rezultati pripadaju svima
- Igrajte se s idejama: kombinujte, preklapajte, proširujte, skaćujte
- Dopunjavanje je dobrodošlo
- Proizvedene ideje pripadaju celoj grupi

[D] Faza primene (implementacije)**Ciljevi**

Cilj faze implementacije je da se sa krajnje imaginarnih rezultata faze fantazije predje na praktična rešenja koja se mogu primeniti kako bi se poboljšao kvalitet života učesnika. U ovoj fazi će se kombinovati kritike i kreativnost kako bi se našao najbolji način da se rešenja do kojih su došli učesnici učine mogućim čak i kada postoje prepreke kao što su nedostatak sredstava, birokratska inercija, nezainteresovanost date sredine itd.

Uvod u fazu primene

Ova faza počinje detaljnim predstavljanjem rezultata faze fantazije. To može voditi daljoj diskusiji o tome koje ideje treba da sledmo ili kao podsetnik o tome šta smo se dogovorili dan ranije. Koraci u ovoj fazi su sledeći:

Evaluacija inovacija- Utopijske zamisli do kojih smo došli pažljivo se procenjuju u smislu njihove primenljivosti, kako u datim tako i u povoljnim okolnostima.

Utvrđivanje strategije delovanja - u zavisnosti od procene i dobijenih odgovora, grupa može da odredi šta treba da odstrani iz prvobitnih ciljeva i koju strategiju treba da upotrebi za diskusiju i primenu ciljeva

Kreiranje rezultata – Grupa može da napravi eksperimentalne modele u kojima se sprovede njihove inovativne ideje.

Evaluacija inovacije

Prva dva koraka koje smo pomenuli opisuju proces procene ideja ili utopijskih modela proizvedenih u fazi fantazije. Tokom te faze nisu bile dozvoljene kritike, ali u ovoj fazi kritičke ocene se dozvoljavaju i podstiču.

U proceni rezultata mogu pomoći neka od sledećih pitanja:

- Da li se ovi predlozi mogu odmah primeniti? Ako ne, koji mogu?
- Koja su sadašnja polazišta? Da li postoji neki sličan projekat?
- Koje su prepreke? Šta ćemo morati da prevazidjemo?
- Kako će eksperti, naučnici i političari oceniti ovu ideju?

Ključni predlozi mogu se poredjati na zid u koloni, a naspram njih može stajati kolona sa „stvarnim iskustvima“. Može se dogoditi da su učesnici čuli za slične strategije koje se već primenjuju u drugim zemljama.

Predlozi koji se smatraju previše nerealnim mogu se izbrisati ili prebaciti u „banku ideja“ ili „blagajnu“. Do kraja ovog dela, učesnici treba da glasaju o tome na kojim idejama ili predlozima žele da nastave da rade.

Utvrđivanje strategije delovanja

Kada je grupa donela odluku s kojim idejama i predlozima želi da radi u praktičnoj fazi radionice, učesnici treba da razmotre kako to žele da sprovedu. O tome se može raspravljati na plenarnom sastanku ili u kombinaciji sa narednim korakom u okviru manje grupe.

U utvrđivanju strategije mogu da pomognu neka od sledećih pitanja:

- Šta je osnovna ideja? Šta je minimum koji želimo da postignemo?
- Na koji način da postupamo?
- Kako da sačuvamo što više onoga što želimo da postignemo?
- Kakvi su uslovi u kojima delujemo? Politički? Ekonomski?
- Da li treba da privučemo pažnju na projekat ili da se držimo dalje od javnosti? Zašto?

Kreiranje rezultata

Ovaj deo faze implementacije se najbolje odvija u malim grupama. Kasnije, u završnoj fazi radionice, sve grupe treba da se okupe i predstavljaju rezultate.

U ovoj fazi učesnici mogu da upotrebe sve ideje do kojih su došli i sve veštine koje su usavršili kako bi stvorili konkretne, primenljive predloge. Učesnici treba da razmišljaju kako da pridju pojedincima iz poslovnog sveta i vlade i da ih motivišu da im pomognu.

Izrada projekata

Za potrebe ove publikacije, nećemo se detaljno zadržavati na izradi projekata i predloga za projekte. U svakom slučaju, različite grupe će imati različit nivo iskustva sa izradom projekata, a učesnici će najverovatnije doneti veštine iz srodnih domena (npr. iskustvo u izradi poslovnog plana, pripremi za parnicu itd.) Medjutim, moderator može da podseti na sledeće osnovne uslove i pitanja, koja se mogu odštampati i podeliti učesnicima:

Ciljevi – šta želite da postignete projektom?

Izvodljivost – Da li to možete da uradite?

Ciljne grupe – Kome je namenjen, do koga će stići vaš projekat?

Vremenski okvir – Koliko će projekat trajati, koliko će vremena biti potrebno za odvojene komponente projekta?

Merljiv rezultat – Šta ćete tačno koristiti da utvrdite da li ste postigli ciljeve?

Metod – Kako ćete postići ciljeve?

Mehanizmi za evaluaciju – Kako ćete znati da li stvari funkcionišu onako kako bi trebalo?

Budžet – Koliko novca će vam biti potrebno?

Finansiranje - Kako ćete platiti, ko će platiti?

Pravila za fazu implementacije

Da bi se učesnici držali odgovarajućeg okvira i da bi se stvorilo odgovarajuće raspoloženje, na zid se mogu istaći sledeća pravila:

- Kritikujte san – ne sanjara
- Ideje su polazne tačke – dovedite ih do optimuma
- Pitanja treba da pomognu
- Odajte priznanje vrednosti ideje
- Smislite načine da se ideja razvije do optimuma
- Govorite koristeći „JA“ a ne „MI“ ili „NEKO“
- Stojte iza svojih reči
- Svi su ravnopravni
- Svakome je dozvoljeno da kritikuje ideje

[E] Faza realnosti

Učesnici

Kako se radionica bliži kraju, učesnici treba ozbiljno da razmotre kako planiraju da sprovedu rezultate i koje konkretne akcije da preduzumu kako bi primenili ono o čemu su se dogovorili. Većina projekata ne može da se realizuje bez izvesnog stepena održivog finansiranja, a učesnici često sami imaju ideje kako da se to obezbedi.

Biće korisno ako učesnici tokom prethodne faze utvrde spisak glavnih dužnosti i odrede za njih dobrovoljce ili izaberu pojedince.

Moderator

Premda je konačna odgovornost za buduće akcije na učesnicima, moderator (i organizacija ukoliko je moderator predstavlja) takodje teba da razmore koje podsticaje ili kakvu podršku mogu da

ponude učesnicima. Bilo bi korisno ako bi moderator došao sa već pripremljenim spiskom potencijalnih donatora, tako da učesnici po završetku radionice ne odu rezignirani zbog nedostatka sredstava.

Dokumentacija

Na kraju, biće korisno da se sastavi formalni ili neformalni izveštaj o toku radionice. Izveštaj može biti relativno neformalan i razaslat e-mejlom kako bi učesnici odmah imali podsetnik šta su postigli u radionici.

Uspešnost

Ideja radionice budućnosti nije da se jednostavno razradi predlog projekta. One važe za transformativni proces tokom koga su učesnici upoznati sa mogućnošću da izvrše aktivne promene u svom neposrednom okruženju. Optimalan cilj ovog procesa je da učesnici posle njega poboljšaju svoj dom i sredinu, ali taj ishod nije lako merljiv.

Radionica budućnosti je zamišljena da omogući da nada trijumfuje nad apatijom. Neka tako bude i sa vašom.

Rezime

Radionica budućnosti je prvobitno zamišljena da grupi građana sa ograničenim sredstvima pruži mogućnost da učestvuje u procesu odlučivanja. To je proces koji se sastoji od tri faze usmerne na dobijanje inovativnih rešenja za probleme. Faza kritike proizvodi kritičko razumevanje problema, koji kada se pozitivno postavi, pruža osnov za sanjarenje o budućnosti. Faza fanazije traži od učesnika da sanjaju, zamišljaju i da se nadaju, definišući radikalno drugačiju viziju budućnosti za sebe. Konačno, faza implementacije pretvara nade i snove u praksu.

Literatura o radionicama budućnosti

Apel, Heino: The Future Workshop (Radionica budućnosti). Može se naći na www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/apel04_02.pdf

Jungk, Robert: Radionice budućnosti: Kako stvoriti poželjnu budućnost (Future Workshops: How to Create Desirable Futures), preveo na engleski Institut za socijalne invencije, (Institute for Social Inventions) Velika Britanija 1996.g.

Radionice budućnosti (na nemačkom): www.zukunftswerkstaetten.com

Biblioteka radionice budućnosti (na nemačkom): <http://www.jungk-bibliothek.at>

2.4. Metod Otvorenog Prostora

Uvod

„Metod otvorenog prostora“ (Open Space Technology) je alternativni metod organizovanja konferencije, koji je uspešno korišćen za skupove u kojima je učestvovalo i do dve hiljade ljudi. To je efikasan način da se razbiju uobičajene granice moderacije i sastanaka koji zahtevaju intenzivnu pripremu sadržaja, i koji imaju ograničenja u pogledu broja interakcija između prezentatora i učesnika.

Metod otvorenog prostora jača kreativnost, zahteva ličnu odgovornost i podstiče ljude da igraju uloge koje obično ne bi igrali. Ovaj metod podrazumeva da grupa koja se okupila da diskutuje o nekoj temi poseduje kompetentnost i želju da promeni stvari. Od grupe se očekuje da se sama organizuje, a predviđeni dnevni red je definisan samo temom događaja. Suština priprema je u odabiru teme, budući da tema privlači učesnike i određuje pravac konferencije.

Ovaj metod je razvio Harison Oven, kao reakciju na to što mu je rečeno da su najbolji delovi njegovih konferencija pauze za kafu. Učesnici su smatrali da su diskusije koje su se u tim prilikama vodile dinamične i da omogućavaju uspostavljanje istinske veze među pojedincima.

Medjutim, rezultati ovakvih razgovora se obično ne beleže i nisu dostupni široj publici. Metod otvorenog prostora pokušava da preokrene uobičajenu formu konferencije, tako što učenicima daje otvoren prostor i slobodno vreme umesto unapred planiranog prostora i moderacije.

Osnove „otvorenog prostora“

Konferencija počinje uvodnom rečju moderatora. Moderator predstavlja temu Otvorenog prostora i objašnjava proces koji uključuje četiri principa i jedno pravilo. Moderator takodje objašnjava kako treba beležiti rezultate svake radionice i isticati ih na oglasnu tablu.

Na kraju, moderator poziva sve učesnike da osmisle radionice i iznesu ih na berzu ideja. Kada je dnevni red popunjen ili kada je učesnicima ponestalo tema, oni odlaze na zadato mesto i vode radionice.

Učesnici povremeno proveravaju oglasnu tablu da vide šta se dešava u drugim radionicama i ističu svoje primedbe i zapažanja. U zavisnosti od inspiracije, mogu berzi ideja dodavati nove radionice. Radionice se mogu spontano održavati i izvan predviđenog prostora, u prostorijama za pušenje ili oko posluženja.

Na kraju Otvorenog prostora, učesnici prenose svoja iskustva i rezultate evaluacije ostalima u grupi. Potom se može održati još jedna runda razgovora sa naglaskom na kreiranju projekata i idejama za akciju.

Konačno, rezultate treba odštampati i podeliti učesnicima.

Četiri Principa

Svako ko dodje je odgovarajući učesnik - Otvoreni prostor se zasniva na ideji da svako ima sposobnosti i potencijala da pruži svoj doprinos. Otuda su svi dobrodošli.

Šta god da se dogodi je jedino što je i moglo da se dogodi - Otvoreni prostor je zamišljen da izazove kreativnu reakciju učesnika i rezultati mogu biti iznenadjujući. Važno je da i organizatori i učesnici dozvole sebi da budu iznenadjeni.

Kad god da počne, vreme je odgovarajuće – Kreativnost se ne može zakazivati. Otuda, kad god da nastupi, to je odgovarajući trenutak.

Kada je gotovo, gotovo je – ili „Kada nije gotovo, nije gotovo“. Ako radionica treba da se nastavi duže od predviđenog vremena, to se može učiniti. Slično tome, ako se radionica završi rano, može da se završi rano. Raspored se pravi tako da se prilagodi potrebama i kreativnoj energiji učesnika.

Jedan zakon

Otvoreni prostor definiše zakon „dve noge“. Od učesnika se traži da preuzmu odgovornost za ono do čega im je stalo. Oni medjutim mogu da se šetaju od jedne do druge radionice, po izboru. U stvari, konferencija otvorenog prostora počinje tako što se od učesnika traži da postanu moderator u radionici. Od njih se takodje traži i da preuzmu odgovornost za svoje vreme i da budu istinski prisutni u radionicama u kojima su odlučili da učestvuju.

Prednosti metoda otvorenog prostora

Metod otvorenog prostora može da ima sledeće bitne prednosti kada je reč o organizovanju skupova sa velikim brojem učesnika:

- Podstiče kreativnost, energiju, angažovanje, saradnju
- Gradi se zajedničko rukovodjenje – iznutra
- Učesnici preuzimaju odgovornost za ono što se dogadja ili ne dogadja
- Učesnici imaju mogućnost da izraze ono što smatraju važnim
- Diskusije proizvode akcione planove i radne timove
- Beleži se sve što se dogadja
- Ovo je relativno jeftin metod za velike grupe

Preduslovi za metod otvorenog prostora

Metod otvorenog prostora je najefikasniji u situacijama:

- Kada postoji istinski razlog za zabrinutost
- Kada su situacija ili problem složeni
- Kada postoji niz raznolikih ili različitih mišljenja
- Kada je potrebno doneti hitnu odluku
- Kada ne postoji unapred predviđeni ishod

Nasuprot tome, ovaj metod je mnogo manje efikasan ukoliko organizatori nameravaju da predstave unapred određeni sadržaj. Metod otvorenog prostora takodje nije potreban kada postoje rešenja za problem ili ukoliko postoji samo nekoliko unapred određenih mogućnosti.

Planiranje Otvorenog prostora

Premda planiranje konferencije otvorenog prostora obično nije usredsređeno na sadržaj, biće potrebno dosta logističke podrške.

Tema

Tokom prve faze planiranja, važno je da se zapitate: „Da li je metod otvorenog prostora odgovarajući za ovu konferenciju? Da li se pet gore opisanih preduslova odnose na ovu situaciju?

Takodje, važno je da se zapitate da li ste spremni da ustupite kontrolu nad procesom i prepustite rezultate učesnicima.

Tema je od kritičnog značaja kada je u pitanju ovaj metod. S obzirom da ne postoje vremenski okvir, ekspertska komisija ili predodređene radionice, jedino što će privući učesnike i održati njihovu pažnju jeste tema. Tema treba da stimuliše maštu, omogući različita gledišta i bude otvorena za različita rešenja. Može biti od koristi da se izabere tema koja je opšta ali i veoma aktuelna. Tema ne treba da anticipira rezultat. Ukoliko su potrebni utvrđeni rezultati, bolje je odabrati neki drugi format.

Na kraju, naslov treba da bude efektan i ne duži od jedne rečenice, iako tema može biti dodatno razradjena u pozivnici

Pozivnice

Pozivnice za događaj treba da sadrže temu. Ukoliko učesnici nisu upoznati sa metodom otvorenog prostora, bilo bi dobro da se priloži kratko objašnjenje (vidi uvod na početku ovog poglavlja).

Logistika

Metod otvorenog prostora zahteva posebnu logistiku, budući da podrazumeva i velike plenarne skupove i aktivnosti malih grupa u razdeljenom prostoru. Potrebno je takodje obezbediti zajednički prostor za berzu ideja i rezultate svih radionica. Gotovo je izvesno da će biti potrebna i mašina za fotokopiranje jer rezultate svake radionice treba odštampati i istaći, kako bi svako mogao da ponese kopije rezultata sa sobom.

Budući da je logistika važna, a da mnogi iz vašeg tima za podršku možda ne poznaju ovaj metod, korišćiće vam da napravite spisak svih stvari koje treba da se donesu i svih stvari koje treba da se postave u prostoru za konferenciju.

Berza ideja

Berza ideja je tabela gde učesnici mogu da istaknu naslove svojih radionica kako bi drugi učesnici mogli da znaju kuda i kada treba da idu. Ona treba da ima horizontlanu kolonu sa poljima

za vreme na vrhu i kolone za imena i druge odredbe za svaki prostor po vertikali. Učesnici treba da napišu naslove svojih radionica na papiru formata A3 ili A4 i da ih postavje direktno na tabelu kako bi formirali raspored.

Imajte na umu da će učesnicima biti potrebno neko sredstvo da zakače svoje naslove. Jedno od rešenja je selotejp, ali još bolje su nalepnice ili nešto slično jer se lakše kače i lakše skidaju.

Ako je prostor na tabeli ograničen svaki prostor za radionicu može da bude obeležen samolepljivim listićem (post-it) druge boje, a svaki listić se može zalepiti na istaknutu radionicu kako bi pokazao gde će se ona održati.

Na ovom mestu treba da takodje da budu istaknuta četiri principa i jedno pravilo.

Neophodan material za berzu ideja:

- Markeri
- Listovi papira formata A4
- Veliki listovi papira formata A1 ili pano sa tabelom za vremena i mesta gde će se održati radionice
- Selotejp ili nalepnice

Koristan materijal za berzu ideja:

- Samolepljivi listići papira (post-its) u boji
- Ozvučenje

Prostor za radionice

U idealnoj situaciji, prostor za radionice će se nalaziti u istom zajedničkom prostoru tako da učesnici mogu da posmatraju šta se događa u drugim grupama i da im se pridruže ukoliko žele.

Prostor za različite radionice je možda najbolje obeležiti nekom bojom, pomoću zastavice ili nekog znaka u boji, tako da učesnici mogu vizuelno da identifikuju kuda treba da idu.

Prostor za radionice treba predvideti za 6-12 učesnika, s mogućnošću da se dodaju mesta ukoliko se broj učesnika poveća. Radionice nikada ne treba da ostavljaju utisak da su mesta u njima popunjena.

Materijal za radionice:

- Veliki listovi papira za vizuelno prikazivanje ideja
- Listovi papira za dokumentaciju sesija (Protokoli otvorenog prostora)
- Olovke
- Prostor za pisanje (stočići ili klipbordi)

Drugi korisni predmeti su:

- Plutane table, pogodne i za odvajanje prostora za radionice
- Flipčartovi

Oglasna tabla

Sa strane može da se postavi jedna oglasna tabla na kojoj će biti prikazani rezultati svih radionica. Možete joj dati neko upečatljivo ime kao „najvažnije vesti“. Moderator, tim za podršku ili učesnici ističu rezultate svih radionica (napr. protokole) na tablu, a izvestan prostor na njoj se ostavlja za komentare i pitanja.

U idealnom slučaju, rezultate svake sesije treba uvećati, (od formata A4 na format A3) radi lakšeg čitanja.

Vremenski okvir

Otvoreni prostor je obično organizovan tako da traje tri dana. Prva dva dana su namenjena samom događaju, a treći dan za evaluaciju i pravljenje planova za buduće akcije na osnovu postignutih rezultata. (vidi „Prozor za akciju“ str.)

Odredite po jedan i po sat za svaku radionicu. Međutim, imajte u vidu i četvrto pravilo „Kada je gotovo, gotovo je“. Možete takođe očekivati da će neke radionice trajati duže od predviđenog vremena. Takođe, vodite računa da ostane nešto vremena (dovoljno je deset ili petnaest minuta) između radionica, kako bi učesnici mogli da dovrše rezultate i da ih predaju moderatoru i timu.

Formiranje Tima

Jedan moderator je verovatno dovoljan za rukovođenje konferencijom tipa Otvoreni prostor od 30 učesnika, kao što bi mogao da rukovodi takvom grupom na redovnom sastanku ili konferenciji. Za veći prostor, gotovo je sigurno da će moderatoru biti potreban tim. Nema čvrstih i jasnih pravila o tome koliki treba da bude tim, ali imajte na umu ono što se od tima očekuje, o čemu će biti detaljnije reči u sledećem odeljku.

Hrana

Zbog fleksibilne prirode Otvorenog prostora, obično se ne određuje fiksno vreme za obroke. Lagano poslužnje, recimo sveže iseckano povrće, keks i sendviči, može biti na raspolaganju učesnicima tokom čitavog dana.

Međutim, većina hotela će insistirati da se odredi vreme za donošenje obroka. U tom slučaju, tražite da obroci budu postavljeni u staklenim tezgama na otvaranje ili kao švedski sto, kako bi učesnici koji dodju kasnije mogli da se posluže.

Možda je još korisnije da se učesnicima obezbede novac ili kuponi za hranu uz spisak restorana u okolini u kojima mogu da ih iskoriste. Na taj način, radionice mogu da se premeste direktno u restoran.

Kompjuterski centar (po želji)

Može biti zgodno da se na mestu održavanja konferencije postave kompjuteri na kojima učesnici mogu da otkučaju rezultate svojih radionica. Kompjuteri ne moraju da budu umreženi ali bi trebalo da budu povezani sa štampačem.

Obično je dovoljan jedan kompjuter na 40 učesnika. Većina učesnika će ipak radije pisati rukom, ali ako su svi rezultati uneti elektronski, završna dokumentacija se može narezati na kompakt disk.

Druga elektronska oprema, kao što su digitalni foto aparati i kamere, može poslužiti za pravljenje multimedijalne dokumentacije o konferenciji.

Rukovođenje Otvorenim prostorom

Predstavljanje Otvorenog prostora

Počnite predstavljanjem teme i metoda Otvorenog prostora. Uvod u ovo poglavlje i prethodni deo o tome „kako može izgledati Otvoreni prostor“ može se koristiti za kratko objašnjenje o događaju.

Četiri principa i jedan zakon

Četiri principa i jedan zakon opisani su na strani . Treba ih objasniti učesnicima kako bi znali šta se od njih očekuje. Najbolje je da se pravila i zakon istaknu na posteru, kako bi svi mogli da ih vide.

Odgovornost učesnika

Otvoreni prostor funkcioniše samo ukoliko se ljudi sami organizuju i daju najveći doprinos koji mogu.

Niko nije obavezan da prisustvuje, ali, s druge strane, svi su odlučili da dodju i pokazali interesovanje za temu koja se razmatra. Niko nije obavezan da se pojavi u radionici, ali bilo bi učtivo da dodje. U svakom slučaju, svako može da napusti radionicu u bilo kom trenutku, a radionica se može otkazati ili premestiti u zavisnosti od interesovanja učesnika. Moderator treba da prepusti odluku o prisustvu učesnicima, a čak i oni koji ne prisustvuju direktno radionici mogu da pruže svoj doprinos na neki drugi način (vidi sledeći pasus o leptirovima i bumbarima)

Učesnici međjutim treba da se pobrinu da neko beleži rezultate svake radionice (primeri protokola su priloženi na kraju poglavlja). To će omogućiti da se na kraju formira dokumentacija.

Leptirovi i bumbari

Na skupovima Otvorenog prostora, obično se učesnicima prikazuje crtež leptira i bumbara. Moderator može da objasni da će neki učesnici biti leptirovi a neki bumbari. To se može shvatiti kao produžetak „zakona dve noge“: neki ljudi će provesti većinu vremena idući od grupe do grupe. Treba objasniti šta su „leptirovi“ a šta „bumbari“ kako bi se učesnicima pokazalo da, pored prisustva, postoje i drugi načini na koje mogu dati doprinos radionicama.

Bumbari su učesnici koji idu od grupe do grupe, prenoseći ideje koje su čuli.

Leptirovi su učesnici koji menjaju grupe zbog različitog društvenog iskustva. Oni se često okupljaju zajedno oko hrane ili u prostoru za pušenje, formirajući tako novu grupu za diskusiju.

Berza ideja

Na izvetan način Berza ideja je mesto gde počinje Otvoreni prostor. Harison Oven, utemeljivač Otvorenog prostora je inspiraciju za berzu dobio sa oglasne table na jednoj seoskoj pijaci u Africi. Stanovnici tog mesta su putem ovog sredstava komunikacije uspevali da organizuju izuzetne događaje, bez ikakvog centralnog planiranja. I učesnici Otvorenog prostora mogu da učine to isto.

Berza ideja je mesto gde učesnici formiraju raspored za Otvoreni prostor. Potreban materijal je već opisan na strani . Stavite učesnicima materijal na raspolaganje i dozvolite im da svoje radionice najave i da ih istaknu na rasporedu. Ako imate na raspolaganju ozvučenje sa mikrofonom (a to može biti neophono, u zavisnosti od veličine prostora i broja ljudi) učesnici mogu glasno da objave radionice. Kada su iznete sve ideje, učesnici se odvajaju po radionicama za koje su se opredelili.

Kao što je pomenuto u delu o logistici, postoje različiti načini da se označi koja se radionica gde održava. Koji god da način moderator odabere, učesnicima mora da bude jasno kuda treba da idu.

Uloga moderatora

Glavna dužnost moderatora je da organizuje logističku podršku, plenarne skupove i pruži savete i pomoć učesnicima koji to zatraže. Moderator treba da bude pri ruci kako bi odgovarao na pitanja o metodu ili organizacionim aspektima događaja.

U nekim slučajevima, radnim grupama mogu da se pridruže ko-moderatori kako bi učesnicima pomogli da vizualizuju diskusiju ili da beleže rezultate. To može biti potrebno u zavisnosti od konteksta, i zbog toga što neki učesnici možda neće imati iskustva kako se to radi. Ko-moderatori treba da vode računa da se ne mešaju u suštinu radionice, već da učesnicima omoguće da slobodno i na svoj način razgovaraju o odabranim temama.

Uloga tima

Moderatoru će često biti potrebna pomoć tehničkog tima kako bi obezbedio sav neophodan materijal. Potrebna materijal je već razmatran u odeljku o logistici. Članovi tima će biti zaduženi da:

- Pripreme prostorije (Vidi „Planiranje Otvorenog prostora, str.)
- Naprave spisak prisutnih učesnika
- Po potrebi pomognu učesnicima sa temom ili rokovima
- Saopšte moderatoru i učesnicima rezultate protokola
- Istaknu nove rezultate i protokole na oglasnu tablu i unesu podatke za štampanje
- Obaveštavaju moderatora o pitanjima koja se mogu javiti u vezi sa organizacijom procesa
- Snimaju događaj foto aparatom ili kamerom (nije obavezno)
- Vode računa da ima hrane i pića (nije obavezno)
- Prave dokumentaciju

Metod Otvorenog prostora (Tabela 1)

Pogodan za dugotrajnije skupove od jednog do dva dana jer zahteva izvesno vreme da se učesnici upoznaju sa procedurom.

Učesnike suočava sa izazovom „šoka slobode“ zahvaljujući koncepciji slobodne samoorganizacije

Pozdravlja sve ideje vezane za temu i omogućava razvoj iznenadjujućih ideja.

Omogućava ljudima da preuzmu odgovornost i diskutuju o onome što ih zanima.

Omogućava učenje kroz saradnju, kombinovanje podataka i znanja i otkrivanje primenljivog znanja – na neočekivani način.

Dozvoljava skretanja i izokretanja na putu do koherentnosti.

Svetski kafe (Tabela 1)

Pogodan za kraće vremenske periode do dva sata, jer ljude odmah uvodi u temu.

Atmosfera kafea je prijatna i ljudima daje priliku da se opuste i učestvuju, ne terajući ih da iznose ono što ih lično brine.

Učesnici vode zanimljivu konverzaciju o prethodno definisanim temama

Predstavlja način da učesnici brzo daju ličan doprinos odabranim temama

Omogućava učenje kroz saradnju, kombinovanje znanja i podataka različitih učesnika, i otkrivanje primenljivog znanja.

Ubrzava put ka doslednosti.

Metod otvorenog prostora (Tabela 2)

Odredjen u vremenu i prostoru, tokom nekoliko dana.

Usredsredjen na temu, onako kako su je shvatili i interpretirali učesnici.

Omogućava ljudima da preuzmu odgovornost, diskutuju i deluju u vezi sa onim što ih zanima.

Podstiče ljude da iskuse „šok slobode“.

Deluje u pravcu kreiranja održive, pozitivne i drugoročne promene mobilisući intresovanja i želje učesnika.

Appreciative inquiry (Tabela 2)

Samo-organizujuća

Može se rasporediti tokom dužeg perioda, od više nedelja, meseci pa čak i godina.

Usredsredjena na traženje i otkrivanje pozitivnih i afirmativnih tema, pitanja i ideja.

Omogućava učesnicima da preuzmu odgovornost, raspravljaju i deluju u skladu sa onim što ih zanima, na pozitivan način

Podstiče ljude da razmišljaju pozitivno

Deluje u pravcu održive, pozitivne i dugoročne promene gradeći i šireći najbolju postojeću praksu i idealizovanu viziju budućnosti.

Završetak Otvorenog prostora

Otvoreni prostor treba završiti plenarnim sastankom na kome će učesnici preneti svoja iskustva jedni drugima.

Prostor za akciju

Po završetku Otvorenog prostora, rezultati se mogu učvrstiti tako što će se održati poseban deo namenjen izradi projekata za buduće akcije zasnovane na diskusijama tokom radionica.

Beleženje rezultata

Jedna od glavnih karakteristika Otvorenog prostora je mogućnost da se napravi dokumentacija o svakoj radionici. Na kraju Otvorenog prostora, vodite računa da su tu svi protokoli koji opisuju rezultate onoga što je radjeno. Ako je moguće, uključite i spisak sa kontakt telefonima, adresama i e-mejlovima svih učesnika (ovo možda neće biti moguće za skupove Otvorenog prostora sa izuzetno velikim brojem učesnika).

Ukoliko ima dovoljno kompjutera da mogu da se unesu rezultati svih radionica, dokumentacija se može staviti na kompakt diskove i na kraju podeliti učesnicima. Kompakt diskovi mogu da uključe i dodatni multimedijalni sadržaj, kao što su fotografije i video snimci.

Dopunjeni Otvoreni Prostor

Otvoreni prostor se može kombinovati sa drugim interaktivnim metodama, kao što su Radionice budućnosti, Svetski kafe ili Appreciative inquiry (Istraživanje o pozitivnom). Otvoreni prostor se zasniva na slobodi, tako da je najlakši naći za integrisanje drugih metoda u proces Otvorenog prostora, da se pozovu učesnici koji su zainteresovani da to rade i da im se omogući vreme i prostor da to učine.

Svetski kafe i Otvoreni prostor

Svetski kafe je metod zasnovan na dinamičnoj konverzaciji u ambijentu kafea. Dodatne informacije o ovom metodu nalaze se na strani .

Svetski kafe je metodološki čvršće struktuiran od Otvorenog prostora. Postoji odredjen postupak i odredjeno vreme kada se očekuje da učesnici menjaju stolove. Otuda neki moderatori predlažu da prvo treba održati Svetski kafe, budući da je učesnicima posle otvorenog formata Otvorenog prostora teže da se vrate na čvršće struktuirani proces.

Kod malih grupa moguće je koristiti format Svetskog kafea za radionice u okviru Otvorenog prostora. Svaki prostor za radionice može da ima stolove kao u kafeu, mada se u zavisnosti od veličine grupe može dogoditi da učesnici na kraju spoje stolove. Grupa može da crta po stolnjacima i da ih koristi za vizualizaciju kao kod Svetskog kafea. To će dati neformalniju dinamiku Otvorenom prostoru, i u zavisnosti od konteksta, može se pokazati kao veoma efikasan postupak.

Jedna od mogućnosti je i da se Zakon dve noge koristi uz Svetski kafe. Dozvolite učesnicima da se kreću kako žele, umesto da se menjaju za stolovima u utvrdjenim intervalima.

Tabela 1 na strani ... pokazuje nepotpuni spisak nekih razlika između dva metoda.

Otvoreni prostor i Appreciative inquiry (Istraživanje o pozitivnom)

Otvoreni prostor je posebno kompatibilan sa metodom Appreciative inquiry, budući da oba metoda podrazumevaju samoorganizovanje i oslanjaju se na mobilisanje učesnika. Glavna razlika je što metod Otvorenog prostora ima utvrdjeno vreme i mesto u kome se odvija proces. Za razliku od

toga Appreciative inquiry može da se odvija tokom dužeg perioda od više nedelja, meseci pa čak i godina.

Appreciative inquiry generalno od učesnika traži da postavljaju pozitivna pitanja i traže najbolji način delovanja. Otuda uz odgovarajuću temu, čitav proces Otvorenog prostora može da se smesti u pristup Appreciative inquiry. Kao alternativa, učesnici se mogu prvo na plenarnom sastanku upoznati sa metodom Appreciative inquiry a zatim dobiti mogućnost da novostečeno znanje primene u Otvorenom prostoru.

Otvoreni prostor se može koristiti i za neki specifični deo Appreciative inquiry, kao što je održavanje jednog jedinog sastanka, ili kao deo progresivne serije sastanka, od kojih je svaki usredsređen na različitu fazu ciklusa 4D. Zamislite konferenciju u kojoj se koristi metod Otvorenog prostora pod naslovom „Koja je najbolja praksa učenja koju organizacija može da ponudi, i kako da to prenesemo drugima?“. Proces Appreciative inquiry može da iznese na videlo kompleksna pitanja, koje će angažovati učesnike, drugim rečima, idealnu temu za Otvoreni prostor (za dodatne informacije o Appreciative inquiry vidi stranu ..)

Tabela 2 (strana) pokazuje nepoptuni spisak razlika između Appreciative inquiry i Otvorenog prostora.

Rezime

Otvoreni prostor je jedinstveni pristup koji podrazumeva učešće velikog broja učesnika u procesu i oslanja se na znanje, veštine i inovativnost učesnika. U njemu se ne koristi dnevni red kao za konferencije, već se od učesnika traži da se sami organizuju i usmeravaju proces. Učesnici definišu o čemu žele da razgovaraju i kada žele da o tome razgovaraju. Moderator obezbeđuje prostor, vreme, tehničku i organizacionu podršku.

Literatura o Metodu otvorenog prostora

Owen, Harrison: Open Space Technology: A User's Guide (Tehnologija Otvorenog prostora: vodič za korisnike) Berett-Koehler Publishers Inc, San Francisco, 1997.

World Wide Open Space (Otvoreni prostor u svetu): „<http://www.openspaceworld.org>“

ChangeManagement Toolbook (Priručnik za promenu menadžementa): „<http://www.change-management-toolbook.com>“

Protokol Otvorenog Prostora

Naziv konferencije:

Tema

Saziva:

Važni rezultati i /ili preporuke:

Učesnici:

2.5. Appreciative inquiry (Istraživanje o pozitivnom)

Uvod

Šta je to Appreciative inquiry

Appreciative inquiry je metod kojim se istražuje šta je to što funkcioniše u nekoj organizaciji, procesu ili odnosima. Zasniva se na ideji da se stvarnost može uobličiti postavljanjem pitanja, a da pitanja i razgovor o prednostima, uspesima, vrednostima, nadama i snovima mogu podstaći razvoj tih pozitivnih stvari.

Appreciative inquiry je u suštini zbir svih svojih delova: zasniva se na značaju priznavanja i afirmisanja vrednosti kod ljudi i sistema oko nas i na preispitivanju, proučavanju i istraživanju tih vrednosti. Jednostavno rečeno, kod Appreciative inquiry reč je o tome da od ljudi tražite da postavljaju pozitivna pitanja i da deluju na osnovu odgovora koje dobiju. Ovaj metod otuda razbija tradicionalnu dihotomiju između moderatora i učesnika i istinski angažuje i zahteva interaktivno učešće svih.

Poput metoda Otvorenog prostora (vidi str.) Appreciative inquiry podrazumeva samoorganizovanje. Za razliku od Otvorenog prostora, može da se odvija izvan utvrđenog vremena i prostora i da traje duže vreme. Ovaj metod otuda može služiti kao dugoročan održivi pristup promeni menadžmenta (rukovodjenja) a ne samo vremenski ograničena intervencija.

Ideja na kojoj počiva metod Appreciative inquiry je tako jednostavna da većina ljudi kada o njoj govori oseća potrebu da je malo „dotera“. Mnoge korporacije, joj čak daju neki drugi naziv kada odluče da je primene. Međutim činjenica je da se Appreciative inquiry do sada pokazala kao prilično uspešan metod. On deluje zbog toga što se oslanja na postojeće socijalne mreže i potrebu ljudi da se druže.

Kao neko ko primenjuje ovaj metod, važno je da ne gubite iz vida činjenicu da se Appreciative inquiry oslanja na to da će ljudi dobrovoljno učestvovati i iznositi svoja iskustva. To nije još jedan mehanički proces u kome ljudi odradjuju stvari sa spiska.

Proces 4 D

Izbor afirmativne teme

Otkriće

Cenite ono
što jeste

Pozitivna srž, suština

Sudbina

Stvorite
„Šta će biti“

San

Zamislite
„Šta može biti“

Plan

Odredite
„Šta treba da bude“

Appreciative inquiry se zasniva na Procesu 4D kao što je opisano u gornjem dijagramu. On pozajmljuje neke elemente iz teorije sistema i zasniva se na ideji pozitivnog povratnog ciklusa. Svaki deo pozitivnog ciklusa, direktno ili indirektno jača druge delove.

Izbor afirmativne teme

Ciklus 4D počinje identifikacijom afirmativne teme. Budući da se Appreciative inquiry zasniva na ideji da ljudske sisteme oblikuje ono što ljudi uče, izbor teme je od posebnog značaja. Odabrane teme postaju organizacioni dnevni red za učenje i inovaciju.

Za organizacije koje učestvuju u ovom metodu afirmativne teme su otuda od strateškog značaja. Pozitivan suštinski aspekt organizacije može biti ono što će predstavljati snažan potencijal za unpredjenje njene uspešnosti. To bi takodje mogao biti problem ali formulisan na afirmativni način, ili kompetitivni faktor uspeha o kome organizacija treba više da nauči.

Otkriće

„Otkriće“ opisuje proces nalaženja onoga što je najbolje u sadašnjem okruženju. Čak i na nivou organizacije, on se obično vodi putem intervjua u četiri oka, ali može da uključi i fokusne grupe, veće skupove pa čak i konferencije tipa Otvorenog prostora ili Svetskog kafea. U bilo kom obliku, faza otkrića podrazumeva afirmativne razgovore medju članovima neke organizacije, uključujući spoljne vlasnike akcija i lokalnu zajednicu. Cilj ovog procesa je da se postigne:

- Opis pozitivne suštine organizacije
- Upoznavanje svih u organizaciji sa onim što je najbolje radjeno i postupcima za primer
- Jačanje znanja o organizaciji
- Eventualna pojava neplaniranih promena

Faza otkrića počinje vođenjem upitnika (intervjua). Ključni deo procesa odlučivanja u ovoj fazi je da se odredi ko će osmisliti te upitnike, koja će sredstva i znanje biti primenjeni i kako će se oni koristiti.

Intervjui (upitnici)

U okviru ovog metoda intervjui su obično strukturirani na sledeći način:

- Naslov (obično afirmativna tema)
- Uvod, koji nas upozna sa temom
- Dva do četiri pitanja koja se odnose na različite aspekte teme

Uvodom se učesnicima predstavlja afirmativna tema. Ovaj deo je važan za stvaranje odgovarajuće atmosfere za pitanja i odgovore. Efikasan uvod će već postaviti pozitivan ton, i težiti da temu predstavi u najboljem svetlu. Pored toga, uvod treba da bude ličan i da se obraća pojedincima a ne organizacijama. Oni treba da se usredsrede na lično iskustvo čak i kada se tema tiče teških pitanja kao što su strategija i kvalitet.

Posle uvoda slede pitanja koja mogu da se odnose na prošlost, sadašnjost i budućnost. Obično prvo idu pitanja koja se odnose na prošlost, kojima se intervjuisani poziva da razmisli o najpozitivnijim dosadašnjim iskustvima. Zatim slede dodatna pitanja koja učesnicima pomažu da izdvoje ono što su saznali.

Pitanja o sadašnjosti odnosila bi se na ono što je najbolje u sadašnjim okolnostima, nudeći slične mogućnosti za razmišljanje i izdvajanje pouka kao u prethodnom slučaju, samo vezano za ono što se sada događa. Na kraju, pitanja o budućnosti, nude priliku za sanjarenje i zamišljanje boljih mogućnosti.

Primer teme: Kreativnost

Primer uvoda: Svi posedujemo moć da da budemo kreativni, i da našu kreativnost primenimo u svakodnevnom životu. U nekim trenucima, svi smo koristili sposobnost da razmišljamo dalje od neposredne stvarnosti, iz zabave ili da bismo prevazišli probleme. Kreativnost može biti ogromna prednost u konkurenciji, kako na individualnom, tako i na institucionalnom nivou.

Primer pitanja:

- U kom trenutku ste ispoljili najveću kreativnost? Šta je bilo najbolje u tom iskustvu? Kako ste se osećali? Kako ste upotrebili to iskustvo u odnosima s drugim ljudima?
- Koje su najkreativnije stvari koje vaša organizacija radi. Kako ona koristi kreativnost?
- Koje tri stvari bi se mogle uraditi da vaša organizacija bude kreativnija?

San

U fazi „sna“ pokušavamo da isražimo „šta bi moglo biti“. U ovoj fazi učesnici se podstiču da kolektivno preispituju svoje nade i snove u vezi posla, odnosa sa drugim ljudima, organizacijom kojoj pripadaju ili svetom uopšte. Ona ljudima pruža mogućnost da zamisle bolju i vredniju budućnost, bolje rezultate i doprinos svetu kakav bi želeli da on bude.

Ova faza se obično odvija u velikim grupama, kako bi svi unutar organizacije podelili svoje nade i snove.

Faza sna ima mnogo sličnosti sa fazom fantazije u radionicama budućnosti, i otuda mnoge sugestije koje smo tamo dali mogu da se koriste i za ovu fazu. U njoj je najvažnije je da se okupi reprezentativni uzorak učesnika koji „imaju ulog“ u datoj organizaciji i da se promoviše kreativno, neobavezno sanjarenje. Učesnici treba da budu voljni da pričaju o tome šta zaista žele.

Na kraju faze sna, učesnici treba da odluče koje vizije budućnosti će odbaciti. Kao i u fazi implementacije u radionicama budućnosti, svi učesnici odlučuju zajedno kako da dokumentuju i očuvaju rezultate ove faze.

Plan

Faza „plana“ treba da uključi grupu različitih ljudi, različitog doba, koji se bave različitim oblastima i koji su aktivno uključeni u planiranje organizacije. U ovoj fazi, učesnici treba da crpu ideje iz svojih otkrića i snova kako bi proizveli provokativne iskaze u kojima bi naveli kvalitete koje organizacija treba da ima. Premda se tiče uobličavanja organizacije ovaj proces ima tendenciju da ode dalje od standardnog formiranja organizacionih planova i hijerarhije. On se zasniva na ideji da iskazi, koji su napisani u afirmativnom obliku, treba da daju jasnu sliku kako stvari treba da izgledaju u budućnosti.

Sudbina

Faza sudbine, je završna faza ciklusa 4D. U njoj se svi članovi organizacije pozivaju da preuzmu konkretne akcije kako bi doprneli pozitivnoj budućoj slici koja je utvrđena u fazi plana. U organizacionom smislu, ova faza obično počinje aktivnostima u okviru veće grupe a nastavlja se u manjim grupama. Faza sudbine će se obično sastojati od velikog broja malih promena širom organizacije, umesto od jedne velike transformacije.

Promena zasnovana na nedostatku naspram promene koja polazi od pozitivnog

Rešavanje problema (čak i u radionicama budućnosti) većinom je vezano za nedostatke i njihovo uklanjanje. Neko identifikuje problem, postavlja se dijagnoza, otkrivaju uzroci i posledice, identifikuju potrebe i pristupa se rešavanju. U najboljem slučaju rešenje koje polazi od nedostatka dovodi do stvaranja plana, koji ukoliko se uspešno primeni, uklanja neki određeni problem.

Teorija sistema nastoji da prouči sisteme kako bi se odredilo koja je savršena tačka intervencije za prekidanje negativnog ciklusa. Neki su to nazvali „žalosnom naukom“, jer veoma dobro objašnjava zašto većina rešenja za probleme ne funkcioniše. Nasuprot tome, Appreciative inquiry bi se mogla smatrati „radosnom naukom“ jer zanemaruje negativne cikluse nastojeći da umesto njih stvori pozitivne.

Appreciative inquiry se može definisati kao proces koji zahvata čitav sistem, identifikuje šta je najbolje u njemu i pokušava da tu informaciju raširi u sistemu. Ona gradi na postojećim sposobnostima i znanju kako bi stvorila samoodrživi pozitivni povratni ciklus. Ona učesnicima pruža mogućnost da misle pozitivno i da rade na ostvarivanju svojih snova i aspiracija. U najboljem slučaju, stvara trajnu sposobnost za pozitivne promene.

Primena Appreciative inquiry

Izbor pristupa

Svaki proces appreciative inquiry je obično prilagodjen određenoj situaciji, čak i kada sledi generalni tok ciklusa 4D. U procesu primene ovog metoda potrebno je medjutim doneti i neke ključne odluke. Ovo su neka do važnih pitanja koja treba da postavite kada planirate appreciative inquiry za vašu organizaciju:

- Kakav je vaš obuhvatni plan promene. Šta pokušavate da postignete?
- Kakva vrsta angažovanja najviše odgovara vašim potrebama?
- Kakva je vaša strategija istraživanja? Koje odluke i korake morate da preduzmete da biste obezbedili uspeh?

Forma angažovanja	Opis	Idealna za
Dijalog unutar celokupnog sistema	Svi članovi organizacije učestvuju u Appreciative inquiry. Postupak se odvija na više lokacija tokom dužeg vremenskog perioda i nastoji da integriše različite odseke i odeljenja	-Jačanje leaderskih sposobnosti i identifikovanje i razvoj budućih lidera. -Prevazilaženje komunikacionih barijera -Formiranje kulture učenja u organizaciji -Jačanje kapaciteta za pozitivne promene
Samit Appreciative inquiry	Velika grupa učestvuje u dvodnevnom do četvorodnevnom procesu Appreciative inquiry	-Planiranje, odlučivanje, inovacije -Formiranje vizije budućnosti -Stvaranje saveza i partnerstava -Pokretanje novih organizacija ili inicijativa
Masovna istraga	Veliki broj intervjuja širom grada, zajednice ili sveta. Intervjuisani se mobilisu da dalje sprovode intervjuje	-Transformisanje predstave zajednice o sebi -Izgradnja odnosa između različitih grupa i grupa u sukobu -Podsticanje pozitivnih akcija širih razmera.

Istraživanje središnje grupe	Mala grupa učesnika bira teme, sastavlja pitanja, vodi intervjue	-Brz početak -Izgradnja osnove za buduće akcije i širenje informacija
Mreža za pozitivne promene	Članovi organizacije se obučavaju za Appreciative inquiry i snabdevaju sredstvima za pokretanje projekta, podelu materijala, priča i prenošenje najboljih iskustava	-Stimulisanje improvizovane pozitivne promene u bazi na taj način što će se ljudima obezbediti sredstava i novac -Dugoročno jačanje potencijala za strateško učenje
Konzorcijum za pozitivne promene	Više organizacija saradjuje anažujući se u procesu 4D kako bi istražili i razvili područja od zajedničkog interesa	-Pružanje mogućnosti klijentima da utiču na proces -Transformiranje industrije ili polja rada -Objedinjavanje kupaca, prodavaca i snabdevača
Tim za učenje Appreciative inquiry	Manja grupa učesnika sa specifičnim projektom sprovodi Appreciative inquiry	-Jačanje zaposlenih i profesionalni razvoj -Jačanje višestruke funkcije, timske saradnje različitih odeljenja, poboljšanje organizacionog procesa
Sastanci Appreciative inquiry	Organizacije, manje grupe ili timovi učestvuju u 10-12 sastanaka Appreciative inquiry	Prilagodjavanje bilo kojem drugom obliku angažovanja

Plan promene

Plan promene može se shvatiti kao iskaz o tome šta će se postići procesom Appreciative inquiry. To je pokušaj da se izrazi celokupni pravac procesa. Ovaj metod je dosada korišćen za sledeće promene:

Organizaciona promena – Uključuje strateško planiranje, promenu organizacione kulture, poboljšanje zadovoljstva klijenta, razvoj leaderskih sposobnosti, poboljšanje poslovanja. Veći deo informacija objavljenih o metodu Appreciative inquiry usredsredjen je na pomenute teme.

Razvoj inter-organizacionih sposobnosti – Može da uključi integraciju spajanjem, izgradnju partnerstva i deljenje sredstava

Razvoj odredjene zajednice – Appreciative inquiry je uspešno korišćena za razvoj zajednica na medjunarodnom planu. Ona predstavlja efikasan način da se otkriju prednosti neke zajednice i da se na njima gradi. Ovaj metod takodje ima potencijal da pronadje alternativna sredstava ekonomskog razvoja, reforme obrazovanja i izgradnje mira.

Globalna transformacija – Ovaj proces je korišćen i za izgradnju globalnih organizacija i širenje informacija o globalnim pitanjima

Razvoj male grupe – Metod appreciative inquiry može se koristiti i u manjim razmerama, za izgradnju tima, razvoj i transformaciju ličnih odnosa

Inter-grupna promena – Metod je korišćen za poboljšanje odnosa izmedju grupa u sukobu, vezano za uspostavljanje i izgradnju mira.

Lična/relaciona transformacija – Appreciative inquiry se može koristiti i na ličnom nivou za samomotivaciju i lični razvoj. Može se takodje koristiti za savetovanje i terapiju. Znatan broj motivacionih tehnika i tehnika samopomaganja zasniva se na principima koji su slični ovom metodu.

Plan promene će uticati na afirmativnu temu koja počinje ciklus 4D.

Oblici angažovanja

Postoje različiti načini primene metoda appreciative inquiry. Proces može da traje nekoliko dana ili u dužem vremenskom periodu. Neke tehnike zahtevaju znatna sredstva i angažovanje, dok se druge mogu shvatiti kao drugačiji pristup poslu koji već radimo na individualnom nivou. Odabrani metod treba da je u skladu sa obuhvatnim planom promene: da li je dovoljno promeniti odnose i metode rada ili je potrebna potpuna organizaciona transformacija?

Do sada je definisano osam osnovnih oblika angažovanja vezano za Appreciative inquiry. Svi oni se mogu efikasno koristiti u neprofitnom sektoru, kao i za poboljšanje organizacije u poslovnoj sredini. Neki od njih su znatno složeniji od drugih.

Strategija istraživanja

Appreciative inquiry nudi puno mogućnosti izbora, gde organizatori mogu da odluče kako će i šta oblikovati. Mogućnosti se vremenom postepeno dodatno šire budući da se svaki deo ciklusa 4D „hrani“ i vraća u proces.

Strategija istraživanja je plan kako će se proces odvijati. Ona treba da naznači šta će ko da uradi, kada i kako da bi se ostvario obuhvatni plan promene. Strategija istraživanja takodje pruža okvir za inovacije jer zahteva stalno razmišljanje o jakim stranama i mogućnostima organizacije, kao i o izazovima sa kojima se ona suočava. Kako se ti elementi budu menjali, bilo zbog delovanja spoljnih sila ili zbog samog procesa, menjaće se i strategija.

Tabela 4 pokazuje glavne mogućnosti u razvoju strategije istraživanja:

Faza u ciklusu 4D	Odluke koje treba doneti
<i>Početak</i> Rukovodstvo se se upoznaje sa metodom Appreciative strategy, uspostavlja se infrastruktura, angažuju učesnici.	-Da li je Aprecijativno istraživanje dobar izbor za organizaciju? -Šta je plan promene? -Ko će biti u savetodavnom timu? -Kakva je obuka potrebna tom timu? -Koji oblici angažovanja će se primeniti? -Šta će biti strategija istraživanja? -Kako i kada treba pokrenuti proces u organizaciji?
<i>Izbor afirmativne teme</i> Teme se biraju tako da usmeravaju proces učenja i razvoja u organizaciji	- Ko će odabrati temu? - Koje će teme biti proučavane i zašto?
<i>Otkriće</i> Izrada vodiča za intervjue u okviru vodjenje intervjue? intervjua, razumevanje onoga što se	-Ko će kreirati pitanja i vodič za istraživanja, -Ko će biti intervjuisan?

uči

- Ko će voditi intervju? Koliko intervjuova?
- Kakva će obuka biti potrebna ispitivačima
- Ko će proučiti podatke? Kako?
- Kako ćemo saopštiti priče i najbolje primere iz prakse?

San

Individualna i kolektivna imaginacija o budućnosti, grupni dijalog, realizovanje pozitivnih predstava o budućnosti organizacije.

- Koga ćemo uključiti?
- Kakvu eksperimentalnu aktivnost možemo koristiti za ispitivanje budućnosti?
- Šta će biti ishod sna?

Plan

Identifikacija društvene arhitekture i izrada provokativnih predloga ili opisa idealne organizacije

- Šta se planira?
- Ko treba da bude uključen?
- Kako da opišemo idealnu organizaciju?

Sudbina

Oslobađanje samoorganizovane inovativnosti i akcija

- Kako ćemo prikupiti priče o onome što smo postigli?
- Kako ćemo proslaviti?
- Koji su parametri za samoorganizovanu akciju?
- Kako ćemo se sami organizovati?
- Kako ćemo doprineti trajnosti uspeha?