

Moderator – (nova) vloga v projektne managementu

Alenka Planinc Rozman

plAninca k.d., Zduša 23, 1241 Kamnik, Slovenija

e-pošta: alenka.planinc@planinca.si

Povzetek

Moderiranje (angl. facilitation) je razmeroma nepoznana dejavnost v Sloveniji. Namen moderiranja je vodenje skupine skozi načrtovani proces odločanja. Ko projektni vodje usmerjajo tim skozi projekt, opravljajo tudi naloge moderatorja. Vprašanje pa je, ali so za to dovolj usposobljeni. Tudi če moderatorske veščine projektni vodje obvladajo, jih na sestankih in delavnicah težko izvajajo, ker so pod obremenitvijo z vsebino in pričakovanimi rezultati. Moderator lahko učinkovito nastopa v vseh fazah projekta. Osredotoči se na procese odločanja, ki so udeležencem nevidni, in zanje mnogokrat nebitveni. Moderirani sestanki so učinkovitejši, sprejete odločitve pa boljše in občutno povečajo zadovoljstvo udeležencev.

Ključne besede: moderator, vodja projekta, podpornik projekta, moderatorske veščine, proces, sestanek, delavnica, odločanje

1. Uvod

Winston Churchill je dejal: »Če se želimo izboljšati, se moramo spremeniti; če želimo biti odlični, se moramo pogosto spremeniti.« Izjava izkušenega moža gotovo velja za vsa področja življenja. V tej luči lahko kritično pogledamo tudi svoj način, na katerega se lotevamo projektov. Najpomembnejša vprašanja, ki si jih moramo zastaviti kot samokritični projektni vodja, so gotovo naslednja: Kako pogosto uvajamo spremembe v vodenje projektov? Kdaj smo nazadnje uvedli kaj novega pri vodenju projektov? Smo kdaj opazili, da vodimo projekt po istih poteh in s težavo zapeljemo po novih, neznanih poteh, čeprav v sebi čutimo, da bi lahko nove poti hitreje pripeljale do ciljev? Smo pripravljeni uvesti novo vlogo v projektni management?

Ena od možnih sprememb, ki hitreje pripeljejo do uspeha, bi bila lahko uvedba vloge moderatorja. Ta vloga je razmeroma nepoznana v projektne managementu v Sloveniji, saj je večina projektov vodena brez moderatorja. Lahko se odločimo, da si sami prenovimo stanovanje. Mnogim to tudi uspe, gotovo pa zahteva prenova veliko časa, kakovost izvedbe je običajno slabša in vzame nam veliko energije. Zagotovo pa si ne moremo zamisliti, da bi poslovne prostore prenavljali sami. Kot projektni vodja lahko dosežemo dobre rezultate tudi brez vključitve vloge moderatorja. Vendar pa pri tem prevzemamo tveganje za preveč porabljenega časa, znižano kakovost izvedenega projekta in nezadovoljstvo deležnikov. Moderator zmanjša ta tveganja, ob tem pa v moderiranih projektih dobimo še dodatno vrednost.

Moderiranje delovnih srečanj ima merljive in nemerljive rezultate (Jones, 1995). Merljivi so:

- Tveganje, da se v procesu izgubi pravi cilj projekta, se zmanjša z 80 na 10 %.
- Pospešitev zgodnjih faz projekta (vključno z določanjem obsega in cilja projekta ter načrtovanjem projekta) za 30 do 40 %.

- Skrajšano trajanje celotnega projekta in vložene delo za 5 do 15 %.

Nemerljivi rezultati:

- Bolj kakovostna izvedba projekta.
- Lastništvo rezultatov – vsi vključeni čutijo, da so prispevali k uspehu projekta.
- Izboljšani medsebojni odnosi članov projektne tima.
- Člani tima, ki so vključeni v sprejemanje odločitev, mnogo bolj dejavno podpirajo sprejete odločitve.

2. Kaj je moderiranje, kdo je lahko moderator in vloge v projektu

Moderiranje in moderator

V slovenščini uporabljamo izraz moderator najpogosteje za vlogo povezovalca radijskih in televizijskih srečanj ali okroglih miz. Vloga moderatorja v projektne vodenju je drugačna od naše predstave medijskega voditelja. V angleščini se uporablja beseda facilitator. Facilitate ima izvor v latinskem besedi facilis, ki pomeni omogočiti, olajšati. Je način vodenja, ne da bi prevzeli »vajeti v roke«. Naloga moderatorja je doseči, da preostali prevzamejo odgovornost in vodenje. Ko član projektne skupine izpostavi problem, mu, namesto da bi mu ponudili rešitve, ponudimo metode, kako lahko pride do svojih rešitev. Moderator sodeluje na sestanku, da vodi udeležence korak za korakom skozi razpravo in jih spodbuja k doseganju njihovih lastnih ciljev. Moderator se vede nekako kot sodnik, udeleženci pa so igralci. To pomeni, da moderator opazuje dogajanje, ni pa del tega. Ker ima moderator nadzor nad tem, katere aktivnosti se bodo zgodile, je njegova zelo pomembna naloga, da udeležencem pomaga določiti cilje in jih v poznejših fazah projekta tudi doseči. Za projektne vodjo in udeležence je pomembna vsebina: teme, naloge, ki jih je treba narediti, rešitve problemov,

sprejete odločitve. Vsebina je vidna na dnevnem redu.

Za moderatorja pa je pomembno, kako so teme obravnavane: metode, postopki, tehnike, načini sodelovanja udeležencev, skupinska dinamika, vzdušje. Proces je neviden in velikokrat za udeležence nepomemben, ker se osredotočajo na vsebino, vendar pa prav ta proces močno spremeni zadovoljstvo udeležencev s srečanjem. Za ta nevidni del si moderator pripravi procesni načrt, ki je njegov dnevni red za vodenje delavnice. Procesni načrt vsebuje čas, ključna vprašanja, navodila, metode in tehnike, ki jih bo uporabil za vodenje delavnice.

Tabela 1: Vsebina vs. proces

Projektni vodja Vsebina – KAJ	Moderator Proces – KAKO
tema, ki se obravnava	metode in postopki
naloga	kako so vzdrževana razmerja med nalogami
problemi so rešeni	tehnike so uporabljene
odločitve so sprejete	pravila so postavljena
obravnavane teme	skupinska dinamika
cilji	vzdušje

Odgovornosti in naloge moderatorja so:

- zagotavljanje vsebinske nevtralnosti
- ustvarjanje varnega okolja za komuniciranje
- spodbujanje sodelovanja vseh udeležencev
- vzdrževanje primernega tempa sodelovanja
- odpiranje vsake vsebine posebej z namenom
 - predstavitev vsake vsebine
 - izvedbe razprave o vsebini
 - osredotočenja razprave na temo
 - preverjanja razumevanja odločitev
 - sklenitvi razprave o temi
- vrednotenje procesa

Osnovne veščine moderatorja so ne glede na vrsto sestanka ali delavnice naslednje (Bens, 2005):

- **Nevtralnost glede vsebine** – naloga moderatorja je, da se osredotoči na procesne elemente in se v razpravi izogiba skušnjavi nadzorovati vsebino. Ko postavlja vprašanja ali celo daje pobude za pomoč skupini, moderator nikoli ne izpostavi svojega mnenja ali celo prevzame v svoje roke odločanja.
- **Aktivno poslušanje** – pomeni poslušati tekst, opazovati govorico telesa, gledati udeležence in jih srečevati z očesnim stikom, ki ga uporablja tudi za potrditev ali za spodbudo manj zgovornih udeležencev.
- **Postavljanje vprašanj** – je najpomembnejše orodje, ki ga ima moderator. Vprašanja lahko uporabi za preverjanje predpostavk, za poziv udeležencev k diskusiji, za zbiranje informacij in iskanje skritih podtonov. Učinkovita vprašanja spodbujajo udeležence, da se izkopljejo iz prejšnjih simptomov in se usmerijo na koreninske vzroke.
- **Parafraziranje za razjasnitev** – moderatorji med sestankom neprestano parafrazirajo. Parafraziranje vključuje ponavljanje tistega, kar so ljudje rekli, z namenom, da vedo, da so bili slišani. Njihovo mnenje je tako povedano dvakrat, in to pojasnjuje bistvo ideje.

- **Združevanje idej** – moderator združuje ideje tako, da pridobijo podporo in so sprejemljive. Ko udeleženci dajejo ideje, moderator poskrbi, da so zapisane in odražajo skupinsko razmišljanje.
- **Nadzor časa in dnevnega reda** – moderator postavi okvirni čas za vsako točko dnevnega reda. Pogosto določi enega od udeležencev, da meri čas in opozarja na prekoračitve. Moderator opozarja na odmike, če se diskusija znajde zunaj teme. Pomembne komentarje, ki ne sodijo v temo, zapiše, da bodo lahko pozneje obravnavani.
- **Dajanje in sprejemanje vrnitvenega sporočila (feedback)** – moderator občasno »postavi skupini ogledalo« in tako pomaga članom skupine, da vidijo sami sebe in naredijo popravke. Občasno vpraša skupino o tempu, procesu in vsebini.
- **Preverjanje predpostavk** – moderatorji vztrajajo, da ljudje izrazijo predpostavke in jih pojasnijo tako, da so razumljive vsem.
- **Zbiranje idej** – moderator zapisuje tako nastajajoče ideje kot končne odločitve. Natančne in jasne povzetke zapisuje na tablo, da te zapise vsi vidijo. Zapiski so kratki in natančni. Vedno morajo odražati, kaj so udeleženci dejansko povedali, namesto da so interpretacije povedanega.
- **Jasno povzemanje** – učinkovit moderator sledi veliki množici idej ter ponudi natančen in pravočasen povzetek. Povzemanje lahko uporabi, da razživi debato ali jo ustavi, kadar je čas za sklenitev. Povzemanje je najpomembnejši način za pridobitev konsenza.

Z večjim vodenjem in koordinacijo dela skupine (naj bo to sestanek ali delavnica) v odmerjenem času aktiviramo in spodbudimo k sodelovanju večino udeležencev, ohranjamo smer pogovora in predvsem povečamo produktivnost skupaj porabljenega časa.

Za ilustracijo si pogledjmo eno od ključni veščin – postavljanje vprašanj. Spodnja tabela prikazuje različno postavljena vprašanja glede na pričakovani – usmerjeni odgovor.

Tabela 2: Vprašanja za iskanje in pojasnjevanje

VPRAŠANJA ZA ISKANJE IN POJASNJEVANJE	
Vrste vprašanj	Primeri vprašanj
Odprta vprašanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imajo mnogo sprejemljivih odgovorov. ▪ Spodbujajo kreativnost. ▪ Iščejo nove možnosti. 	Kaj smo opazili v tem četrletju, kar bi nam lahko preprečilo uspeh in doseganje letnega cilja? Kako je to povezano s tem, kar je Janez ravnokar opisal? Kaj so mogoče posledice, ki bi lahko nastale, če uveljavimo <odločitev A>?
Zaprta vprašanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imajo jasen odgovor. ▪ Hitro preverijo znanje. ▪ Usmerjajo k odločitvi. ▪ Potrjujejo razumevanje. 	Ali se s tem strinjamo? Kdo ve, kolikokrat je ta situacija nastala v prejšnjem mesecu? Ali imamo podatke, ki podpirajo to ugotovitev?

VPRAŠANJA ZA ISKANJE IN POJASNJEVANJE

Usmerjena vprašanja	Ali lahko prestavimo to točko dnevnega reda za nekaj minut? Imamo še petnajst minut. Ali lahko preverimo, kje smo v napredku? Rekli smo <XYZ> ali ne? Torej se strinjamo z odločitvijo <A> ali ne?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vodijo ljudi nazaj k nalogam. ▪ Preverjajo razumevanje. ▪ Vodijo skupino k določeni odločitvi. 	
Polemične omejitve	Kaj bi se zgodilo, če ne naredimo <X>? Kaj bi bile posledice, če ne naredimo <X>? (Tu poskušamo raziskati najpomembnejše posledice.) Če osvojimo <odločitev A>, kaj so prednosti? (Tu želimo raziskati temeljne izzive.) Če pri tebi ni zadržkov, kako bi ti naredil <X>? Če bi imel vsa sredstva, ki jih potrebuješ, kako bi to naredil drugače?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poslušamo besede, kot so »naj bi«, »naj ne bi«, »bi morali«, »ne moremo«. ▪ Ko ideje ne tečejo. 	
Pojasnitev posplošitev	Nikoli? Ali lahko razložiš, kaj te vodi k prepričanju, da se to »nikoli« ne zgodi? Kdo so »oni«? Katere informacije imamo, ki podpirajo predpostavko, da se <X> »vedno« zgodi?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poslušate besede kot »nikoli«, »vedno«, »vsi«, »samo«. 	

Vloge v projektu: projektni vodja, podpornik projekta, svetovalec, predavatelj, moderator in coach (svetovalec)

Projektni vodja je nepogrešljiv člen v izvajanju vsakega resnejšega projekta. Navadno je iz stroke, iz katere izhaja projekt. V obsežnejših projektih, posebej večdisciplinarnih, so vključeni strokovnjaki in specialisti za posamezna področja. V zgodnejših fazah projekta se projektni tim pogosto udeleži predavanj iz tematike projekta. V slovenskem okviru projektni management redko vključuje moderatorje, še redkeje pa *coache* (svetovalec).

Na preprostem primeru bomo pokazali, kako so v projektu razdeljene vloge in naloge projektne vodje, svetovalca, predavatelja, moderatorja in *coacha* (svetovalca).

Družina, ki jo sestavljajo oče, mama in dva otroka, se odloča o prenovi stanovanja. V tem primeru je *proces* odločanje o prenovi. *Vseбина* je prenova. *Cilj* projekta je izboljšano bivalno okolje.

Poglejmo, kako bi prisotnost usposobljenega igralca ene od zgoraj naštetih vlog pomagala družini na začetku projekta, ko se družina še odloča o prenovi stanovanja.

Projektni vodja:

Družino bo povprašal po ciljih prenove in jim svetoval o načinu. Ker projektni vodja ostane v projektu od začetka do konca, je zanj pomembno, da so cilji sprejemljivi za vse člane družine. V tej fazi odločanja bo preverjal želje posameznikov in iskal kompromise, z zavedanjem, da je

tudi »tehnično« odlično izvedena prenova lahko slabo sprejeta pri nekaterih članih družine.

Svetovalec:

Družino bo povprašal po ciljih in strokovno svetoval, kako bo potekala prenova za doseg cilja. Svetovalec načeloma ne preverja, ali so cilji enaki za vse člane družine in ali se z načinom izvedbe strinjajo. Pomemben cilj za očeta je, da je cena v okviru družinskega proračuna, pomembnejši cilj za mamo je, da bo delo opravljeno hitro in čim bolj čisto. Družina se seznanila z možnimi načini prenove, ni pa usklajena kaj, kdaj, kako ...

Predavatelj:

Družini bo strokovno predstavil vse možnosti obnove. Za predavatelja je značilno, da posreduje vse možne variante, izbira variante (cilja) zanj ni bistvena in se o tem z družino ne posvetuje. Družini bo prepustil odločanje, katero varianto bo izbrala, niti ji ne bo svetoval o izbiri načina prenove glede na cilje posameznikov družine. Družina ostane sama ob množici variant in idej.

Moderator:

Neopredeljen bo glede cilja in načina prenove stanovanja. Vodil bo družinske sestanke, na katerih se bodo odločali o prenovi. Pomagal bo določiti cilje prenove stanovanja tako, da bo usklajeval želje članov družine (očetove glede na denar, mamine glede na čistočo), jih spodbujal k sodelovanju (morda sta otroka popolnoma nezainteresirana), postavil pogoje odprte komunikacije (če v družini vlada trda roka očeta, bo tudi otrokoma omogočil izražanje in uveljavljanje idej). Moderator se zaveda, da bo prenova potekala hitro in v zadovoljstvo družine le, če bo vsa družina hotela prenovi.

Coach (svetovalec):

Njegova vloga se začne takrat, ko se družina nikakor ne more uskladiti. *Coach* (svetovalec) bo v individualnih ali skupinskih pogovorih s člani družine pomagal ustvariti okolje, v katerem bodo vsi pozitivno prispevali k odločitvam. *Coach* (svetovalec) pomaga vsakemu članu družine, da dobi jasnejši odnos do prenove stanovanja in pri tem najde svoje želje ter da svoj prispevek.

Tabela 3: Vloge ter njihov odnos do vsebine, procesa in cilja

Vloga v projektu:	Odnos do:		
	Vsebine/ stroke	Procesa	Cilja
projektni vodja	+	?	+
svetovalec	+	-	+
predavatelj	+	-	-
moderator	-	+	(-)
coach (svetovalec)	-	+	+

Iz primera je vidno, da je naloga projektne vodje najboljše, saj ima tako vlogo svetovalca – strokovnjaka na določenem področju – kot tudi vlogo moderatorja, ki vodi proces od idej do odločanja.

Pri tem se postavlja vprašanje, ali je projektni vodja usposobljen za moderatorja in ali je smiselno, da hkrati opravlja vlogo projektne vodje in moderatorja? Kadar projektni vodja dvomi, ali bo lahko učinkovito sam moderiral projekt, naj bo pozoren na naslednja vprašanja:

- Imam kompetence moderatorja? (Tabela 4: Kompetence moderatorja po IAF)
- Sem lahko kot projektni vodja dovolj nevtralen, da pripravim nevtralen proces?
- Dopuščam udeležencem razpravljati in se odločati, ne da bi se odločal namesto njih?
- Pripravim proces odločanja tako, da so rezultati »last« vseh udeležencev, ne le moji?

Po IAF (International Association of Facilitators) ima moderator naslednje kompetence:

Tabela 4: Kompetence moderatorja po IAF

Kompetenca moderatorja	Dokaz sposobnosti
1. Ustvarjanje sodelovalnih odnosov z naročnikom oz. s projektnim vodjem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvijanje sodelovalnih partnerstev ▪ priprava in prilagoditev procesa po meri vodje projekta ▪ učinkovito vodenje procesov
2. Načrtovanje ustreznih skupinskih procesov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izbira metod in procesov ▪ načrtovanje časa in priprava okolja za podporo procesu
3. Ustvarjanje in vzdrževanje sodelovalnega okolja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uporaba učinkovitih veščin sodelovanja in medosebnega komuniciranja ▪ prepoznavanje in spoštovanje raznolikosti, zagotavljanje vključenosti ▪ ravnanje s konflikti v skupini ▪ spodbujanje skupinske ustvarjalnosti
4. Vodenje skupine k ustreznim in uporabnim rezultatom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vodenje skupine z jasnimi metodami in procesi ▪ vodenje skupine k zavedanju o njenih nalogah ▪ vodenje skupine k soglasnemu mnenju in želenim rezultatom
5. Oblikovanje in obnavljanje strokovnega znanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obnavljanje teoretičnega znanja ▪ poznavanje številnih moderatorskih tehnik ▪ skrb za profesionalen/strokovni odnos in ugled
6. Vzor pozitivnega in profesionalnega odnosa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izvajanje samoocenjevanja in samozavedanja ▪ etično delovanje ▪ zaupanje potencialu skupine ▪ vzor nepristranskosti

V projektih manjšega obsega, v katerih so zahteve

preproste in znotraj manjšega števila ljudi, lahko procese odločanja učinkovito vodi projektni vodja, ki ima priučene ali pa morda tudi »naravno dane« moderatorske veščine. V projektih, v katerih si udeleženci zaupajo in z lahkoto rešujejo konflikte, v katerih učinkovito komunicirajo, v katerih so postavljena jasna pravila odločanja in odgovornosti vseh, ki so odgovorni za sklenitev projekta v časovnih in finančnih okvirih, je projektni vodja očitno zavedno ali nezavedno uporabljal moderatorske veščine. Kadar je komunikacija otežena tudi v manjših projektih, je smiselno za krajši čas vključiti moderatorja. Načeloma pa projektni vodje z ustrežno pridobljenimi moderatorskimi znanji preprostejše projekte lahko učinkovito moderirajo sami.

Neodvisno od velikosti in kompleksnosti projekta, nam naslednja vprašanja pomagajo pri odločitvi za vključitev moderatorja v projekt:

- Ali člani projektne skupine prihajajo iz različnih oddelkov?
- Ali so za izvedbo projekta odgovorni samo ljudje znotraj organizacije, zunanji izvajalci pa so v projektu prisotni le omejen čas?
- Je projektna skupina mednarodna?
- Je projekt časovno in finančno zelo omejen?
- So pričakovanja in želje članov projektne skupine različni?
- Obstajajo sive lise (nedorečena področja) o tem, kaj je in kaj ni obseg projekta.
- Je to strateški projekt podjetja, spada med prvih pet projektov v podjetju?
- Je projekt nekaj novega v podjetju?
- Bodo rezultati projekta občutno vplivali na procese dela v organizaciji?
- Ali težko pridobite jasne zahteve od uporabnikov glede izdelkov projekta?
- Obstaja nezaupanje med člani projektne skupine?
- Ali člani projektne skupine ne podpirajo v celoti vodje projekta?
- Člani projektne skupine niso motivirani za sodelovanje v projektu?
- Se je v toku izvedbe projekta zamenjal vodja projekta, so se zamenjali nekateri člani projektne skupine?

Če odgovorimo na nekaj od zgornjih vprašanj pritrdilno, bo moderiranje gotovo prineslo pozitivne rezultate in bo pomembno prispevalo k uspehu projekta. Najbolje je preveriti smiselnost vključitve zunanjega moderatorja že v začetni fazi projekta. Njegov strošek v proračunu večjih projektov je relativno majhen in se že samo zaradi manjše porabe časa za odločanje zanesljivo povrne.

V projektne vodenju je pomembna še ena vloga, to je podpornik projekta. Odgovoren je za projekt ter zagotavlja človeške in materialne vire. Pomembno je, da je to nekdo, ki ima najvišja pooblastila in avtoriteto med sodelujočimi v projektu. Iz njegove moči odločanja izhaja, da je ključnega pomena njegov odnos do moderiranja. Podpornik projekta in projektni vodja skupaj odločata o vključitvi moderatorja, ker sta oba odgovorna za učinkovit izkoristek časa in virov.

3. Moderirane delavnice in sestanki znotraj faz projekta

Glede na fazo projekta izvajamo različne delavnice, ki imajo vsaka svoj namen. Ustvarjalni razvoj in iskanje idej potekata v vseh fazah projekta. Sprejemanje odločitev pride

v ospredje predvsem ob začetku in načrtovanju projekta. *Coaching* (svetovanje) je metoda, ki jo največkrat lahko uporabimo v fazi izvedbe in fazi nadzora, ko naletimo na ovire pri napredovanju projekta. Na spodnji sliki so natančneje prikazane oblike delavnic glede na namen in fazo v projektu.

DELAVNICE / SESTANKI ZNOTRAJ FAZ PROJEKTA									
	ZAČETEK	>	PLANIRANJE	>	IZVEDBA	>	NADZOR	>	ZAKLJUČEK
Izmenjava informacij			Uvodni projektni sestanki		Sestanki o statusu projekta Recenzijski sestanki deležnikov Pregledni sestanki izvajalcev projekta				Zaključni sestanek projekta
	Sestanki za iskanje idej Strateški sestanki Sestanki o obsegu (področju) projekta		Sestanki za načrtovanje projekta Sestanki za planiranje rokov Sestanki za planiranje časovnega poteka Kaj smo se do sedaj naučili		Sestanki za pregled rokov Sestanki za opredeljevanje tveganj		Sestanki za razreševanje kriz		Sestanek za retrospektivo projekta
Sprejemanje odločitev	Sestanki za odobritev vsebine projekta Sestanki za določanje proračuna projekta		Sestanki za določanje pravil delovanja						
Coaching					Delavnice za razvoj tima Delavnice za osebni razvoj				

Slika 1: Delavnice/sestanki znotraj faz projekta (Adams, 2007)

4. Priprava, izvedba in vrednotenje moderirane delavnice

Uspeh vsake delavnice ali sestanka temelji na dobrem načrtovanju. Način, da pokličemo moderatorja samo na delavnico, ne bo dal pričakovanih rezultatov. Moderator mora spoznati podpornika, projektne vodje, udeležence in projektne tematiko, da lahko pripravi sebe, gradivo, časovne okvire in metode dela. Ko se projektne vodje in/ali podpornik projekta odločata za moderatorja, ne smeta pričakovati, da bo vsa odgovornost padla z njunih ramen. Moderirana delavnica je skupna naloga vseh treh.

Prvi korak je, da podpornik projekta skupaj z moderatorjem določi namen in rezultat delavnice. Namen in cilje potrdi vodja projekta. Za razumevanje poslovnega okolja in skupinske dinamike naredi analizo okolja (*assessment*). Posnetek stanja v poslovnem okolju naredi moderator z uporabo enega ali več načinov:

- intervjuji 1:1 s podpornikom, vodjem projekta, ključnimi udeleženci,
- skupinski intervju,
- raziskava,
- fokusna skupina,
- opazovanje na sestankih.

Podpornik in vodja projekta določita, kdo so udeleženci delavnice. Moderator jima pomaga določiti, kdo naj se udeleži delavnice glede na kriterije (npr. kdo ima določeno znanje, kdo ima kompetence za odločitev). Odgovornost moderatorja v fazi priprave je tudi določitev dnevnega reda, ki upošteva dinamiko sodelovanja, trajanje in pomen

vsakega dela dnevnega reda. Vodja projekta in moderator vnaprej seznanita udeležence z dnevnim redom, da se lahko pripravijo na delavnico.

Projektne vodje, podpornik in moderator predvidijo pričakovano skupinsko dinamiko. Pregledajo, katera vprašanja bodo izzvala konflikte in kako jih bodo reševali. Pogovorijo se tudi o tem, ali obstajajo še kakšni drugi medosebni odnosi (konflikti) med udeleženci, ki bi lahko vplivali na delo, in kako jih bodo obvladali.

Priprava moderatorja je prilagojena glede na namen ali vrsto delavnice/sestanka. V osnovi lahko vrste ali namen sestankov razdelimo v 4 skupine, in sicer izmenjava informacij, ustvarjalni razvoj, sprejemanje odločitev in *coaching* (Adams, 2007).

Tabela 5: Vrste delavnic / sestankov

VRSTE DELAVNIC/SESTANKOV		
Vrsta ali namen	Primeri projektnih sestankov	Primeri neprojektnih sestankov
Izmenjava informacij	• uvodni projektni sestanki	
	• sestanki o statusu projekta	• sestanki prodajalcev
	• recenzijski sestanki deležnikov	• fokusne skupine
	• pregledni sestanki izvajalcev projekta	• splošni javni forumi
	• sklepni sestanek projekta	

VRSTE DELAVNIC/SESTANKOV	
Ustvarjalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • sestanki za iskanje idej • strateški sestanki • sestanki o obsegu (področju) projekta • sestanki za načrtovanje projekta • sestanki za načrtovanje rokov • sestanki za pregled rokov • sestanki za načrtovanje časovnega poteka • kaj smo se do sedaj naučili • sestanki za opredeljevanje tveganj • sestanki za razreševanje kriz • sestanki za retrospektivo projekta
	<ul style="list-style-type: none"> • diskusijske skupine • pogajanja o pogodbah • delovne skupine • sestanki vodstva
Sprejemanje odločitev	<ul style="list-style-type: none"> • sestanki za odobritev vsebine projekta • sestanki za določanje pravil delovanja • sestanki za določanje pravil nadzora • sestanki za določanje proračuna projekta
	<ul style="list-style-type: none"> • sestanki direktorjev • sestanki združenja managerjev • sindikalni sestanki
Coaching (svetovanje)	<ul style="list-style-type: none"> • delavnice za razvoj tima • delavnice za osebni razvoj
	<ul style="list-style-type: none"> • šolanje prodajalcev • oblikovanje timov • osebno urjenje

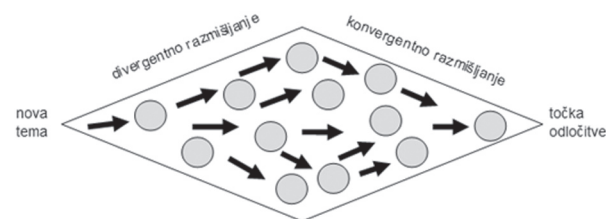
Moderator prilagaja metode in tehnike namenu delavnice. Namen delavnice moderatorju narekuje izbiro metod in tehnik, ki spodbujajo ustrezno vrsto razmišljanja – divergentno ali konvergentno razmišljanje. Razliko med divergentnim in konvergentnim razmišljanjem lahko prikazemo po Kanerju (2007):

Tabela 6: Razlika med divergentnim in konvergentnim razmišljanjem

Divergentno razmišljanje	vs	Konvergentno razmišljanje
porajanje idej	vs	razvrščanje idej po kategorijah
odprta diskusija za ideje	vs	povzemanje ključnih točk
iskanje različnih pogledov	vs	priti do soglasja
ni presoje idej	vs	vrednotenje idej

Glede na namen in način moderiranja si moderator pripravi moderatorsko gradivo. Primer: za viharjenje možganov (brainstorming) pripravi oziroma izbere prostor, ki bo spodbudil ustvarjalno razmišljanje, za glasovanje pripravi glasovalne lističe in primerne table/displeje za zapisovanje

sklepov. Vodja projekta je istočasno odgovoren za pripravo gradiva, ki se nanaša na strokovno vsebino moderiranega procesa. Priporočljivo je, da to gradivo skupaj z dnevnim redom udeleženci dobijo vnaprej.



Slika 2: Divergentno : konvergentno razmišljanje

Učinkovita uporaba moderatorskih veščin in orodij temelji na dobrem poslušanju in opazovanju, zato imata prostor in razporeditev udeležencev velik vpliv na potek moderiranega procesa. Moderator bo razporedil udeležence tako, da bodo lahko vsi sodelovali in da bo imel z njimi dober stik.

Priporočljivo delovno okolje za moderirane delavnice ustreza naslednjim merilom:

- razporeditev miz in stolov v obliki črke U
- dovolj velik delovni prostor za udeležence
- dovolj prostora na steni za table in projekcijo
- primeren prostor za namestitev projektorja (stropni nosilec ali dovolj prostora na mizi)

V fazi predpriprave se moderator seznanja s strokovnimi vsebinami, terminologijo, pregleda dokumentacijo projekta z namenom, da bo lahko vsebinsko razumel diskusijo. Moderator je v projektu kot sodnik na nogometni tekmi. Sodnik torej mora obvladati vsa pravila igre, čeprav se vanjo ne vključuje. Kako bi lahko sodnik sodil, če ne ve, kaj je »off side«?

Na delavnici je moderator vodja, odgovoren za vodenje skupine skozi vrsto aktivnosti za dosego ciljev delavnice. Moderator se zanaša tudi na podpornika projekta in projektne vodje, ki aktivno sodelujeta in spodbujata skupino, da deluje učinkovito.

Moderator se osredotoča predvsem na vodenje aktivnosti, ki zagotavljajo, da udeleženci spoštujejo dogovorjena pravila, na nadzor uporabe časa, na vodenje razprave v dogovorjenih tematskih okvirih in na opozarjanje na napredek.

Podpornik ima uvodni nagovor in predstavi cilje delavnice, skupaj s projektne vodjem predstavi status projekta, sodeluje pri delu in spodbuja udeležence, da so odgovorni za rezultate, ter pomaga moderatorju v kritičnih situacijah, če se pojavi neprimerno vedenje udeležencev.

Projektne vodje že pred delavnico pomagata moderatorju, da se pripravi, na delavnici pa aktivno sodeluje in skrbi, da diskusije ostanejo v mejah projekta.

Vsi trije, moderator, projektne vodje in podpornik, ovrednotijo vsako delavnico. Osnova za njihovo oceno je ovrednotenje, ki ga vselej ob koncu delavnice naredijo skupaj z udeleženci, in pa poročilo o samem procesu, ki ga pripravi moderator. Skupaj analizirajo, kaj so se naučili v samem procesu, kaj bi si želeli, da bi bilo bolje, kaj menijo, da bodo spremenili v prihodnosti.

5. Sklep

V zadnjih letih spoznanje o smiselnosti vključevanja moderatorja v projektno vodenje narašča. Samo čas, ki ga porabimo na sestankih, je že dovolj močno vodilo, ki kliče po moderatorju, ne le v projektnem vodenju, tudi v drugih organizacijah, podjetjih, društvih, povsod, kjer je pomembna participacija vseh deležnikov v družbi. Stari način vodenja z ukazovanjem in nadzorovanjem pogosto ne deluje več, zato za vodje različnih skupin postajajo znanja in veščine moderiranja vedno bolj pomembni. Vodje morajo vedeti, kako pridobiti čim več sodelovanja ljudi ter kako jih motivirati, da sodelujejo z zagonom in vlagajo v projekt veliko energije. V današnjem tempu morajo biti voditelji prihodnosti hkrati svetovalci, mentorji in učitelji. Jedro vseh teh vlog pa so veščine moderiranja.

Ali je že čas, ko se moderiranje in moderatorske veščine razumejo kot standarden del projektnega vodenja?

6. Viri in literatura

Adams, T., Means, J., Spivey, M. S. (2007): Facilitation Skills to Make the Most of Project Meetings, Jossey-Bass, San Francisco.

Bens, I. (2005): Facilitating with ease!: core skills for facilitators, team leaders and members, managers, consultants, and trainers, Jossey-Bass, San Francisco.

Jones, C. (1995): "Patterns of Software System Failure and Success", International Thomson Computer Press, Boston.

Kaner, S., in drugi (2007): "Facilitator's Guide to Participatory Decision - Making" Jossey-Bass, San Francisco

Strachan, D. (2007): Making Questions Work: a guide to what and how to ask for facilitators, consultants, managers, coaches and educators, Jossey-Bass, San Francisco.

Alenka Planinc Rozman je procesna svetovalka, moderatorica in coach pri zahtevnejših sestankih ter pri delu projektnih skupin pri projektih ministrstev in podjetij. Ima dolgoletne izkušnje z vodenjem projektov in timov v mednarodnih in slovenskih podjetjih na področjih raziskovanja trga, razvoja informacijske tehnologije za prodajo, marketinga, financ in logistike ter projektov geoinformatike. Na delavnicah uporablja najnovejše moderatorske tehnike in znanja nevrolingvističnega programiranja. Pridobila je mednarodni certifikat CPF - Certified Professional Facilitator pri IAF in uspešno končala program NLP coach Mednarodne federacije za coaching (International Coach Federation - ICF, ZDA).