

## Moderacija pri projektne delu

Danilo Kozoderc

Zavod Simetris Morje, Log 14, Morje, 2313 Fram  
e-pošta: danilo@vizer.si

### Povzetek

Prispevek govori o uporabi moderacije/facilitacije v projektne vodenju. Najprej predstavi nekaj ključnih značilnosti moderacije in jo poveže s projektne vodenjem. V nadaljevanju pa se osredotoči na tiste moderacijske metode, ki omogočajo vključevanje velikega števila deležnikov, ponudi vpogled v celoto izziva in soočanje s konfliktnimi področji. Dialog je način pogovora v krogu. Nima nobenega konkretnega cilja ali želje po določenih rezultatih. Ljudje govorijo le, ko čutijo vzgib, prepoznavajo predpostavke in gojijo radikalno spoštovanje do drugih. Prav to omogoča uspešno soočanje s potencialnimi konflikti in nov pogled na določeno temo. Odprti prostor je moderacijska metoda, ki uspešno vključuje 5 do 1000 ljudi. Metoda gradi na predanosti in odgovornosti udeležencev in to hkrati tudi vzpodbuja. Primerna je za soočenje s kompleksnimi izzivi, ki zadevajo veliko ljudi. Teorija U je proces, ki omogoča vpogled v celoto in služenje tej celoti. Imenujemo jo tudi učenje iz porajajoče se prihodnosti. Dejansko gre za učenje z delom, kjer prepoznavamo, kaj bo v prihodnosti najbolje odgovarjalo na potrebe. Prispevek predstavi tudi, kako in kdaj posamezne metode uporabljati pri projektne vodenju.

**Ključne besede:** moderacija, odprti prostor, dialog, soustvarjanje, teorija U

### 1. Uvod

V določeni fazi projektne dela se lahko srečamo s kompleksnim izzivom, ki zadeva manjše ali večje število deležnikov. Poiskati moramo rešitev ali določiti naslednje korake, ki odražajo skupno voljo vseh deležnikov. Pogosto izzivi nimajo zgodovine in ne moremo izhajati iz minulih izkušenj.

V takšnih primerih, ko iščemo skupno voljo ljudi, ko želimo prepoznavati kolektivno inteligenco, ali ko moramo prepoznavati rešitve, ki bodo v prihodnosti dale najboljše rezultate, je smiselno uporabiti metode moderacije oz. facilitacije.

Projektne vodenje postavlja zelo jasne cilje, naloge, termine in določa, kaj mora kdo narediti, do kdaj in koliko denarja lahko porabi za to. Preden pa stvari postanejo tako jasne, so velikokrat meglene. Ne vemo, kako jih postaviti, ali pa ne prepoznavamo soglasja med ljudmi. To je zelo pogosto na začetku nekega projekta. Lahko pa se pojavi tudi na vmesni stopnji. Takrat je smiselno uporabiti prej omenjene metode moderacije oz. facilitacije. Uporabimo lahko primer, ki ga daje Ichak Adizes (1996), ko pravi, da moramo biti demokrati pri sprejemanju odločitev in diktatorji pri njihovem udejanjanju. Če je projektne vodenje diktatura, potem je moderacija demokracija. In vsak od teh elementov ima svoje mesto pri uresničevanju določenih ciljev.

Kaj pravzaprav je moderacija oz. facilitacija? V slovenščini je moderacija bolj uveljavljen pojem in pogosto nadomešča pomen obeh besed. Justice in Jamieson (2006) definirata moderacijo /facilitacijo kot proces omogočanja skupini, da uspe. V nadaljevanju jo opredelita bolj podrobno kot oblikovanje in upravljanje struktur in procesov, ki pomagajo skupini opraviti delo in

zmanjšati probleme pri skupnem delu.

Se pa v zadnjem času tudi v slovenskem jeziku uveljavlja razlika. Pri moderaciji gre za močnejšo vlogo moderatorja, ki usmerja proces v smeri rešitve in rezultatov. Facilitacija pa je bolj odpiranje prostora za sodelovanje in olajševanje skupinskih procesov. V nadaljevanju bomo uporabljali besedo moderacija za opis obeh pojmov.

Justice in Jamieson (2006) moderacijo/facilitacijo opredelujeta kot nevtralni proces, ki spoštuje vsebino in udeležence ter se osredotoča na:

- kar mora biti narejeno,
- kdo mora biti vključen,
- oblikovanje in časovni potek nalog,
- komunikacijske vzorce,
- ustrezní nivo sodelovanja in uporabe virov,
- skupinsko energijo in zmožnosti,
- fizično in psihološko okolje.

To so v veliki meri tudi naloge projektne vodenja, kar pomeni, da se moderacija in projektne delo v veliki meri povezujeta in prepletata. Verjamemo pa, da je še kar nekaj rezerve pri uporabi moderacijskih orodij in metod za bolj učinkovito in uspešno projektne vodenje.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na tri metode: dialog, odprti prostor in teorijo U. Njihova skupna značilnost je, da so namenjene pridobivanju jasnega pogleda na celoto izziva, doseganju globljega skupnega razumevanja in iskanju novih vpogledov in rešitev. Gre torej za metode, ki bi jih uporabili na začetku nekega projekta ali takrat, ko se v nekem projektu stvari vsebinsko zaustavijo ali zavijejo v meglo.

## 2. Dialog

Dialog je kot metodo opredelil David Bohm (2004). Dialog napravi tok pomena dostopen vsej skupini, tako da se lahko pojavi neko novo razumevanje. To je v nasprotju z diskusijo, ki je usmerjena v deljenje in »lomljenje« stvari. Diskusija izpostavlja idejo analize, kjer vsak predstavi svoj pogled na stvar. Diskusija vodi k iskanju »pravega« odgovora. V dialogu nihče ne poskuša zmagati. Zmagajo vsi, če nihče ne zмага. Ne igramo igre drug proti drugemu, ampak drug z drugim.

### 2.1. Dialog in mišljenje

Pomembno je dojeti, da so različna mnenja rezultat preteklih misli: vseh izkušenj, vsega, kar so ljudje rekli in česar niso. S temi mnenji se poistovetimo in jih branimo. Mnenja imajo težnjo, da jih dojamemo kot resnico. Misli proizvajajo rezultate in hkrati pravijo, da tega ne počnejo. Težava je, da so nekateri od teh rezultatov razumljeni kot zelo pomembni in vredni. Posebej močno je kolektivno deljeno mnenje. Individualne misli so v večini primerov rezultat kolektivnega mišljenja in interakcije z ostalimi ljudmi.

Dialog je resnično usmerjen v odkrivanje celotnega miselnega procesa in spreminjanje načina, kako se ta miselni proces kolektivno pojavlja.

Ljudje v skupini so lahko zelo vpljudni in se izogibajo vsega, kar bi lahko privedlo do težav. Ko pa število ljudi naraste na približno 20, predstavlja to skoraj mikrokozmos celotne družbe in vprašanja kolektivnega deljenega mišljenja (kulture) začnejo prihajati ven.

Če začnejo ljudje razmišljati koherentno (usmerjeno), ima lahko to izjemno moč. In koherentno mora biti ne le na nivoju, ki ga prepoznamo, ampak tudi na tacitem (skritem) nivoju, ki ga lahko čutimo samo megleno.

Dialog lahko deluje brez voditeljev in brez dnevnega reda. Seveda se pri takšnem načinu pojavi strah. In če pri takšnem načinu vztrajamo uro ali dve, preidemo preko tega in lahko govorimo bolj svobodno.

V dialoški skupini se ne odločamo o ničemer, kar bomo naredili. To je bistveno, sicer nismo svobodni. Potrebujemo prostor, kjer nismo obvezani narediti ničesar in ne priti do kakršnegakoli zaključka.

### 2.2. Zadržanje predpostavk

Ljudje prinesejo s sabo predpostavke, ki se pokažejo in na srečanjih. Cilj je, da predpostavkam niti verjamemo niti jim ne verjamemo in jih ne presojava ne kot dobre ne kot slabe. Prekinemo pa tok reakcij in morebitne razžalitve in zamere, ki bi se lahko pojavile. Tako celotna skupina postane ogledalo za vsako osebo. Opaziti moramo povezavo med tokom misli v dialogu, telesnimi občutki in čustvi. Skupine znotraj so lahko polarizirane. Ničesar nečemo spreminjati, ampak se samo zavedati. Na tak način lahko opazimo podobnosti s težavami znotraj skupine.

Potrebe ustvarjajo močne impulze. In če ljudje čutijo, da je nekaj res potrebno, bodo šli tudi proti instinktom samoohranitve.

### 2.3. Kako poteka dialog

Dialog poteka v krogu. Vsak udeleženec na kratko predstavi svoj počutje oz. trenutne občutke. Facilitator dialoga predstavi glavne maksime dialoga in pravila, ki dialog usmerjajo. Dialog lahko uvede s primernim odlomkom ali pesmijo. Moderator napove temo dialoga. Lahko pa je dialog tudi brez vnaprej zastavljene teme. Z udarcem na gong prične dialog in ga potem po določenem času tudi konča. Udeleženec se vključi v dialog, ko začuti notranji vzgib. Iz sredine kroga vzame »govorečo palico« (kamen, palico, kristal ...). Govori lahko le tisti, ki v roki drži govorečo palico. Vloga facilitatorja je, da vzdržuje prostor. To pomeni, da je popolnoma prisoten in se kot facilitator fizično vključi le izjemoma. Najbolj očitna naloga je, da dialog zaključi, ko začuti, da je za to pravi čas. Na koncu udeleženci izrazijo svoj občutke in počutje. »Govoreča palica« kroži in tisti, ki jo drži v roki, lahko govori.

Maksime dialoga so naslednje:

- imej radikalno spoštovanje do sogovornika,
- opazuj svoje sodbe,
- zares poslušaj,
- govori iskreno in jedrnato,
- prepoznavaj svoje predpostavke,
- neguj zvedavost in odprtost,
- zavzemi držo učenca, ne vsevedneža,
- opazuj opazovalca,
- sleherni glas v krogu govori o meni.

Nekaj teh maksim položi facilitator v sredino kroga, da vzpodbujajo udeležence.

### 2.4. Kdaj v projektne vodenju uporabiti dialog

Dialog je lahko primeren način za **soočenje s konfliktno temo** na samem začetku nekega projekta ali pa nekje vmes, ko začne naraščati konfliktnost. Dialog nima konkretnega cilja in ni potrebno ničesar doseči, same smernice pa so tudi postavljene zelo „protikonfliktno“. Skozi dialoški proces se konfliktnost ne samo obrusi, ampak lahko pridemo do pogleda, ki presega posamezna konfliktna razumevanja.

Dialog lahko pomaga odkrivati možnosti ob zelo nejasnih in nedefiniranih elementih ali točkah posameznega projekta. Dialog v takšnem primeru pomeni trenutek, ko presekamo z usmerjeno, a v danem trenutku nekonstruktivno dejavnostjo. Dialoški proces lahko prinese nove vpoglede in globlje razumevanja „zastoja“.

## 3. Odprti prostor

Tehnologija odprtega prostora je pripomoček za skupinsko iskanje rešitev v kompleksni situaciji in morebitnih konfliktnih primerih, ko nimamo že vnaprej pripravljenih rešitev, ko je potrebno hitro reagiranje in je potrebno v proces iskanja vključiti od 5 do 1000 ljudi. V osnovi

je preprosto orodje za delo v formalni ali neformalni organizacijski strukturi. Metodo je opredelil Harisson Owen (1997).

Odpri prostor izhaja iz izkušenj pri iskanju skupnih rešitev v različnih kulturnih okoljih ter preprostega spoznanja, da na večini sestankov, simpozijev in konferenc nastanejo najboljše ideje in rešitve v sproščenih odmorih za osvežitve. V preprostejših kulturnih okoljih lahko neko pleme, sedeč v krogu, najde skupinsko rešitev, ki zadovolji vse člane ali pa brez velikih predhodnih organizacijskih priprav izvede večdnevno praznovanje, ki ga načrtujejo, vodijo in izvajajo vsi člani. Iz antropoloških študij so znani primeri, ko v posameznih plemenih člani tako dolgo razpravljajo, da so na koncu vsi soglasni. Podobno pomenijo odmori trenutke sproščenosti, ko dnevni red pade in ni nikogar, ki bi usmerjal dogajanje. Sproščenost prebudi ustvarjalnost in samoiniciativnost. Sam odpri prostor tej sproščenosti in spontanosti doda nekaj organiziranosti in usmerjenosti, a ravno toliko, da še ne duši ustvarjalnosti in ne zavira prevzemanja odgovornosti.

### 3.1. Kako poteka odpri prostor

V organizaciji/projektni skupini, ki želi rešiti nek problem, skupaj z voditeljem (moderatorjem) odprtega prostora določijo temo oz. problem. Če so odgovori že v naprej znani ali določeni, odpri prostor ne bo deloval. Toda odpri prostor vedno deluje, le ljudje niso vedno zadovoljni z rezultati.

Da bo odpri prostor uspešen, se moramo osredotočiti na resničen organizacijski problem, ki prebujajo predano skrb v vključenih posameznikih. Problem/izziv mora biti jasno definiran in obenem dovolj širok. npr: kako naj podjetje poveča prodajo nekega artikla ali prilagodi poslovanje spremenjeni zakonodaji, kako v lokalni skupnosti zmanjšati stopnjo ogroženosti mladih, izkoriščanje finančnih virov EU. Postavi se logično vprašanje: Kdo naj pride in kako ga pripravimo, da pride? Odgovor je preprost. Tisti, ki je predan. In to je dovolj velik razlog za zagotovitev njegove prisotnosti. Povabiti je torej potrebno vse, ki jih področje zadeva, udeležba pa mora biti prostovoljna.

S povabilom vsem vpletenim in obenem s prostovoljnostjo ter z možnostjo vpliva zagotovimo predanost (strast) in odgovornost. Odpri prostor namreč poganjata ravno ta dva principa. Brez predanosti ni nihče zainteresiran, brez odgovornosti pa nihče ne bo nič naredil. To dvoje mora biti med udeleženci v minimalni meri prisotno že pri njihovi odločitvi za sodelovanje, sam proces pa to v še večji meri razvije. V vabilu ni dnevnega reda, saj dnevni red v prvi fazi procesa sestavijo udeleženci sami.

V začetku se udeleženci posedejo v krogu v primernem prostoru. Moderator primerno vzpodbudno nagovori udeleženci in jih povabi, da na posamezne papirje, ki se nahajajo na sredini kroga, napišejo svoje vprašanje, problem oz. temo, ki jih znotraj obravnavanega področja zanima oz. se jim zdi pomembna. Ko udeleženci izčrpajo vse teme, vsak napiše svoje ime k tisti temi, pri kateri se mu zdi, da bo lahko kaj doprinesel ali se česa naučil. Sledi pogovor v tematskih skupinah, ki se odvija v več

ciklih, odvisnih od dolžine trajanja odprtega prostora. Te cikle sicer okvirno določimo vnaprej, a ni nujno, da udeležence preveč omejujejo. V enem dnevu lahko tako potekajo trije do štirje cikli. Udeležence, še posebej tiste, ki so posamezne teme predlagali, prosimo, da poskrbijo za zapis poročila o pogovoru znotraj skupin. Drugi oz. tretji dan sta namenjena za postavljanje prioritet nalogam in dejavnostim, ki jih med pogovori zaznajo skupine ter postavljanju akcijskega načrta.

Precej enostavno in hkrati učinkovito je **dodati odprtemu prostoru še virtualno komponento**. Zapisi skupin lahko nastajajo v nekem virtualnem (spletnem) okolju npr. v wikiju (najbolj dostopna sta Google Site in googlovi dokumenti). To omogoči takojšnjo dostopnost do gradiva in nadaljevanje odprtega prostora tudi po tem, ko se dogodek v živo konča.

### 3.2. Vloga moderatorja

V klasičnem procesu moderacije je vloga moderatorja zelo velika in pomembna. Sicer se ne spušča v vsebino, a pozorno bdi nad procesom. Vzpodbuja sodelovanje vseh, skrbi za soglasno sprejemanje sklepov in preverja, če neko izjavo ali nalogo vsi enako razumejo.

V odprtem prostoru ima moderator zelo malo nalog, čeprav njegova vloga ni zanemarljiva. Preprosto povedano - vzdržuje prostor in čas. To dobesedno pomeni, da zagotovi primerno pripravljen prostor in skrbi za časovni okvir. V prenesenem pomenu pa pomeni, da ohranja odprtost prostora, vzpodbuja udeležence, da izražajo svoje ideje, izpostavlja zakonitosti, ki omogočajo kvaliteten potek odprtega prostora.

### 3.3. Skrivnost uspešnosti

V osnovi izgleda metoda zelo preprosta in ne vsebuje elementov, ki jih tudi sicer ne bi uporabljali. Upravičeno se vprašamo, zakaj naj bi to sploh uspešno delovalo. Del odgovora, ki smo ga že podali, se skriva v izbrani tematiki, ki prebujajo skrb v posameznikih, v prostovoljni udeležbi ter v možnosti izpostavljanja in pogovora o vseh stvareh, ki se zdijo pomembne. Spontanost procesa in odgovornost posameznika, ki sta tudi ključna za uspeh, pa predstavljajo in izpostavlja štiri načela in zakon tehnologije odprtega prostora, ki jih v samem uvajanju tudi jasno predstavimo.

Štiri načela:

1. Kdorkoli pride, je prava oseba. Ne potrebujemo 100 ljudi, le tiste, ki jim je mar.
2. Karkoli se zgodi, je to edina stvar, ki se je lahko zgodila. V procesu odprtega prostora ni potrebno skrbeti za to, kaj bi se naj ali pa bi se moralo zgoditi.
3. Ko se nekaj začne, je to ravno pravi čas za začetek. Ustvarjalnost nima urnika.
4. Ko je konec, je konec. Ko zmanjka idej, končamo. Ni predpisanega časa za delo.

Zakon dveh nog: Če se znajdeš v situaciji, v kateri ne moreš ničesar prispevati ali se ničesar naučiti, uporabi svoji dve nogi in pojdi na bolj produktivno mesto. Ta zakon je eden izmed ključnih elementov uspešnosti. Temelji na

odgovornosti in predanosti udeležencev in to dvojje tudi vzpodbuja.

### 3.4. Kdaj v projektnem vodenju uporabiti odprti prostor

Odprti prostor najbolj sodi na sam začetek nekega projekta, ko so stvari še zelo nedefinirane in kompleksne in je potrebno vključiti veliko deležnikov. Dober primer uporabe so projekti, ki posegajo v prostor in je potrebno v soustvarjanje vključiti ljudi /prebivalce, ki jih bodo rezultati projekta zadevali.

Odprti prostor lahko omogoči tudi zelo hitro analizo nekega projekta na samem začetku. Na dogodek povabimo vse deležnike, ki jih stvar zadeva. Na ta način pridobimo mnenja širokega kroga ljudi. Skozi samo moderacijo odprtega prostora prepoznamo ključne dejavnike projekta in napravimo tudi njihovo osnovno analizo.

## 4. Teorija U

Pri reševanju kakršnih koli problemov vedno iščemo minule izkušnje. Najbolje in najlažje se tudi učimo iz preteklosti. Če si zamislimo matematični problem, ki nam ga nekdo naloži, bomo hitro v spominu šli skozi teorije in če to ne bo zadoščalo, bomo odprli še kak zvezek ali matematični priročnik.

Na žalost pa najpomembnejši problemi, s katerimi se soočamo, nimajo nobenih minulih izkušenj. Lahko je problem popolnoma nov ali pa je zelo ohlapno definiran, morda rešitev zajema zelo veliko deležnikov. Skratka: v takšni obliki problema še ni bilo. Vsako odkrivanje inovacij sodi v ta sklop problemov. Naslanjanje na minule izkušnje je v takšnih primerih ovira in blokada. Vedno najdemo neko približno enako minulo izkušnjo. Če pri rešitvi problema sledimo le-tej, bomo prišli nekam, kjer smo že bili in to zagotovo ni rešitev našega problema. Zelo nazoren in trivialen primer je zgodnica o potniku na vlak. Ko vlak spelje, potnik ugotovi, da je sedel na napačni vlak. Odpre vrata vagona, skoči dol in seveda začne teči, da ne bi padel. Skozi odprta vrata naslednjega vagona ga sprevodnik potegne na vlak in reče: »Imate pa res srečo, da sem bil tukaj. Sicer bi zamudili vlak.«

Orodje za uspešno reševanje takšnih problemov pa je učenje iz porajajoče se prihodnosti, kot lahko z drugimi besedami rečemo teoriji U. Semena prihodnosti se na nek način kažejo v sedanosti. Kar je za nas prihodnost, je za nekoga drugega že sedanost ali preteklost. Če na nek način stopimo v dialog s takšnimi ljudmi ali pa pripravimo ekskurzijo na takšne kraje, nam to oblikuje veliko odgovorov o naši prihodnosti in posledično o dejanjih, ki jih moramo narediti v sedanosti, da bomo na te izzive prihodnosti lahko odgovarjali.

Teorija U je na nek način povzetek delovanja izjemno uspešnih ljudi in skupin pri reševanju kompleksnih problemov. Teorijo U je povzel Otto Scharmer (2006) v knjigi Theory U in opis same metode v tem prispevku izhaja iz te knjige.

## 4.1. Koraki skozi proces U

Bistvo teorije U je proces U, ki omogoča, da sistematično in poglobljeno vidimo celoto problema in da potem najdemo rešitev, ki tej celoti služi. Preko različnih aktivnosti, ekskurzije na kraje z najvišjim potencialom za nas, pogovorom s ključnimi igralci na področju, intervjuji s ključnimi deležniki ... zaobidemo glasove sodb (GS), strahu (Gst) in cinizma (GC). To troje so tudi največje ovire naše inovativnosti. Vsak od teh glasov nas potegne po bližnjici, ki vodi v kraj, kjer smo že bili. In v tem seveda ni nobene inovativnost.

### Kaj pravzaprav pomenijo ti trije glasovi?

Če npr. v nekem visokotehnološkem podjetju s področja elektronike iščejo možnosti za pocenitev osrednjega modula, se nekomu zazdi, da bi lahko odstranili ključni čip v modulu. Takoj se pojavi sodba: to je nemogoče, na tem čipu temelji delovanje tega modula. Če posameznik morda premaga ta glas sodb in se mu zdi to vedno bolj verjetna možnost, pa se lahko pojavi strah: saj mi sploh ne bodo verjeli, rekli bodo, da že zopet „bluzim“. In ko bi potem posameznik dejansko predlagal novo rešitev, bi se hitro našel nekdo, ki bi z glasom cinizma rekel: ta pa res ni naredil še ničesar pametnega, tudi to ne bo delovalo.

Ti glasovi se pojavljajo v različnih oblikah. Lahko so lastni glasovi, izrečeni glasovi drugih ljudi ali pa kar kolektivni glas podjetja oz. druge vrste organizacije. Ko prisluhnemo in pritrdimo tem glasovom, nam onemogočijo, da bi jasno videli celoto problema, da bi videli sistem, ki stoji v ozadju našega izziva.

## 4.2. Ekskurzija na kraje z najvišjim potencialom

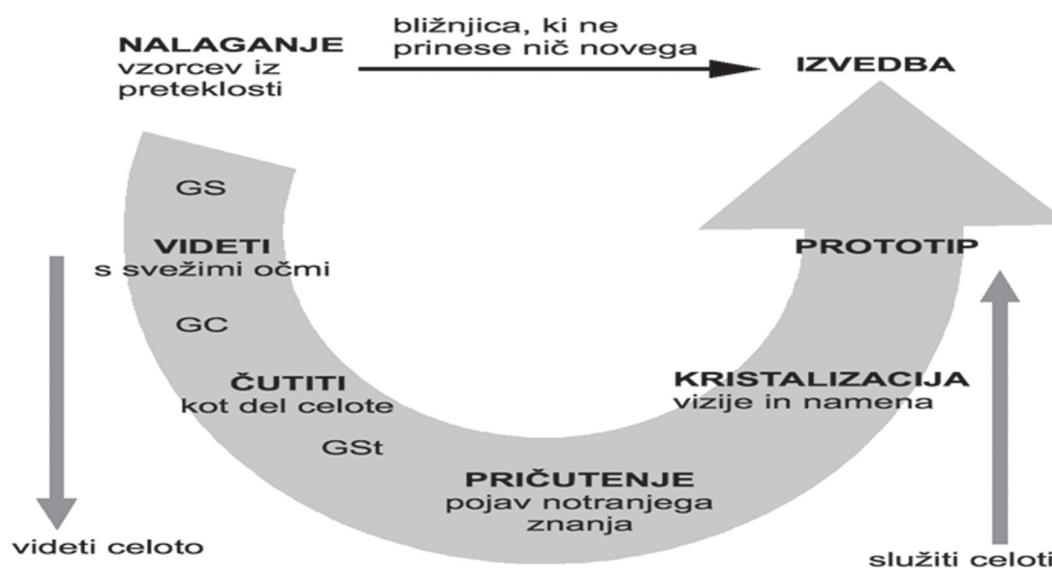
Različne vaje pomagajo skupini skozi posamezne točke procesa. Kot primer malo podrobneje pogledjmo ekskurzijo na kraje z najvišjim potencialom za organizacijo. Organizacija poišče, kateri so tisti kraji (druga podjetja, ustanove, muzeji, šole ...), ki imajo zanj najvišji potencial na področju trenutnega izziva. Lahko gre za organizacijo podobne vrste ali pa povsem drugačne vrste.

Na ekskurzijo se je potrebno dobro pripraviti. Predvsem pripravimo vprašanja, ki bi jih zastavili odgovornim v skupnosti /podjetju in tistim, ki tam živijo. (Kaj je tisto, kar vas zanima, kaj bi hoteli poglobiti?)

Zelo pomembno je temeljito vrednotenje po obisku. Napravimo ga s pomočjo naslednjega nabora vprašanj:

1. Kaj me je najbolj zadelo? Kaj izstopa?
2. Kaj najbolj preseneča in je nepričakovano?
3. Kaj se me je dotaknilo?
4. Kaj je izvor, ki omogoča temu kraju/organizaciji, da se razvija?
5. Kateri omejitveni faktorji preprečujejo prihodnji razvoj?
6. Kaj smo s premikanjem v in iz tega polja (skupnosti/organizacije) opazili pri sebi?
7. Kaj nas ta kraj lahko nauči o naši prihodnosti?
8. Kaj nam ta kraj lahko pove o naši slepi pegi?





Slika 1: Diagram procesa U

### 4.3. Služiti celoti

Tista najnižje točka U-ja pomeni odmik in prostor tišine, ko se porajajo rešitve, povezane s pogledom na celoto problema. Ko se po U-ju vzpenjamo navzgor, razjasnimo namen in hitro pridemo do prototipov. Pri prototipih nas vodi načelo: »Zgodaj padi, hitro se uči« in še naslednje: »Modrost v vaših rokah je pogosto večja od modrosti v glavi. Roke vedo, kaj je treba narediti.«

### 4.4. Izdelava prototipov

Prototipiranje pomeni predstavljanje idej oz. dela v razvoju, preden je popolnoma razvito. Namen prototipiranja je generiranje povratne informacije od vseh deležnikov. Poudarek je v raziskovanju prihodnosti bolj z delom kot z analizo. Temeljno vodilo je: »Pogosto padi, da bi hitro uspel.«

To ni pilotni projekt. Pilotni projekt mora biti uspešen v nasprotju s prototipom, ki mora maksimizirati učenje.

Prototipiranje je modeliranje ali simulacija trenutnega najboljšega razumevanja, ki vodi do deljenega (skupnega) razumevanja, kar omogoča komunikacijo, še posebej med ljudmi iz različnih panog.

Teorija U je dopolnitev in hkrati protiutež matematičnemu logičnemu razmišljanju, ki gradi vzročno posledično verigo. Teorija U pomeni učenje iz porajajoče se prihodnosti. Najbolje se sicer učimo iz preteklosti oz. minulih izkušenj, a večina kompleksnih problemov nima minulih izkušenj in klasična logika nam ne pomaga veliko. Moramo izhajati iz prihodnosti, kot se trenutno poraja. In to nam proces U omogoča.

### 4.5. Kako se lotiti v praksi

Proces U je običajno moderiran proces. Moderator pelje skupino ključnih deležnikov skozi posamezne točke in pripravlja konkretne dejavnosti (kot npr. ekskurzija na kraje z najvišjim potencialom). Moderator mora hitrost prilagajati skupini in kompleksnosti problema. Pri manj

zahtevnih problemih lahko tudi v dveh dneh pridemo do dobrih rezultatov. Kompleksnejši problemi pa zahtevajo vmesno delo v malih skupinah, individualne študije in raziskave, in lahko trajajo tudi nekaj mesecev.

### 4.6. Kdaj v projektne vodenju uporabiti teorijo U

Teorija U je kompleksna metoda in jo je smiselno uporabiti za kompleksne izzive večjih razsežnosti v posamezni ustanovi (povečanje konkurenčnosti podjetja, iskanje novega poslovnega modela...), širšem območju (izboljšanje zdravstvenega sistema v pokrajini, vključevanje staršev za večjo uspešnost regionalnega šolskega sistema). Metoda je uporabna tudi pri razvoju novih izdelkov in storitev, ki odgovarjajo na prepoznane potrebe.

Poglejmo možen primer uporabe. V pokrajini želijo izboljšati učinkovitost zdravstvenega sistema. Na voljo so določena finančna sredstva za ta projekt, ni pa predvideno, kako bi to naredili. Projektna skupina prepozna glavne igralce na tem področju in naredi z njimi poglobljene intervjuje o izzivih tega področja. Te intervjuje analizirajo in pripravijo srečanje za vse deležnike (zdravniki, pacienti, ministrstvo ...). Na tem srečanju predstavijo povzetek intervjujev in odprejo prostor za dialog in iskanje izzivov in rešitev. Projektna skupina tudi prepozna nekaj krajev z najvišjim potencialom za razvoj zdravstvenega sistema in organizirajo ekskurzijo na enega ali dva izmed teh krajev. Pred ekskurzijo se udeleženci temeljito pripravijo in po ekskurziji naredijo vrednotenje. Temu sledi odmik (puščava, samota, čas, ko se ne ukvarjajo s problemom), v katerem se poraja notranje znanje. V tem odmiku in po koncu odmika, se oblikuje vizija oz. podoba stanja, ki jo želimo za zdravstveni sistem v pokrajini. Med trenutnim stanjem in želenim stanjem obstaja napetost, ki razjasni namen, kaj pravzaprav želimo. Iz tega projektna skupina oblikuje prototip. Prototip predstavi ključnim deležnikom. Ti predlagajo spremembe in/oz. potrdijo določene elemente. Projektna skupina izboljšan prototip preizkusi v praksi, se uči z delom in prototip izboljšuje.

## 5. Sklep

Prikazane moderacijske metode predstavljajo priložnost za širok pogled na izzive, ki jih rešujemo s projektnim vodenjem. Ta široki pogled lahko prispeva k večji uspešnosti posameznih projektov.

Trije predstavljeni načini moderacije pomenijo možnost predvsem vsebinskega poglobljanja projekta. Prispevajo pa lahko tudi k uspešnejšemu vključevanju deležnikov in s tem k večji trajnosti izvedenih projektov

Dialog omogoča poglobljeno razumevanje izzivov in mehčanje konfliktnih situacij. Odprti prostor kot lijak zajame široki tok idej velikega števila tistih, ki jih izziv zadeva, in to počasi pelje h konvergentnim rešitvam. Sam sem odprti prostor uporabil kot osnovo projekta strateškega načrtovanja v organizaciji, ki sem jo vodil na začetku svojega mandata. Na odprti prostor so bili povabljeni vsi deležniki. Tako so tudi preko same metode lahko občutili odprtost za soustvarjanje. Metoda pa je tudi vsebinsko dala pester nabor tem, ki smo jih vključili v nadaljevanje strateškega načrta.

Teorija U pa je celovit proces, ki omogoča videti celoto in pripelje proces do konkretnih prototipov, ki s sprotnim izboljšanjem vedno bolj služijo tej celoti.

## Viri in literatura

[1] Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*, Gospodarski vestnik. Ljubljana, Slovenija.

[2] Justice, T., Jamieson, D. (2006). *The Facilitator's Fieldbook*, AMACON, New York, ZDA.

[3] Bohm, D. (2004). *On Dialogue*, Routhledga Clasics, New York, ZDA.

[4] Owen, Harrison (1997). *Open Space Technology: A user's Guide*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, ZDA.

[5] Scharmer, C., O. (2007). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. SOL. Cambridge, ZDA.

---

**Danilo Kozoderc** je univ. dipl. inž. el. in prof. sociologije ter filozofije. Usposabljal se je še iz obvladovanja sprememb, coachinga in menedžmenta e-izobraževanj. Pripravil in vodil je več usposabljanj s področja vzpodbujanja sodelovanja, strateškega načrtovanja in inovativnosti. Moderiral je več mednarodnih in domačih dogodkov; med drugim tudi večdnevni poletni tabor Evropske organizacije za kakovost (EOQ). Nekaj let je vodil projekt beleženje in vrednotenja neformalnega in priložnostnega učenja Nefiks, več let pa je pri Slovenskih skavtinjah in skavtih (ZSKSS) vodil različne večje projekte in eno obdobje tudi celotno organizacijo.