

Facilitativno vodenje projektov, timov, skupin,...

Avtorica članka: [Dragana Prijanovič](#), facilitatorka, izobraževalna trenerka in [Professional Certified coach \(PCC\)™](#)



Kdaj ste nazadnje zares z veseljem sodelovali v nekem timu, projektu, skupini..., se veselili skupnih dosežkov, jih praznovali, pa tudi umirjeno, z zaupanjem in optimizmom iskali rešitve, ko se je na pot postavila kakšna ovira?

Ključ do boljše produktivnosti, motivacije in pripadnosti zaposlenih organizaciji je v vzpostavitvi spodbudnega in varnega ozračja timskega dela z njihovim vključevanjem v odločitve ter sodelovanjem pri načrtovanju, reševanju izzivov, iskanju ustvarjalnih rešitev itd.

Ključne besede: facilitiranje, facilitator, facilitatorjeve veščine, spletno facilitiranje

Sposobnost timov, da vse te kvalitete ohranijo, negujejo, učinkovito sodelujejo in ostanejo povezani tudi v razmerah, ko delajo na daljavo, je pomembna bolj kot kdajkoli prej. Naj ne bo epidemiološka situacija izgovor za to, da timi, vodje in sodelavci niso v stiku in še takrat ko so na spletnih sestankih, so imena na drugi strani črnega ekrana.

Kaj lahko delodajalci naredite za to, da so vzpostavljeni osnovni pogoji, da vaši sodelavci ostanejo povezani in učinkovito sodelujejo tudi ko delajo na daljavo, da so projekti rezultat sinergičnega delovanja vseh sodelujočih ...? V tem zapisu boste našli nekaj osnovnih izhodišč, ki temeljijo na vključevanju facilitiranja (facilitate: olajšati, pospešiti, pomagati pri napredovanju) v vsakodnevno delovanje organizacije. Na tem lahko gradite naprej in skupaj sodelavci soustvarjate sodelovalno energijo v vašem podjetju/organizaciji.

Tudi če bi lahko zavrteli čas nazaj za kakšno leto, povezanost in sodelovanje nista bila samoumevna in je marsikatera organizacija imela s tem izzive.

Že takrat je bilo ključno, da so vodje timov, projektov, ... delovali na »facilitativen« način ter z uporabo veščin facilitiranja moderirali spremembe in višjo produktivnost z vključevanjem in opolnomočenjem sodelavcev in timov.

Kaj je facilitiranje in kdo je facilitator?

Facilitiranje je način komunikacije v skupini, ki vodi k izboljšanju kakovosti rezultatov dela skupine in doseganju zastavljenih ciljev. Je načrtovan proces, ki ga spodbuja in usmerja facilitator.

Facilitator je oseba, ki s pomočjo različnih facilitatorskih metod in tehnik timom, skupinam, organizacijam in skupnostim v njihovem okolju pomaga pri ustvarjanju novih idej in produktov, spodbujanju inovativnosti, strateškem in drugih oblikah načrtovanja, vzpostavljanju sodelovanja, sprejemanju odločitev, reševanju izzivov in konfliktov, spreminjanju organizacijske kulture in drugih izzivih današnjega časa. Z uporabo veččin facilitiranja vzpostavi varen komunikacijski prostor in vse sodelujoče spodbudi k razmišljanju in sodelovanju, jim pomaga, da se medsebojno uskladijo in prispevajo potencialne, ki jih imajo. Facilitator s premišljeno uporabo facilitatorskih veščin minimalizira nesmotrno uporabo časa in neproduktivno skupinsko dinamiko ter tako uravnoveša sodelovanje in večja produktivnost skupine. Procesno gledano je vloga facilitatorja predvsem da:

- zasnuje proces proti želenemu rezultatu skupinskega procesa,
- vodi proces,
- ohranja fokus proti želenemu cilju,
- skrbi za uravnotežene prispevke vseh sodelujočih,
- usmerja v konstruktivnost,
- vključi refleksijo, povabi k tišini,
- povzema in zapisuje (skrbi za „skupinski spomin“),
- pazi na čas.

V facilitiranem procesu je vsak udeleženec aktivno vključen v skupinsko delo in se zaveda, da lahko nekaj spremeni, zato je veliko bolj pripravljen ukrepati in sprejemati skupinske odločitve. Vsi sodelujoči poznajo cilje skupinskega dela in se zavedajo, da jih bodo najlažje uresničili s skupnimi prizadevanji. Sodelujejo prav vsi in ne le najglasnejši kot pri običajnih skupinah. V varnem in spodbudnem okolju, ki ga soustvarijo, sodelujoči pozorno poslušajo drug drugega, si vzamejo čas za razmislek ter svoje zamisli, ideje,... v celoti izrazijo.

Facilitiranje je uporabno v različnih oblikah skupinskega dela, kot so denimo:

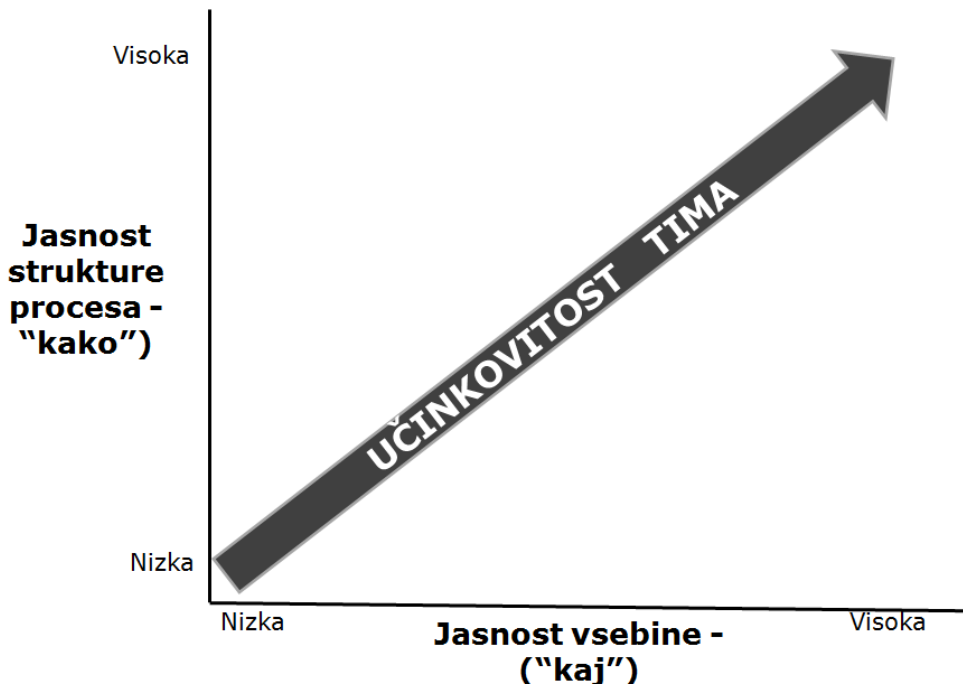
- namenski sestanki (projektnih, razvojnih,... timov, oddelkov, delovnih skupin itd.)
- strateško načrtovanje (priprava strateškega načrta, tržne strategije, strategije razvoja kadrov ipd.)
- reševanje konfliktov
- ustvarjalnost in inovativnost (razvoj produktov, novih prodajnih poti itd.)
- interaktivne konference (npr. strateška konferenca podjetja)

Z uporabo facilitiranja v vsakdanjem delovanju organizacije lahko pričakujemo spremembe kot so denimo:

- Sestanki in delovna srečanja postanejo učinkovitejši.
- Udeleženci dosežejo višjo stopnjo medsebojnega sodelovanja.
- Za pomembne zadeve je dovolj časa.
- Izboljša se sposobnost skupine za reševanje konfliktov in iskanje učinkovitih rešitev.
- Porastejo motivacija, zadovoljstvo, ustvarjalnost in zavezanost skupinskemu delu.

Za vse zapisano v tem razdelku se organizacija sicer res lahko poslužuje zunanjih, profesionalnih facilitatorjev, dolgoročno je pa najbolj učinkovito, da z veščinami facilitiranja opremi vodje in sodelavce in tako na najhitrejši in najbolj učinkovit način vzpostavi sodelovalno kulturo, za kompleksnejše in strateške procese pa sodeluje s zunanjimi strokovnjaki za facilitiranje skupinskih procesov.

Učinkovitost tima/skupine je največja, kadar sodelujoči popolnoma razumejo tako strukturo kot vsebino skupinskega procesa (Slika 1). Facilitator glede na cilje skupinskega procesa, pričakovanja udeležencev, strukturo skupine in druge dejavnike iz široke palete facilitatorskih orodij in tehnik izbere tiste, ki so glede na konkretno situacijo in okoliščine ter zelene rezultate skupinskega procesa najustreznejše.



Slika 1: Učinkovitost tima

Vir: Hackett D., Martin C. L. (1993) *Facilitation skills for team leaders*

Vsebina skupinskega procesa (predmet skupinskega procesa) odgovarja na vprašanje **KAJ** (kaj je vsebina/predmet našega sodelovanja, kaj bo rezultat, katera priporočila bomo pripravili, katere dogovore bomo sprejeli,...) ipd.

Proces odgovori na vprašanja, ki se začnejo z vprašalnico KAKO (Kako bomo v skupinskem procesu obravnavali teme in vprašanja? Kako bo potekal proces? Kako se proces odvija? Kako se uporabljajo tehnike skupinskega dela? Kako facilitator usmerja razpravo, uporablja plakate ali digitalne platforme za zapisovanje, priteguje člane skupine/tima k sodelovanju ipd..).

Poglejmo primer, ko podjetje razvija nov informacijski sistem in so v fazi iskanja imena. Pomembno je torej, da sodelujoči razumejo, da je rezultat procesa ime za informacijski sistem (**KAJ**-vsebina). Za razumevanje procesa (**KAKO** bodo prišli do imena), pa jih facilitator popelje s tem, da vsi razumejo:

- kako natančno bodo sodelovali v procesu (poslušamo, enakomerno prispevamo, v fazi viharjenja še ne vrednotimo idej, ...);

- kako bo proces potekal (pomembna natančna navodila, vizualizacija, kje se nahajajo v procesu,...)
- kako in s katerimi metodami bodo prišli do pričakovanega rezultata (npr. najprej zbiranje čim več idej, zatem predstavljanje, razvrščanje idej ter na koncu izbor imena,...).
- kako bodo »poželi« rezultate skupinskega dela v posamezni fazi,
- kako bodo ravnali v primeru nesoglasja in kako bodo prišli do dogovora,
-

Facilitatorjeve veščine

Več glav več ve, pravi že stari pregovor, za sodelujoče skupine in time pa velja neenačba $1+1+1>3$. Za najboljšo učinkovitost nekega tima mora facilitator ali pa vodja ali sodelavec v vlogi facilitatorja vzpostaviti okolje, ki sodelavce spodbuja k temu, da izrazijo svoje razmišljanja, ideje in izkušnje.

Poleg poznavanja moderatorskih tehnik, so najpomembnejše veščine, ki jih potrebuje vsak facilitator predvsem:

- oblikovanje vprašanj,
- aktivno in pozorno poslušanje,
- povzemanje,
- posredovanje povratnih informacij ("feedback"),
- zapisovanje, vizualizacija,
- ustvarjanje varnega in sodelovalnega vzdušja,
- načrtovanje, vodenje in evalvacija procesov,
- poznavanje in suverenost pri uporabi digitalnih orodij...

Zadnja navedena veščina postaja pomembna predvsem v času dela na daljavo.

In kot vidite so to veščine, ki jih potrebujemo tudi za vsakdanje delovanje. Samo poznavanje facilitatorskih tehnik nam ne bo nič pomagalo, če ne znamo oblikovati dobra vprašanja, aktivno poslušati, povzemat povedano in poskrbeti za zapis in ustvarjanje »skupinskega spomina« tega, kar je nastalo kot rezultat dela skupine/tima.

Metod in tehnik facilitiranja je zelo veliko (viharjenje, obratno viharjenje, 635, naključne spodbude beseda kroži, affinity mapping, Appreciative inquiry, svetova kavarna, proaktivna kavarna, odprti prostor, temeljna skupinska tehnika in še bi lahko naštevali). Razvoj gre naprej in metode in tehnike se bodo razvijale in bo potrebno spoznati in tiste, ki so relevantne za vas. Predvsem pa je pomembo, da poskrbite za stalen razvoj temeljnih veščin, ki ne pridejo v poštev le pri facilitiranju, pač pa prispevajo h kakovosti življenja in sodelovanja na splošno in k soustvarjanju organizacij in sistemov, katerih del bomo z veseljem.

Naj navedem primer uporabe metode »**Appreciative inquiry**« (v nadaljevanju AI), ki me je navdihnil že pred leti in okrepil mojo vero v moč facilitiranja in pomembnosti tega, da v facilitiran proces povabimo ne le notranje, pač pa tudi zunanje deležnike, ki so pomembni za rešitev, ter da je pri facilitiranju, kot pri gradnji pomembno postaviti trdne temelje iz tega, kar v sistemu že deluje in se obnese. Torej preseči ukoreninjeno jamranje, kaj vse ni možno in kaj vse ne deluje ter vstopiti in raziskovati polje možnega.

Podjetje Nutrimental Foods je s pomočjo utemeljitelja metode AI Davida Cooperriderja v devetdesetih letih izvedlo tridnevno strateško delavnico in v njo vključilo vseh 1.300

zaposlenih in 200-300 zunanjih deležnikov podjetja s ciljem ustvariti podjetje, ki se razlikuje od multinacionalk in ki jim bo sposobno konkurirati.

- Najprej so vsi skupaj odkrivali vse močne točke in proučili vse uspehe, ki jih je podjetje do takrat že doseglo, ter ovrednotili vse strateške kompetence podjetja.
- Zatem so si udeleženci predstavljali, kakšno naj bo podjetje čez deset let.
- V zaključni fazi so pogledali nazaj in razvijali strateški načrt, ki jih lahko pripelje do takšnega podjetja.

Zaposleni so razvili strategijo, s katero so se premaknili v nišni trg z organsko in zdravo hrano. Čez eno leto je dobiček podjetja porasel za 350 odstotkov, absentizem se je zmanjšal za 75 odstotkov, dve leti kasneje pa se je podjetje uvrstilo na lestvico 20 najbolj zaželenih delodajalcev v Braziliji. Takšne strateške delavnice so postale njihova praksa.

D. Cooperrider za prave organizacijske spremembe priporoča, da se v strateško načrtovanje vključijo vsi zaposleni. V članku na [povezavi](#) boste našli ta primer in pogovor z avtorjem metode.

Zgornji primer potrди, koliko je pomembno, kam vlagamo čas, energijo in pozornost. Pomembno se je zavedati, da tisto, kar čutimo, mislimo in govorimo, postane naša realnost. Če verjamemo, da so naši sodelavci sposobni, odgovorni, inovativni in kot team zelo učinkoviti, bo uporaba metode AI pomembno orodje na poti k doseganju zastavljenih ciljev.

Spletno facilitiranje

Marsikdo se sprašuje ali je facilitiranje na daljavo in tak način sodelovanja sploh možen. Seveda je. Poleg že navedenih znanj in veščin, ki so potrebne za facilitiranje v živo, je potrebno dobro obvladati vsaj en videokonferenčni sistem in vsaj 2-3 digitalna orodja, ki omogočajo hkratno sodelovanje celotnega tima/skupine (kot npr. Mural, Miro, GroupMap, Mindmeister ipd. ali pa običajna in preprosta Googlova orodja). Za podjetja in organizacije je pa smiselno v največji meri poskrbeti za izkoristek orodij, ki jih že uporabljate. Pomemben kriterij je le to, da je možno hkratno zapisovanje. Pri izbiri konferenčnega sistema so pomembni dejavniki možnost sodelovanja v manjših skupinah, dovolj kakovosten zvok in video, enostavnost uporabe, fleksibilnost,...

Torej se tudi digitalno tudi da voditi facilitirane procese in sodelovati v njih (več o tem v programu [eFacilitator: veščine spletne facilitacije](#)). Barvne lističe in flipchart papir nadomestijo digitalna orodja, ki se bliskovito razvijajo, za stik in povezanost s sodelujočimi je pa najmanjša »tehnična« investicija, ki je potrebna za kakovostno sodelovanje na daljavo, da so sodelavci opremljeni za takšno sodelovanje (stabilna internetna povezava ter zmogljiv računalnik z vgrajeno kamero in mikrofonom). Naj sodelavci ne bodo le imena in priimki na črnih ekranih, naj se sliši njihov glas. Tako se bodo hitreje povezali in vzpostavili sodelovalno energijo. V obzir je pa potrebno vzeti tudi to, da je vsaj na začetku načrtovanje in priprava facilitiranega procesa po spletu vzame nekajkrat več časa kot načrtovanje in priprava facilitiranega procesa v živo.

Viri in dodatno branje:

Hackett D., Martin C. L. (1993) Facilitation skills for team leaders. Boston: Thomson NETg

Hogan, C. (2007) Practical facilitation: a toolkit of techniques. London: Kogan Page

Koražija N. Ugotovite, kje ste najboljši. Pridobljeno 26. 11. 2020 na: <http://www.finance.si/247439>

Stratton-Berkessel R. (2010) Appreciative Inquiry for Collaborative Solutions: 21 Strength-Based Workshops. San Francisco: Pfeiffer

Toplak C. in soavtorji (2002) Moderiranje skupinskih procesov: Priročnik za moderatorje. Ljubljana: Umanotera

Zimmerman A. L., Evans C. J. (1993) Facilitation . . . from discussion to decision. New Jersey: Nichols Publishing

Spletna stran Društva moderatorjev Slovenije: <http://www.drustvo-moderatorjev.si/>

Spletna stran Appreciative Inquiry Commons: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>