



**Spremenimo organizacije, da omogočimo socialno
vključenost**

Številka projekta: 2017-1-AT01-KA204-035102

Seminar za Menedžerje in Vodstvo

Priročnik za vodilne strokovne delavce

Lebenshilfen Soziale Dienste GmbH
Graz, AT
<http://lebenshilfen-sd.at>

lebenshilfe
Wege für Menschen

CUDV Center za usposabljanje delo
in varstvo
Črna na Koroškem, SL
<http://www.cudvcrna.si/>



FENACERCI National Federation of
Social Solidarity Cooperatives
Lisbon, PT
<http://www.fenacerci.pt/>



GORABIDE, Biscay Association in
Favour of People with Intellectual
Disabilities
Bilbao, ES
<https://gorabide.com/>



Leben mit Behinderung Hamburg
Sozialeinrichtungen gGmbH
Hamburg, DE
<https://www.lmbhh.de>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki odraža le stališča avtorjev. Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo informacij, ki jih publikacija vsebuje.

VSEBINA

Uvodne misli.....	4
Okvir programa usposabljanja	5
KURIKULUM.....	8
Modul 1	10
Modul 2	18
Modul 3	23
PRIROČNIK ZA MODERATORJE	26
Znanje: Štirje nivoji poslušanja po Clausu Ottu Scharmerju.....	26
Metoda: Dialog v obliki intervjuja.....	28
Metoda: Dialog s sprehodom	28
Metoda: Fishbowl	29
Metoda: Časovna kapsula.....	29
Znanje: Teorija sistemov v zvezi s procesi sprememb.....	31
Metoda: Kolaž sheme	32
Metoda: PATH in mini-PATH.....	32
Metoda: Vprašanja stoje na glavi	33
Metoda: Medsebojno svetovanje.....	34
Metoda: Šest klobukov razmišljanja po De Bonu	38
Metoda: Osredotočanje refleksije	41
Viri	44

UVODNE MISLI

»Odkrijte darilo v svojem nasprotniku«

Cilj tega programa usposabljanja je usposobiti vodstvene delavce institucij, služb in organizacij za kovanje, vodenje in vrednotenje procesov, povezanih s spodbujanjem socialne vključenosti. Skozi učne izkušnje z usposabljanjem O5 zaposleni na vseh ravneh hierarhije pridobijo temeljna znanja in kompetence za spodbujanje socialne vključenosti pri svoji specifični delovni praksi.

Tako se glede usposabljanja O4, ki je namenjeno vodstvenemu osebju, pojavi naslednje vprašanje:



Katere dodatne spretnosti, znanje in možnosti za ukrepanje potrebuje vodstveno osebje, če te osebe (zaradi izpostavljenih položajev v procesih odločanja) dojemamo kot posebne predstavnike v procesu spremembe?

V okviru celotnega samoevalvacijskega programa in programa usposabljanja COESI, je velik pomen pripisan začetku in takojšnjemu nadzoru inkluzivnega procesa sprememb; to usposabljanje tako dopolnjuje enoto za usposabljanje O5. Pričujoče usposabljanje O4 podaja osnove upravljanja sprememb, pojasnjuje sisteme in soodvisnosti, opisuje načela uspešnosti in možna tveganja za izključenost, prikazuje modele udeležbe za različne stranke in končno vodi v fazo procesa, kjer udeleženci svoje zamisli glede sprememb vpeljejo v prakso. Poleg tega usposabljanje poudarja, da se uveljavljena vključujoča sprememba (organizacijske kulture) odraža v načinu, kako vodstveni delavci delegirajo zaposlenim, zagotavljajo prostor za učenje in izmenjavo ter olajšujejo procese sprememb z vsemi vpletenimi stranmi.

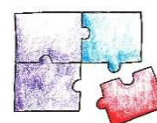
Program usposabljanja temelji na dimenzijah vključenosti - pet vrednotenih izkušenj Johna O'Briena (glej O'Brien 2016). Socialna vključenost se tako meri na podlagi osebe, ki doslej ni sodelovala ali vsaj ne sodeluje dovolj v socialnih procesih. To pomeni, da je učinkovitost inkluzivnih procesov sprememb mogoče izmeriti z oceno objektivnega položaja in subjektivne izkušnje dotične osebe.

Kakovost sprememb v tem programu usposabljanja se nanaša na teorijo C. Otta Scharmerja (glej Scharmer, 2009). Sprememba se vedno upošteva z vidika prihodnosti. Ne gre za poskus izboljšanja obstoječih odstopanj z obstoječimi ukrepi. Prav tako se nam zdi pomemben vidik upravljanja sprememb osredotočenega na posameznika, pri čemer so metode in instrumenti ključni za začetno fazo kakršnega koli procesa sprememb, usmerjenih v prihodnost.

Cilj programa usposabljanja O4 je usposobiti vodstveno osebje, da bi se nadgradile njihove sposobnosti za opredelitev možnosti za spremembe in vključitev zadevnih strani v proces, kot tudi možnosti za sprožitev vključujočih sprememb v kratkem času v smislu začetnih stadijev ter usmerjenosti na vire.

Priročnik ponuja podroben okvir usposabljanja, ki pa ni zavezujoč. Različne vsebine za urjenje in metodične vaje so lahko časovno drugače oziroma različno zasnovane. Priporočamo, da pri vajah vedno spodbujate spontano izmenjevanje izkušenj menedžerjev in direktorjev. Za zagotavljanje udobnega in brez stresnega učenja pa priporočamo dodaten čas.

OKVIR PROGRAMA USPOSABLJANJA



Program usposabljanja je sestavljen iz treh modularnih učnih korakov, ki jih udeleženci kolektivno spremljajo.

- Modul 1: Spoznavanje temeljev in metodologije inkluzivnega upravljanja sprememb menedžmenta.
- Modul 2: Oblikovanje in začetek projekta, ki je povezan z vključujočimi spremembami.
- Modul 3: Ocena in možni nadzor prototipa socialne vključenosti.

Prva dva modula morata biti načrtovana v ožjem časovnem okviru (po možnosti dva zaporedna dneva, vendar najpozneje v enem tednu). Med drugim in tretjim korakom poteka preizkusno obdobje, ki ne sme biti krajše od šestih tednov..

Čas, določen za usposabljanje O4, je naslednji:

- Modul 1 4 do 5 ur
- Modul 2: 3.5 do 4 ur
- Modul 3: 3.5 ure

Časovni okvir ne vključuje odmorov za kavo ter malico.

Naloga vodij usposabljanja



Vodje usposabljanja, lahko jim rečemo tudi moderatorji, imajo temeljno znanje o najpomembnejših konceptih socialne vključenosti. Poleg tega so polnopravni vodje skupin, izkušeni na področjih načrtovanja, osredotočenega na posameznika, razmišljanja, osredotočenega na osebo, in dela, usmerjenega v skupnost. Prav tako imajo moderatorji ponotranjene osnove systemskega razmišljanja in projektnega dela, pri čemer koristita sposobnost za neodvisno opazovanje in nadzor. Slednje pa je mogoče zagotoviti le, če med moderatorji in udeleženci ni posebnih medsebojnih, z delom pogojenih odvisnosti.

Vodje - moderatorji usposabljanja delajo v tandemu, saj je vsebino potrebno večkrat vizualizirati (eden od vodij podaja informacije, postavlja vprašanja in vodi skozi tečaj usposabljanja, drugi pa zapisuje, zbira in vizualizira rezultate).

Vodje se v glavnem štejejo kot pomočniki pri izmenjavi idej in informacij, pa tudi kot poslušalci in spraševalci, procesni moderatorji in miselni podporniki (udeleženci imajo možnost govoriti in razpravljati o vprašanjih v fazah praktičnih sprememb med moduli).



Skupina udeležencev

Usposabljanje je namenjeno skupini od 10 do 14 udeležencev. Večje število ni priporočljivo zaradi boljšega in bolj učinkovitega učenja ter samozavedanja. Zaradi individualnih delovnih izkušenj udeležencev, obstaja veliko možnosti za izmenjavo in povratne informacije.



Lokacija

Velikost prostora mora zadostovati za delo tako v večjih kot v manjših skupinah.

Priporočljivo je, da prostor organizirate na naslednji način::

- ⇒ krog stolov (brez miz),
- ⇒ v sredini: slike različnih delov mesta in kartonski odtisi, ki tvorijo pot skozi slike,
- ⇒ v drugem delu sobe: štiri ločene mize za timsko delo,
- ⇒ bela tabla,
- ⇒ tabla za pripenjanje.

Metodologija in didaktika usposabljanja



Metodologija podpira tako prakso kot prenos znanja na celotno skupino udeležencev ter razdelitev skupine na tandeme ali majhne skupine. Didaktika usposabljanja vedno podpira kratke prispevke ali vprašanja, ki jih moderator postavlja, da bi lahko nadaljevali s prakso in izmenjavo izkušenj. Posledično naj se pridobljeno znanje ali izkušnje prenese na neposredno prakso udeležencev.

Metodološki pristopi izhajajo iz participativnih delavnic, osebno usmerjenega pristopa, koncepta relacijskega socialnega dela ter iz ustvarjalnih in domiselnih delovnih shem. Zelo pomembno je, da se vodje usposabljanja zavedajo, kdaj je potrebna večja stopnja izmenjave in kdaj skupina potrebuje odmore ali počitke. usposabljanja ne smemo dojemati zgolj kot zaporedje vaj, ampak kot postopno približevanje osnovnemu cilju. Poudarek mora biti na osebni interakciji vsakega posameznika.

KURIKULUM

Modul 1: Spoznavanje osnov in metodologije vključujočega upravljanja sprememb.

Aktivnost	Trajanje
Dobrodošlica	15 min
“Moji čevlji in jaz”	30 + 15 min
Zlata nit	20 min
»Moja« ustanova / Moje delovno mesto	30 + 10 min
Vpletene osebe	20 min
Moje razumevanje vključenosti in odkrivanja dimenzij vključenosti po John O'Brienu	50 min
Splošno razumevanje vključenosti	40 min
Potovanje skozi čas	40 min
Cilj je ustvarjen	40 min
Zaključek dneva	20 min
Skupaj (brez odmorov)	330 min

Modul 2: Oblikovanje in začetek projekta, ki je povezan z vključujočimi spremembami

Aktivnost	Trajanje
Dobrodošlica	25 min
Spet vzamemo nit	20 min
Procesi sprememb, usmerjeni v vključevanje	30 min
Vpleteni ljudje in naše predpostavke o njih	45 min
Pogoji za uspeh in tveganje izključitve	40 min
Pot do cilja (Mini-PATH)	90 min
Zaključek dneva	20 min
Skupaj (brez odmorov)	270 min

Modul 3: Ocena in možni nadzor prototipa socialne vključenosti

Aktivnost	Trajanje
Dobrodošlica	15 min
Osebno vrednotenje projekta	60 – 90 min
Biti vzdržljiv - Kako se stvari nadaljujejo?	90 min
Razmislek in zaključek usposabljanja	45 min
Skupaj (brez odmorov)	210 – 240 min

MODUL 1

Dan 1 Učenje temeljev in metodologije inkluzivnega upravljanja sprememb.

Prihod ... in občutek dobrodošlice

Dobrodošlica s strani moderatorjev; uvajanje v prostoru.

Udeleženci si poiščejo primeren sedež.



Moderator osebno sprejme udeležence in se predstavi s svojim imenom in funkcijo.



Materiali: -



Trajanje: 15 min.

"Moji čevlji in jaz" (uvodi)

Aktivnost: Udeleženci predstavijo sebe, svoj delovni dan ter glavne delovne naloge.

Metoda: nanašajoč na čevlje, ki jih imajo obute, vsak udeleženec opiše svoj zadnji delovni dan. Kdaj in kje so bili čevlji obuti? Po kateri poti so šli? Kje predvsem so delali in kje počivali? Kje in kdaj so bili sezuti? Kaj so »doživeli«?



Dejavnost začnejo moderatorji, ki se najprej predstavijo, tako da je udeležencem jasno, za kaj gre.

Klasifikacija te naloge, ki se nanaša na Beth Mount:

»Poglejte svoje čevlje in odkrijte, kje so vaše noge večino delovnega dne. Ali so večinoma znotraj vaše institucije? Ali zunaj, v skupnosti? Če ostajajo samo znotraj institucije, je vključujoče delo nemogoče.»

Kasneje lahko kratek krog izmenjave mnenj oziroma izkušenj pomaga, da ocenimo in prepoznamo razlike in podrobnosti med udeleženci.

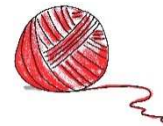


Materiali: -



Trajanje: 30 minut plus 15 minut izmenjava izkušenj

Zlata nit - nadzor in spremljanje



Kratka predstavitev cilja te delavnice:

- ⇒ *Zakaj ta delavnica? (Povezava z obstoječimi cilji organizacije, vključitev cilja v program COESI)*
- ⇒ *Kaj želimo doseči in doživeti na O4? (Delovni program in moduli. Kaj je načrtovano in kdaj?)*
- ⇒ *Kaj bomo počeli danes? Dnevni urnik in splošni pogoji (odmori, učne metode, načeli učenja skupaj in drug od drugega, pojasnitev vlog udeležencev na tej delavnici).*



Materiali: flipchart tabla z vizualiziranim dnevnim redom v središču: zlata (ali katerakoli barva) nit, ki se bo ponavljala v sledečih aktivnostih.



Trajanje: 15 minut

»Moja« ustanova / Moje delovno mesto

Dejavnost: Vsak udeleženec se poglobi v svojo institucijo ali službo z vidika, ki ni njegov (drugi udeleženci tako bolje razumejo njegovo institucijo ali delovno mesto). Med udeležence se razdeli kartice z opombami z naslednjimi možnimi perspektivami:

- ⇒ neposredni sosed institucije
- ⇒ mimoidoči pešec
- ⇒ uporabnik, ki v ustanovi že dolgo prejema pomoč
- ⇒ zaposleni, ki je nedavno začel delati
- ⇒ starš, brat ali sestra nekoga, ki prejema pomoč v ustanovi
- ⇒ direktor organizacije
- ⇒ dolgoletni zaposleni, ki se je pred kratkim upokojil in zapustil institucijo
- ⇒ uslužbenec odgovornega organa za financiranje
- ⇒ poštar, ki redno dostavlja pošto
- ⇒ ...

Vsak udeleženec pripne svojo kartico na obleko in zamenja vlogo. S to aktivnostjo moderatorji poskrbijo, da se udeleženci dosledno držijo svojih vlog in spremembe perspektive. Moderatorji in drugi udeleženci imajo možnost izpraševanja osebe, da bi olajšali spremembo perspektive. V tem procesu so ključna naslednja vprašanja: Kakšen je moj osebni vtis o instituciji? Kdo je viden? Kakšne so vrednote institucije (vrednote, mesto v mestnem okolju, v skupnosti)? Kakšen dodaten pomen ima institucija zame?



Moderatorji zapisujejo pomembne ključne besede o institucijah na kartico (rdeča za negativne attribute, rumena za nevtralne in zelena za pozitivne attribute). Udeležence lahko si lahko tudi med sabo izmenjajo kartice ter komentirajo ključne besede.



Materiali: označene kartice z opisi vlog



Trajanje: okoli 30 minut plus 10 minut za izmenjavo izkušen

Vpletene osebe (s katerimi se lahko / želimo / moramo povezati)

Kdo bo sodeloval pri razmišljanju o naši skupnosti? (Poleg tistih, ki so omenjeni v zadnji igri vlog)

Na tabli so posamezni ljudje, skupine, ustanove in klubi navedeni na ločenih karticah. Skupino udeležencev prosimo, da spremenijo seznam. Moderatorji zapišejo dodatne opise vlog več ljudi, ki bodo vključeni, in tako razširijo možno mrežo.

Razvije se velik zemljevid virtualnega omrežja, pri čemer se ustanova nahaja v središču oziroma kot del omrežja.



Materiali: plošča za pisanje, kartice opomb, pisala



Trajanje: 15 minut

Moje razumevanje vključenosti in odkrivanja dimenzij vključenosti po John O'Brienu

V sobi je prikazana zvezda s petimi dimenzijami inkluzije (po možnosti vizualizirana na papirju, velik format DIN 2 ali večji)

Moderatorji predstavijo zvezdo z razlago njenega izvora in pomena v COESI. V nadaljevanju naj bi udeleženci metodološko preučili dimenzije inkluzije.



Materiali: plakat: Pet dimenzij vključenosti



Trajanje: 10 minut za razlago ter čas za izmenjavo mnenj glede grafikona in koncepta petih dimenzij.

V tem kontekstu je udeležencem predstavljen kratek prispevek o »štirih stopnjah poslušanja« teorije »Teorija U« Otta Scharmerja. Moderatorji uporabljajo preproste primere, da pojasnijo različne ravni poslušanja in razumevanja ter kaj le-te zahtevajo. Štirje nivoji so prikazani drug ob drugem na slikovni ploščici / PowerPointu in nato med seboj povezani v faznem modelu (glejte priloženi priročnik za moderatorje).

Nato se udeležence prosi, da delajo v tandemu z osebo, ki sedi poleg njih in zastavljajo naslednja vprašanja. Načeloma naj ne bi uporabljali prvih dveh stopenj poslušanja (prenosa, poslušanja dejstev), temveč izboljšali svoje empatične sposobnosti.



Udeleženci opisujejo svoje poglede na vključujoč svet, pri čemer upoštevajo razsežnosti vključenosti.

- ⇒ V kateri fazi je družba vključujoča?
- ⇒ Kdo dela in s kom v tej vključujoči skupnosti?
- ⇒ Katere spretnosti in talenti so potrebni za vključujoče obnašanje?

Tandemi uporabljajo metodo pogovorov (glej priloženi priročnik za moderatorje)



Materiali: flipchart tabla, PowerPoint



Trajanje: 40 minut

Po zaključku se vsi udeleženci vrnejo v skupni prostor.

Moderatorji povprašajo udeležence, kakšne so bile njihove izkušnje s to stopnjo poslušanja: Kaj je bilo koristno, kaj je bilo težko? Kako se lahko v moji instituciji uporabljajo pogovori ali sprehodi za pogovor?

Splošno razumevanje vključenosti

Fishbowl o temi: "Kaj socialna vključenost danes pomeni?"

Na podlagi spoznanj, pridobljenih z omenjenimi dialogi, se opravi »fishbowl« razprava (glej priloženi glosar), ki vključuje vse udeležence.

Glavno vprašanje je:

- ⇒ Kaj se mora spremeniti v storitvah in ustanovah za oskrbo ljudi z ovirami, da bi povečali vključenost?

Vprašanja spremljevalcev:

- ⇒ Katere ovire naše službe in institucij bi bilo treba odpraviti?
- ⇒ Katere mostove bi morali zgraditi?
- ⇒ Česa bi morali početi več? Česa bi morali početi manj ali v celoti ne?

Fishbowl sestavljajo trije stoli, postavljeni v sredino. Eden od vodij usposabljanja se usede na enega od stolov ter povabi dva udeleženca, da prisedeta. Preden začnejo, moderator razloži postopek fishbowl diskusije in se loti predstavitve svoje teorije / misli / komentarjev o socialni vključenosti.

Ostali vodje usposabljanja delajo zapiske ter jih pripnejo na tablo in združujejo različne izjave. Če je mogoče, vodja usposabljanja poskuša najti slike, ki ponazarjajo pomen izjav. Tak grafični zapis razprave bo pokazal množico perspektiv, pričakovanj in vidikov socialne vključenosti. Na koncu vodja usposabljanja, ki je naredil grafični zapis, povzame razpravo.



*Materiali: flipchart tabla z glavnimi vprašanji in vprašanji spremljevalcev
Pano z belim papirjem*



Trajanje: 40 minut

Potovanje skozi čas

Udeležence prosimo, da vstopijo v časovno kapsulo. V ta namen se v sredini postavitva po dve vrsti po pet stolov, udeležence pa prosimo, da sedejo. Moderatorji nato začnejo pripovedovati zgodbo, ki udeležence popelje od tukaj in zdaj v prihodnost (glej priloženi glosar).



Po vrnitvi v sedanost so moderatorji že vključili slike udeležencev o prihodnosti na pano. Ob naslednjem koraku te slike služijo kot navdih za razvoj ciljev spreminjanja.



Materiali: (neobvezno) dodatki za oblikovanje "sobe prihodnosti", beležke, pisala; različna razporeditev stolov, morda zamenjava prostorov



Trajanje: 40 minut

Cilj je ustvarjen - Začetek nove prihodnosti

Vsak udeleženec dobi pet minut časa, da od slik prihodnosti dobi inspiracijo in neformalno razvije in opiše cilj, primeren za njegovo institucijo. Nato se od udeležencev zahteva, da delajo v tandemih in natančno oblikujejo svoje cilje. Pri tem je koristna kontrolna funkcija formula SMART. Poleg načela dobre postavitve ciljev je pomembno tudi, da se besedilo nanaša tudi in predvsem na perspektivo ljudi z ovirami, ki so bili do sedaj izključeni iz sodelovanja. Posledično je treba postavitev ciljev SMART razširiti z vidika privlačnosti in razumljivosti cilja v resničnem življenju oseb z motnjami:

Ali je ta cilj v resnici v skladu z življenjem oseb in temelji na zvezdi vključenosti? Ali pa temelji le na prejšnjih strukturah (moči) in jih utrjuje? Udeleženci snujejo svoje cilje na »ciljnih karticah«.



Materiali: ciljne kartice



Trajanje: 40 minut

Zaključek dneva

Zaključni krog, na primer razmišljanje o vprašanju: "Kaj me je danes presenetilo?"

Alternativno: moderator prosi udeležence, da najdejo časopisni naslov (in ga napišejo na list papirja), ki povzema zamisel o spremembi, ki se je tisti dan razvila. Vsak udeleženec dobi drug časopis oziroma revijo in napiše glavo, ki ustreza slogu le-te. Izbira časopisov in revij mora vključevati vse, od strokovnih revij do tabloidov in drugih dnevnih časopisov. Rezultati bodo nato brez pripomb predstavljeni na hitri razstavi. Metoda se imenuje »uredniški rok« in se izvede hitro.



Materiali: DIN A4 papir, ki vsebuje naslove časopisov in revij



Trajanje: 10 minut

MODUL 2

2. dan **Oblikovanje in začetek projekta, ki je povezan z vključujočimi spremembami**

Dobrodošli

Izberete lahko različne načine pričetka pogovora, na primer: uporabite razglednice ali igralne karte, ki so postavljene na sredino stolov. Vsak udeleženec mora izbrati kartico in se razložiti svoje čustveno stanje, razmišljanja naj bodo v zvezi s tem drugim srečanjem. Tudi vsaka druga oblika medsebojnega dialoga je konstruktivna.



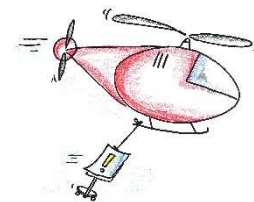
Materiali: poljubno, razglednice z različnimi motivi, slikovne kartice ali kartice s simboli



Trajanje: 25 minut

Spet vzamemo nit

Udeleženci iz iste institucije ali službe delajo skupaj. Izdelujejo kolaž, ki predstavlja idealno izvedbo njihovega cilja.



Dokončani ciljni plakati so prikazani v galeriji in jih je mogoče obravnavati med odmorom.



Materiali: flipchart tabla ali DIN A2 papir, revije, nalepke, škarje, lepila, pisala itd.



Trajanje: 15 minut.

Procesi sprememb, ki so usmerjeni v vključevanje - kratek uvod

Moderatorji udeležencem predstavijo osnutek vključujočega upravljanja sprememb, ki poudarja načela uspešnosti in tveganja izključenosti. Vključujoči procesi sprememb zahtevajo posebno znanje o temi vključevanja ter procesno znanje, da bi uspešno in trajnostno sprožili in nadzorovali procese sprememb. Posebno znanje in izkušnje so bile že okrepljene z vloženim trdom, pa tudi s samoevalvacijo pri usposabljanju O5. Doslej je trenutno usposabljanje vodilnih delavcev vodilo udeležence k podrobnim spremembam njihovih storitev in institucij, in sedaj je vse odvisno od aktiviranja veščin za upravljanje nalog. (Glej priloženi glosar "načrtovanje procesov sprememb"). Da bi le-to izboljšali, bi bilo koristno, če bi moderatorji osnovne predpostavke in načela uspešnega vključujočega upravljanja sprememb predstavili na flipchart tabli ali v PowerPointu.



Poleg tega bi bil primeren kratek pregled kakovosti procesov sprememb in systemskega stališča o spremembah (glej priloženi glosar o Teoriji sistemov glede procesov sprememb)



Materiali: PowerPoint



Trajanje: 30 minut

Ključni ljudje in naše predpostavke o njih

Preden udeleženci (v skladu z upravljanjem procesov) začnejo identificirati najpomembnejše osebe, ki bodo sodelovale v procesu sprememb, bi morali biti uspešni pri temeljitem pregledu sedanjih sistemov znotraj svojih organizacij / institucij ter se sami postaviti v kožo začasnih akterjev:

- ⇒ Kdo vse je bil doslej vključen?
- ⇒ Kaj je njihova glavna motivacija? Kakšno je njihovo mnenje o sedanjem sistemu?
- ⇒ Kakšni so običajni postopki (vzorci)? Čemu bi lahko ti postopki koristili / kaj ovirali?
- ⇒ Kakšna (skrivna) pravila obstajajo znotraj sistema?
- ⇒ Kakšna je naša zgodovina - kot institucije ali organizacije? Kakšna je zgodovina posameznikov, ki so vključeni?
- ⇒ Katere želje / ideje za prihodnost imajo vključeni ljudje?

Pri mizah in v majhnih skupinah (3–4 udeleženci) naj poteka 15-minutna izmenjava informacij. Trditve in predpostavke je treba kot ključne besede zapisati na plakate, ki so razporejene po mizah. Po tem vsaka skupina predstavi svoje predpostavke.



Materiali: flipchart tabla, plakati, kemični svinčniki, prostor za predstavitve na steni



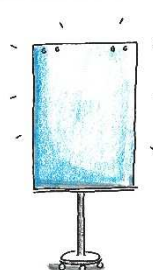
Trajanje: 45 minut

Pogoji za uspeh in tveganje izključitve

Potem, ko so udeleženci poglobljeno razpravljali o motivih in vrednotah oseb, ki bodo sodelovale, in tako o njih pridobili celovito sliko, je v naslednjem koraku vredno raziskati vzgibe, ki lahko vplivajo na proces sprememb. Obstajajo vidiki, ki ustvarjajo pozitiven izid (načela uspeha), pa tudi vidiki, ki odvrtačajo ali izključujejo ljudi (tveganja izključenosti).

Moderatorji predstavijo naslednjo dejavnost: na steni je plakat, ki obravnava vprašanje. Moderator prosi udeležence, da se osebno spomnijo, pri katerih procesih sprememb so lahko sodelovali in dejavno prispevali. Kakšni so bili razlogi za ta pozitivni odnos?

Naslov je "Kaj me je doslej najbolj spodbudilo, da sem se aktivno vključil v procese sprememb? Kaj je vse do konca ohranjalo mojo motivacijo?"



Udeleženci imajo za to dejavnost deset minut časa. Prejmejo pisala, s katerimi brez pripomb na plakat napišejo svoje osebne perspektive. Kot zaključek moderatorji sestavijo načela uspeha.

Nato se od udeležencev zahteva, da uporabijo "vprašanja stoje na glavi" in tako v celoti še naprej raziskujejo pogoje uspeha. Da bi to dosegli, moderatorji postavljajo vprašanja o pogojih neuspeha (glej glosar „vprašanja stoje na glavi“).

Udeleženci odgovore zabeležijo na flipchart tablo/ pano. Nato jih moderator na glas prebere. Potem udeleženci prejmejo kartice za beležke in zapišejo svoja načela za uspeh in visoko stopnjo vključenosti, in sicer tako, da pravkar podane negativne odgovore spremenijo v pozitivne.

Moderatorji zbirajo te odgovore na panoju in tako skupaj z udeleženci odkrijejo tveganja izključenosti, kot je npr. pomanjkanje transparentnosti ali pa nenamerna socialna vključenost določenih akterjev preko začasnih ali pa uradnih splošnih pogojev.



Materiali: flipchart tabla papir, pisala, kartice za beležke, pano



Trajanje: primerno 40 minut

Pot do cilja (Mini-PATH)

Udeleženci načrtujejo svoj projekt z uporabo Mini-PATH. Moderatorji hodijo naokoli in navdihujejo z vprašanji, da bi se resno in v praksi vključili v projekt. Mini-PATH je mogoče delati sam ali pa v majhni skupini, ki si prizadeva za isti cilj. (Priročnik: Mini-PATH)



Materiali: Plakat Mini-PATH (glej Priročnik)



Trajanje: 90 minut

Zaključek 2. dne

Moderatorji razdelijo kartice, ki prikazujejo sliko bencinske črpalke. Simbol pomeni potrebno gorivo, ki ga vsak udeleženec potrebuje, da bo lahko naslednjič pričel z delom. Seveda lahko sliko bencinske črpalke nadomestite s katerim koli drugim simbolom, ki predstavlja energijo (npr. vetrna turbina). Moderator poda naslednje navodilo: Vsak naj zapiše en stavek ali besedo, ki lahko deluje kot njegovo osebno gorivo. Udeleženci napisane listke vstavijo v pisemsko ovojnico in naslovijo nase. Moderator ovojnice pobere in jih čez en teden po pošti pošlje naslovnikom na delovno mesto. Tako bodo približno sedem dni po usposabljanju udeleženci prejeli osebno motivacijsko pismo.



Materiali: DIN A4 list, na katerem je prikazana bencinska črpalka



Trajanje: 20 minut

MODUL 3

3. dan **Ocena in možni nadzor prototipa socialne vključenosti**

Dobrodošli



Materiali: odvisno od metode dela



Trajanje: 15 minut, odvisno od metode dela



Osebno vrednotenje projekta

Različne cilje udeležencev lahko ocenimo z uporabo ene od naslednjih metod:

- ⇒ Medsebojno svetovanje
- ⇒ Šest klobukov razmišljanja po Edwardu de Bonu
- ⇒ Osredotočanje na refleksijo



Izmenjava mnenj glede statusa projekta lahko poteka tudi v obliki prostega dialoga. Ni pa nujno, da poteka metodično medsebojno svetovanje. Vendar pa takšno metodološko medsebojno svetovanje običajno povzroči večjo globino in poveča možnost za uresničitev različnih perspektiv.



Materiali: odvisno od metode: kartice z opombami, ki vsebujejo obrise delov za dialog, flipchart tabla za zapisovanje rezultatov



Trajanje: odvisno od metode 60 - 90 minut

Biti vzdržljiv - Kako se stvari nadaljujejo?

Moderatorji razložijo, kaj pravzaprav pomeni izdelava prototipov. Kaj je v ozadju te zamisli preskušanja, hitre ocene in prilagoditve namesto zamudne analize projektov?

Vsi udeleženci vadijo *izdelavo prototipov* sami: prilagoditev, ki vključuje nov vpogled. Kaj se je v praksi razvilo drugače, kot je bilo pričakovati? Zakaj se je to zgodilo? Kateri akterji sploh niso sodelovali, kdo se je obnašal drugače od pričakovanega, koga sem zamudil?



Udeleženci dobijo vpogled v idejo *izdelave prototipov* po C. Otto Scharmerjevi Teoriji U. Kako lahko ocenim in po možnosti prilagodim projekt tako, da ustreza cilju in potrebam udeleženih strani?

Ko vsak udeleženec identificira svoj individualni »problem« z izvajanjem, moderatorji ponazorijo krog rešitev za enega izmed udeležencev ter predstavijo, kako se problem konkretizira, naštejejo vir za krepitev in premagovanje, izpostavijo možnosti, za zaključek pa se dogovori o prvih korakih.



Materiali: vsebina glede definicije izdelave prototipov v PowerPointu ali flipchart tabla, flipchart tabla s krogom rešitev



Trajanje: 90 minut

Konec usposabljanja

Na koncu tridnevnega programa usposabljanja je koristno ponovno »pregledati« skupne izkušnje in metodične vaje. Udeleženci lahko na tleh pokažejo korake, izvedene v seminarju, na primer s pomočjo kartic ali simbolov, in skupaj s skupino predebatirajo potek in namen izobraževanja. Udeleženci sporočajo svoje misli in občutke osebnega učenja glede na vsako vajo ali izkušnjo, ter tako povežejo vsebine



Koristno bi bilo izvajati usposabljanje s skupino udeležencev, ki bo ostala v stikih in izmenjavala izkušnje glede razvoja procesa sprememb.

Na koncu usposabljanja, skupnih zaključkov ne bi smeli tretirati kot zaključek usposabljanja. Usposabljanje bi bilo zelo dobro poglobiti z nadaljnjim sodelovalnim svetovanjem. Zaželeno bi bilo, da se naslednji sestanek ali druženje dogovori v treh po treh mesecih od končanega usposabljanja

Refleksija in zaključek usposabljanja.



Materiali: odvisno od zaključka



Trajanje: 45 minut

PRIROČNIK ZA MODERATORJE

ZNANJE: ŠTIRJE NIVOJI POSLUŠANJA PO CLAUS OTTO SCHARMERJU



1. raven Prenos

Tega se vsi zavedamo. Nekdo govori. Nekdo posluša. Slišane stvari so prevedene v jezik poslušalca. Edino kar poslušalec sliši, so tiste stvari, s katerimi je že seznanjen, tiste, ki se skladajo in potrjujejo njegov pogled na svet, tiste, ki jih je pričakoval. Tega "prevajanja" nihče ne počne zavestno. Gre samo za najpreprostejši način, da se brez kakršnega koli napora absorbira karkoli že je, kar doseže ušesa in možgane. Obračamo se navznoter in smo potrjeni v tem, v kar verjamemo.

⇒ Zaprto razmišljanje

2. raven Dejansko poslušanje

Seveda nam je tudi to znano. Poslušamo in začnemo razumeti, da obstajajo razlike: to, kar slišim, se ne ujema s tem, kako vidim svet. Nekdo mi pove nekaj, česar ne pričakujem in kar nasprotuje mojemu mnenju. Ne vem le-tega, presenečen sem, vendar si zapomnim.

⇒ Odprta miselnost

3. raven Empatično poslušanje

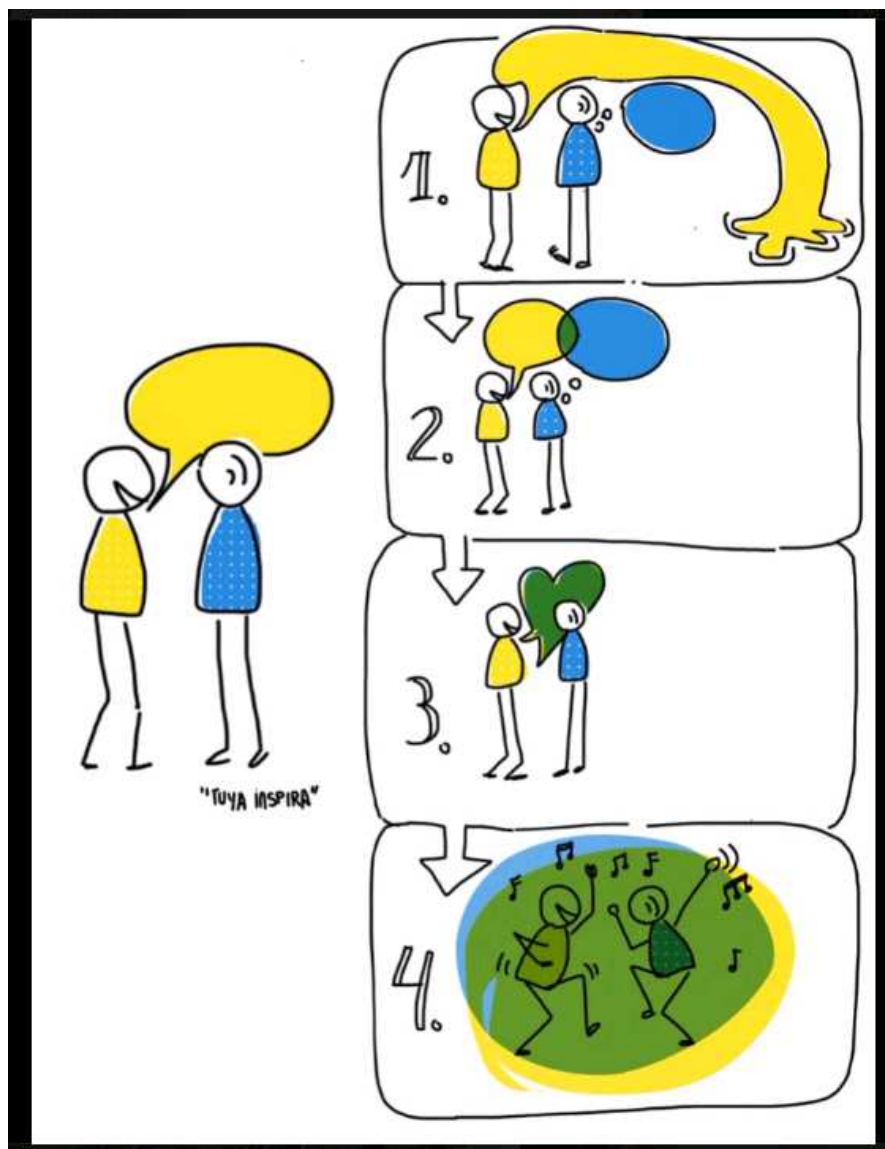
Le preko življenja se ljudje naučijo hkratnega poslušanja in sočustvovanja z govornikom. Zaznavanje poteka izven situacije. Ne poslušam samo z osebnega vidika ali domišljije, temveč poskušam zaznati okolje govorca in sočustvovati z njim, hkrati pa opustim svoj namen. Ne poslušam samo z glavo, temveč uporabljam svoja čustva kot antene in vir informacij. Vidim skozi oči druge osebe, preko nove perspektive in odpiram srce možni spremembi.

⇒ Odprto srce

4. raven Generativnega poslušanje

Razkriva novo dimenzijo. Odprl sem se in dodal nekaj novega. Lahko pride do ustvarjalnega procesa v zvezi z mojim razvojem; sprejemam temeljne spremembe, saj me je, kar sem slišal, prepričalo.

⇒ Odprta volja



© Ester Ortega Ravni poslušanja

Teorija razkriva, da je poslušanje lahko zelo aktivna in zavestna dejavnost. Poslušalec sam odloča o tem, do kakšne mere se odpre; ali sliši le tisto, kar hoče slišati, ali se odloči biti empatičen ali celo popolnoma vpleten v različne argumente - in na kateri ravni je pogovor zanj. Ali ostane v zaprtem načinu razmišljanja ali se odpre? Posledično to določa, ali bo govornik čutil, da se ga resnično posluša in razume. Začenši celo s tretjo stopnjo empatičnega poslušanja se pojavi zaznava bližine in sprejemanja. Na ravni generativnega poslušanja izrečene stvari v poslušalcu nekaj sprožijo. Ta pogovor je ploden za obe strani, ki se potem počutita povezani na drugačen način kot prej, saj zdaj delita majhen del sveta.

METODA: DIALOG V OBLIKI INTERVJUJA

Udeleženci najdejo miren prostor v prostoru in se usedejo gledajoč se iz oči v oči (brez miz). Sogovornika se v dialogu izmenjavata na vsakih deset minut, pogovarjata pa se o tem, kaj jima pade na pamet glede zastavljenih vprašanj. Partner (ki posluša) ne prekinja in se izogiba postavljanju vprašanj, komentiranju ali dodajanju svojega osebnega mnenja o slišanih stvareh. Pazljivo posluša in lahko postavi le vprašanja za razumevanje, če ne razume, kaj govornik misli z določenim izrazom. Govornik poskuša govoriti tako, da ga njegov kolega dobro razume.

METODA: DIALOG S SPREHODOM

Podobno kot pri dialogu z intervjujem, so partnerji v dialogu naprošeni, da razpravljajo o osebno pomembnem vprašanju. Deli poslušalca in pripovedovalca so enaki. Razlikujeta se le področje (najmanj 20 minut vsak del) in vrsta komunikacije. Udeležence prosimo, da se odpravijo na sprehod ter se ukvarjajo z vnaprej zastavljenim problemom. Med sprehodom morajo udeleženci hoditi eden poleg drugega, posvečati popolno pozornost pripovedovalcu in povečati sposobnost poslušanja. Razmišljanje naj bi bilo tako še bolj stimulirano.

Prototipiranje - mikro-kozmos prihodnosti

Otto Scharner priporoča da pričnemo postopke sprememb z razvojem majhnega prototipa. To bi lahko označili tudi kot majhne otočke izkušenj in uspeha. Tako lahko vadimo, kako se razvijajo nove stvari, in uživamo v uspešni in hitri izvedbi. Naučimo se lahko tudi, da celo intenzivno pripravljene in natančno načrtovani projekti morda ne bo takoj uspešni. S tam pridobimo izkušnje in se naučimo prilagajati v takšnih situacijah. Tako si pridobimo bogate izkušnje, ki omogočajo profesionalno reševanje prihajajočih večjih projektov. "Prototipi pristajajo na vzletno-pristajalnih stezah za prihodnost in omogočajo odkrivanje prihodnosti s praktičnimi dejanji." (Glej Scharmer, Käufer, 2008). V zvezi s tem je pomembno opozoriti, da končne ali popolne rešitve niso potrebne. Dovoljeno je, da nove stvari rastejo, se spreminjajo in razvijajo.

Za več informacije močno priporočamo literaturo o teoriji U avtorja Otta Scharnerja ter priročnike, ki so vam na internetu na voljo brezplačno.

METODA: FISHBOWL

Zamisel o Fishbowl pogovoru je vključiti heterogeno skupino ljudi, ki so si čim bolj raznoliki, v poglobljene razprave o nekaterih ključnih vprašanjih. Oblika zagotavlja kontroverzne razprave. Prav tako poudarja in usmerja različna stališča.

Notranji krog (stolov) služi za spodbujanje živahnih razprav.

Določitev lokacije za fishbowl razpravo: na voljo mora biti dovolj prostora za notranji krog s tremi do sedmimi stoli (odvisno od velikosti skupine) in da lahko občinstvo in opazovalci sedijo v enem ali več krogih stolov okoli notranjega kroga.

Fishbowl postopek: pred fishbowl pogovorom, ki se ukvarja z ustreznimi ključnimi vprašanji, potekajo osredotočene razprave - kot na primer v manjših skupinah ali v tandemih. Po en predstavnik vsake od teh manjših skupin mora sodelovati v notranjem krogu. Priključijo se moderator in morebitni strokovni predstavniki. Preostali udeleženci sedijo okoli te skupine ljudi in sledijo razpravi v notranjem krogu.

Eden ali dva stola notranjega kroga ostaneta nezasedena. Vsak udeleženelec iz zunanjega kroga, ki želi prispevati k razpravi, lahko kadarkoli zasede prazen stol. Takoj, ko ta udeleženelec izrazi svojo zahtevo ali interes, se vrne v zunanji krog in tako omogoči nekemu drugemu, da se pridruži notranjemu krogu. Pri ocenjevanju se od vseh udeležencev zahteva, da prispevajo svoje individualne poglede glede dogajanja v razpravi. Izid razprave se lahko skupaj povzame neposredno po teh ocenjevanjih.

Fishwobl pravila:

- ⇒ fishbowl razprava poteka samo v notranjem krogu
- ⇒ govori samo ena oseba hkrati
- ⇒ vsaka oseba iz zunanjega kroga lahko zasede prazen stol na sredini
- ⇒ oseba na praznem stolu ima pravico govoriti takoj
- ⇒ po zaključku prispevka se oseba vrne v zunanji krog

METODA: ČASOVNA KAPSULA

Namen te metode je omogočiti udeležencem, da oblikujejo še neobstoječo, pozitivno in izvedljivo prihodnost. Metoda je namenjena vzbujanju duševnih impulzov, ki niso neposredno povezani s sedanjim stanjem z njegovimi dejanskimi razmerami in ovirami, tako da se znova pregledajo vse možnosti.

Izvajanje metode:

Udeleženci sedijo na stoli, ki so razporejeni v vrste kot na letalu ali podobno. Potem se začne potovanje skozi čas: moderator živo pripoveduje zgodbo o tem časovnem potovanju (na primer: »Zaženemo časovni stroj in ga nastavimo na leto 20XX. Zapustimo ta trenutek in potujemo skozi čas. Potujemo mimo več mrzlih zim in sončnih poletij, mimo neskončnih srečanj, impresivnih izkušenj, velikih izzivov in navdušujočih srečanj z drugimi ljudmi...“) S tem korakom - s pripovedovanjem te zgodbe - je potrebno, da moderatorskemu tandemu uspe doseči, da udeleženci sledijo tako mentalno kot čustveno, ter jih spodbudijo k prihodnosti, ki še ne obstaja. Koristno bi bilo spodbujati ustvarjalnost udeležencev z uporabo manjših pripomočkov ali garderobnih prostorov (npr. miza z božično dekoracijo bi lahko simbolizirala božično praznovanje v prihodnosti, kjer se bodo udeleženci spet srečali in tako lahko razpravljajo o tukaj in zdaj prihodnosti).

Pomembno: moderatorji poskušajo narisati živo sliko o tukaj in zdaj prihodnosti in pojasniti, da morajo udeleženci pripraviti osnutek zelene prihodnosti. V prvem koraku ne bi smeli vzpostaviti neposredne primerjave s sedanostjo, vendar je treba poudariti potencial izvedljivosti.

Moderatorji zapišejo najpomembnejše vidike pogovorov udeležencev na kartice z beleškami in tako zabeležijo temeljne vidike morebitne prihodnosti. Te vidike se nato pripne na pano, vidni so vsem in tako predstavljajo povezavo z možno tarčo spremembe.

Po končanem delu se časovno kapsulo nastavi za vrnitev nazaj in skupina potuje nazaj v sedanost, pri čemer novo pridobljeno znanje vzamejo s seboj.

Ozadje metode:

Udeleženci naj se pogovarjajo o doseženih ciljih v sedanem času, saj je zaradi tega prihodnost lažje dojemati kot nekaj resničnega in izvedljivega. Cilj je, da se naš današnji jaz vključi v dialog z našim bodočim jazom, ki se je uspešno spopadel z zahtevnimi situacijami in ustvaril nekaj novega. Odgovori na današnja vprašanja in izzive so v našem jazu prihodnosti. Izhodišče "ustvarjalnega dialoga s svojimi jazi" je omenjeno tudi v U teoriji C. Otta Scharmerja. Moderatorji poglobljajo pogovor o prihodnosti in postavljajo navdihujoča vprašanja. Nekaj primerov:

- ⇒ Če se ozrete nazaj na pretekla leta do danes, kaj se je dogajalo?
- ⇒ Kaj ste naredili, da bi bilo sedanost toliko bolj vredno živeti kot preteklost?
- ⇒ Kdo, ki ni bil vključen v preteklost, je trenutno vključen v procese? Kako ste dosegli ali olajšali to sodelovanje?
- ⇒ Kako se počutite, ko opazujete sedanost?
- ⇒ Kaj ste prenehali delati v zadnjih letih?

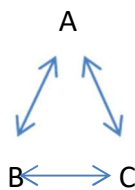
⇒ Kakšen nasvet bi dal svojemu preteklemu sebi, da bi postopal drugače?

Namen je spodbuditi dialog med udeleženci in jih motivirati, da se pozitivno vključijo v ideje drugih. V najboljšem primeru se udeleženci medsebojno navdihujejo z drznimi slikami prihodnosti in tako uspejo popolnoma izklopiti sedanje razmere, ki se pogosto zdijo težke in utrujajoče.

ZNANJE: TEORIJA SISTEMOV V ZVEZI S PROCESI SPREMEMB

Na tej točki boste našli le kratek oris systemskega teoretičnega pristopa. Kot glavna načela teorije sistemov, ki se nanašajo na upravljanje sprememb, je mogoče opredeliti naslednje elemente:

Stvari se ne dogajajo na vzročno določen način (če je $A \Rightarrow B \Rightarrow C$), ampak so med seboj povezane:



⇒ V procesu vedno obstaja vprašanje

- Vzorca in
- Učinka.

⇒ Resničnost moramo vedno razumeti kot konstrukt posameznika. Pomembno: Kakšen pomen subjektivno pripišemo katerim elementom? Naše izhodišče za delo je konstrukcija življenjskega okolja posameznika, katerega dejanja in razmišljanje so vedno vezani na smisel.

Naša percepcija zato vedno temelji tako na individualnih izkušnjah celote kot na subjektivni interpretaciji.

Ko so trije slepci naleteli na slona, je vsak od njih s polnim glasom razglasil svoje odkritje. "Stvar je groba, velika in ploska kot preproga" je dejal prvi, ki je držal v rokah uho. Drugi, ki se je dotaknil rilca, se sploh ni strinjal: »Vem, kaj je v resnici. Dolga votla cev." Tretji, ki se je oklenil sprednje noge, je razglasil: »Velik je in trden, kot steber«.

Kompleksni sistem, v katerem delujemo kot del celote, je sestavljen iz več različnih ljudi s posameznimi odnosi in vzorci komunikacije. Je del zgodovine razvoja, ki se nenehno spreminja. Celo pravila, standardi in vrednote, na katerih temeljijo posamezni sistemi in ki

vplivajo na naša dejanja in razmišljanje, se spreminjajo in tako oblikujejo naše vedenjske vzorce.

Živi sistem je entiteta, njegov značaj pa odvisen od celote. Enako velja za organizacije: da bi sprožili spremembe v enem podsistemu, je potrebno v celoti preučiti sistem, ki je ustvaril vse te podsisteme.

Priporoča se nadaljnje branje, da bi izboljšali razumevanje teorije sistemov, ki je potrebna za uspešno upravljanje sprememb.

METODA: KOLAŽ SHEME

Gre za grafično predstavitev elementa (velike sanje), ki doslej še ni bil upodobljen in ki je tako dostavljen v svet. Udeleženci naj bi na ustvarjalen način razvili povezanost s ciljem, to je s spremembo. Pri tej povezavi se doseže neverbalno izražanje misli in čustev. Možno je kolaž nadomestiti s tako imenovanim ciljnim plakatom, ki shemo obravnava grafično (ikone, ilustracije, barve).

Po tem, ko so moderatorji razložili nalogo, imajo udeleženci 30 - 40 minut, da predstavijo svojo shemo sprememb na flipchart tabli, in sicer z uporabo revij, lepila, škarij, ostankov tkanin itd.

Slednje naj bi se naredilo individualno ali v manjših skupinah do štirih udeležencev.

Moderatorji posredujejo gradiva in jih prikažejo na mizah. Udeleženci začnejo takoj, ko prejmejo kratko predstavitev naloge, materialov in trajanja. Metoda je zaključena z razstavo kolažev ali poslikanih ciljnih plakatov. Hkrati je lahko koristna tudi kratka predstavitev posameznih ustvarjalcev. Razlage ali pripombe drugih udeležencev niso mišljene.

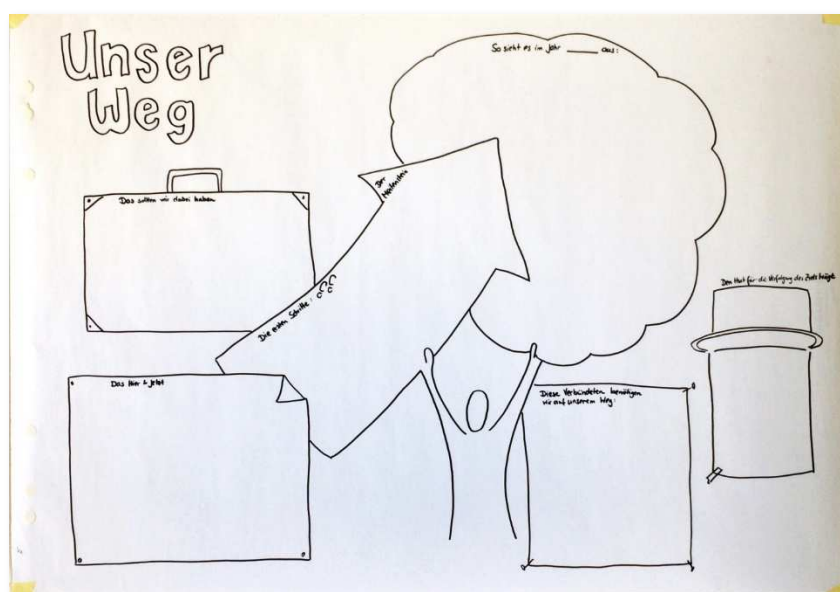
METODA: PATH IN MINI-PATH

PATH je proces načrtovanja s krogom podpornikov za ljudi, ki imajo idejo o tem, kakšna naj bi bila njihova situacija v prihodnosti, vendar še vedno ne vedo, kako do tja priti. Proces PATH temelji na skupnih vrednotah in vizijah med osebo, ki načrtuje in njenimi podporniki. Prikaže zaželeno prihodnost, opisuje sedanje stanje in išče podpornike in krepilce za pot naprej, določa pomembne vmesne korake in se zaključi z natančnim akcijskim načrtom za naslednji mesec. Postopek PATH se lahko uporablja tako za posameznike kot tudi za družine, projekte in organizacije.

PATH so razvili Jack Pearpoint, John O'Brien in Marsha Forrest v ZDA v začetku devetdesetih let. Prvotno je bila PATH okrajšava za "Načrtovanje alternativnih jutri z upanjem"; trenutno pa Pearpoint, O'Brien in Forrest uporabljajo le kratko obliko, saj angleška beseda "path" pomeni "pot". PATH vključuje osem korakov, ki so grafično zabeleženi na velikem plakatu (O'Brien, Pearpoint, Kahn; 2010)

Mini-PATH pa je po drugi strani prilagojena metoda, ki posameznikom in manjšim skupinam omogoča, da vzpostavijo pomembne korake sprememb, neodvisno od kroga podpornikov. Vključuje enak pristop kot PATH: ob oblikovanju tako imenovane zvezde (v tem primeru že obstaja skozi *Pet dimenzij vključevanja*), so vizija ali velike sanje izpeljane in povezane z določenim letom, ki predstavlja največ tri leta v prihodnosti. Ta cilj je treba grafično zabeležiti in čim bolj ponazoriti, da bi spodbudili čustveno vez.

Šele v drugem koraku se trenutni položaj pregleda in opiše glede na cilj. V tem trenutku je mogoče na plakatu Mini-PATH oznaniti mejnike polčasa, vire energije in potrebne zaveznike. Na koncu so podrobno pojasnjeni naslednji koraki (Kaj je treba storiti naslednji teden? Kaj v bližnji prihodnosti?), da bi ustvarili akcijski načrt, ki ga je mogoče v praksi uresničiti.



© Our PATH Pot želja; Leben mit Behinderung Hamburg

METODA: VPRAŠANJA STOJE NA GLAVI

Pri tej metodi gre za to, da se izziv »obrne na glavo«. Moderator preoblikuje izziv ali problem v ravno nasprotno. Običajno vprašanje v zvezi z uspešnim procesom bi bilo "Kaj moramo upoštevati, da bi vključili čim več igralcev?"

V nasprotju s tem, pa se po metodi stoje na glavi vprašanje glasi: "Kaj moramo storiti, da bi iz procesa izključili čim več akterjev?"

Prednost preoblikovanja je, da - paradoksalno - natančno vemo, kaj in zakaj nekaj ne deluje. Napake, motnje in težave zaznavamo veliko bolj jasno kot rešitve.

Če je problem dobro preoblikovan v nasprotno, metoda stoji na glavi vedno deluje - še posebej tudi z neusposobljenimi ekipami.

Nekaj več možnih vprašanj stoji na glavi:

Kaj moramo storiti, da bomo akterjem pokazali, da že poznamo vse odgovore in ne potrebujemo njihovega individualnega znanja?

- ⇒ *Kako dosežemo, da vsi vpleteni dojemajo temo spremembe kot zelo mračno in nejasno?*
- ⇒ *Kaj je najbolje storiti, da ustvarimo vzdušje ekskluzivnosti?*
- ⇒ *Kaj moramo storiti, da bi bilo informativno srečanje videti neživo in odveč?*
- ⇒ *Kako bomo drugim pojasnili, da pri tinskem delu ne gre za enakovrednost?*
- ⇒ *Kakšen jezik moramo uporabiti, da nas lahko razume le najmanjši delež vpletenih strani?*
- ⇒ *Kakšen odnos je najboljši za spodbujanje k takojšnji predaji ob prvem neuspehu in vračanju krivde na druge?*

Prosimo vse udeležence, da si izmislijo ideje in jih zapišejo na kartice z beležkami. Vsi pišejo zase, nihče ne govori. »Pisanje z možgani«. Nato se ti odgovori zbirajo v skupine.

Zdaj bi moral biti naslednji korak obrniti »negativne ideje« v pozitivne in jih nato uporabiti kot neposreden navdih za »prave« ideje.

METODA: MEDSEBOJNO SVETOVANJE

Medsebojno svetovanje med akterji, vse v zvezi z vprašanji / problemi s pomočjo vnaprej določenega konverzacijskega okvira in uporaba različnih metod.

Značilnosti in cilji

- ⇒ Refleksija lastnega vedenja in lastnega delovanja
- ⇒ Vključevanje in uporaba različnih izkušenj in perspektiv
- ⇒ Sistematično odpiranje novih pogledov na ozke vzorce ravnanja

Splošni pogoji

- ⇒ Trajanje: pribl. 45 minut na primer

- ⇒ Število udeležencev: 6 - 9 kot aktivni svetovalci (v primeru večjega števila, preostali prevzamejo vlogo gledalcev)

Materiali:

- ⇒ Flipchart tabla, ki vsebuje grafike, ki poudarjajo različne metode in šest faz, po katerih se izvaja medsebojno svetovanje.
- ⇒ Flipchart tabla za beleženje rezultatov

Priprava podpore

- ⇒ Poznavanje šestih faz, po katerih poteka medsebojno svetovanje
- ⇒ Poznavanje različnih metod, ki se uporabljajo pri medsebojnem svetovanju

Postopek

1. faza: Izbor akterjev

Udeleženci se odločijo, kdo prevzame vlogo svetovalcev in vlogo prosilca nasvetov. Poleg tega ena oseba prevzame vlogo moderatorja.

2. faza: Spontano poročilo in vprašanja o razumevanju (15 minut)

Prosilec nasvetov razloži situacijo iz njegove ali njene subjektivne perspektive. Na koncu opisa nalog lahko svetovalci postavljajo vprašanja razumevanja.

3. faza: Ključno vprašanje

Moderator prosi prosilca nasveta da pojasni, kaj je ključno vprašanje, glede katerega išče nasvet v nadaljnjem postopku.

V primeru, da je prosilcu nasvetov težko najti natančno ključno vprašanje, lahko uporabimo metodo »(ponovno) si izmislimo ključno vprašanje«. Svetovalci predlagajo možna ključna vprašanja.

4. faza: Izbira metod

Prosilec nasveta predlaga metodo, za katero meni, da je produktivna glede na ključno vprašanje.

- ⇒ Tudi svetovalci predlagajo lastno metodo, za katero menijo, da je produktivna glede na ključno vprašanje.
- ⇒ Moderator podpira vse sodelujoče pri odločanju za eno od metod.

5. faza: Posvetovanje (približno 10 minut)

- ⇒ Svetovalci svetujejo prosilcu svetovanja po izbrani metodi.
- ⇒ Moderator navaja prispevke svetovalcev na flipchart tabli.
- ⇒ V tej fazi prosilec nasvetov samo posluša in dovoljuje idejam svetovalcev, da se mu vtisnejo.

6. faza: Zaključek

Moderator vpraša prosilca nasvetov, katera od zbranih idej se mu zdi koristna glede na ključno vprašanje.

Oseba, ki prosi za nasvet, poda svoje mnenje o tistih predlogih, ki so po njegovem / njenem mnenju koristni in se zahvali svetovalcem za njihovo podporo.

Posebne lastnosti

Pri medsebojnem svetovanju se uporabljajo različne metode za različne ciljne tečaje. Glede na določeno ključno vprašanje, je obravnava lahko večkratna, z različnimi metodami, kar vodi do različnih možnosti za ukrepanje.

V nadaljevanju ponujamo izbor metod:

Viharjenje možganov - Brainstorming

Cilj: zbrati različne pristope; izkoristiti domiselnost skupine

Vprašanje: "Kaj bi lahko storili v takšni situaciji?"

Postopek: Vse zamisli so dovoljene. Vse zamisli so izražene in zabeležene na flipchart tabli. Zamisli in predlogov se ne kritizira.

Brainstorming - Viharjenje možganov stoje na glavi

Cilj: zbiranje različnih predlogov; izkoristiti iznajdljivost skupine

Vprašanje: "Kaj bi lahko prosilec nasvetov naredil, da bi poslabšal situacijo?"

Postopek: Vse zamisli so dovoljene. Vse zamisli so izražene in zabeležene na flipchart tabli. Zamisli in predlogov se ne kritizira.

Povratne informacije

Cilj: zbirka čustev in misli, ki so se pojavile pri svetovalcih, medtem ko so poslušali spontano poročilo; čustveno sočutje.

Vprašanje: "Kakšne misli, čustva in notranje reakcije se pri meni sprožijo ob spontanem poročilu?"

Postopek: Vsak svetovalec opiše, kaj je poročilo v njem vzbudilo in kako je dojemal prosilca nasveta.

Iskanje ali izumljanje ključnega vprašanja

Cilj: poiščite ključno vprašanje, glede katerega bi prosilec nasvetov želel dobiti nasvet.

Vprašanje: "Kaj bi lahko bilo drugo ključno vprašanje iskalca nasvetov?"

Postopek: vsak svetovalec zaključi stavek: »Ključno vprašanje zame bi bilo ...« Vsi predlogi so zabeleženi na flipchart tabli. Nato prosilec nasvetov pojasni, v kolikšni meri so predlagana ključna vprašanja zanj pomembna.

Odprta vprašanja

Cilj: zbrati še več vprašanj, razviti nadaljnje perspektive.

Vprašanje: »Katera dodatna vprašanja bi prosilec nasvetov lahko še postavil, da bi se bolj približal rešitvi?»

Postopek: svetovalci zbirajo nadaljnja vprašanja, ki se jih zapiše na flipchart tablo.

Izmislite si presenečenja

Cilj: reševanje situacij, ki so na mrtvi točki, prebijanje iz začaranega kroga

Vprašanje: "Katere nenavadne ideje bi lahko pomagale prosilcu nasvetov spodbuditi pretok v tem položaju?"

Postopek: Svetovalci zbirajo kreativne ideje in presenečenja

Drugačna razlaga

Cilj: sprememba perspektive; iskanje dobrega razloga namesto zlobnega namena

Vprašanje: "Kako bi bilo mogoče težke razmere / ločene vidike ali namere akterjev obravnavati pozitivno in jih tako ponovno interpretirati?"

Postopek: na flipchart tabli se zapiše pet do osem stavkov, ki povzemajo problem / vedenje. Vsak svetovalec zapiše lastne ponovne interpretacije vseh stavkov. Potem se ponovne interpretacije prebere na glas.

METODA: ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA PO DE BONU

Obdelava zapletenih nalog in optimizacija že pripravljenih idej in rešitev.

Funkcije in cilji

- ⇒ Vključevanje in uporaba različnih izkušenj in perspektiv
- ⇒ Odpiranje novih pogledov na ozke vzorce ravnanja
- ⇒ Učinkovite razprave ob upoštevanju vseh razpoložljivih perspektiv

Splošni pogoji

- ⇒ Trajanje: 40 minut
- ⇒ Število udeležencev: najmanj 12

Materiali

Neobvezno: klobuki v različnih barvah, ki simbolizirajo različne perspektive

Alternativno: kartice za beležke v različnih barvah

Priprava olajšav

Opis šestih perspektiv na listih papirja

Razpored

1. Moderator predstavi različne klobuke in njihove perspektive
2. Udeleženci se enakomerno razdelijo v šest perspektiv.
3. Da bi simbolizirali različne dele, ki naj bi jih predstavljali v razmišljanju in razpravi v nadaljevanju, vsak dobi klobuk (alternativno: kartico) v posamezni barvi. Poleg tega prejmejo liste papirja, ki vsebujejo opise njihovih perspektiv.
4. Udeležencem je namenjen krajši čas, da se seznanijo s svojimi deli.

Bel klobuk (dejstva): objektivne informacije, dejstva, brez subjektivnega mnenja, brez ocene.

- ⇒ Kakšna je bila vsebina?
- ⇒ Kako je potekal proces? Kako je šlo naprej?
- ⇒ Kateri so bili najpomembnejši vpogledi in rezultati za vas osebno?

Rdeč klobuk (vtisi, čustva): subjektivno, čustveno razmišljanje, pozornost usmerjena navznoter, čustva.

- ⇒ Katere različne občutke ste realizirali / jim bili priča med potekom procesa?
- ⇒ Kako so se izrazili?
- ⇒ Kako so se razvili, kako so zdaj?

Rumeni klobuk (korist, prednost): realistični optimizem, pozitivni argumenti, navedba prednosti in možnosti

- ⇒ Kaj je bilo / je prijetno?
- ⇒ Kaj vam je bilo še posebej všeč?
- ⇒ Katere prednosti, katere koristi vidite ...
 - ... za postopek spremembe?
 - ... za ekipo?
 - ...zate?

Črni klobuk (kritike, slabosti): opozarjanje na nevarnosti in tveganja, previdnost, izogibanje škodi

- ⇒ Kaj je bilo težkega pri tem, kako je vse potekalo?
- ⇒ Kaj vam ni bilo všeč?
- ⇒ Katere slabosti vidite?
- ⇒ Kateri kamni spotike bodo najverjetneje premagani?

Zeleni klobuk (ideje; alternative): ustvarjalna priporočila, nove ideje

- ⇒ Kakšne nadaljnje ideje imate?
- ⇒ Katerih alternativ se lahko domislite?
- ⇒ Kaj je naslednji korak?

Modri klobuk (proces, meta-raven): pogled od zunaj, režim, razvrščanje misli

- ⇒ Če bi nekdo pogledal proces od zunaj - kaj bi rekla oseba ...

- ... o procesu?
- ... o ekipi?
- ... o projektni skupini?
- ...

5. Razprava

- ⇒ Pospešena razprava: med vodeno razpravo lahko moderator od udeležencev zahteva, da prispevajo k razpravi iz lastne perspektive (na primer: »Zdaj bi rad slišal nekaj rdečih prispevkov k razpravi«).
- ⇒ Razprava brez moderatorja: igralci napovedujejo svojo izbiro barve (npr. »Zdaj izberem zeleni klobuk in predlagam...») in tako prispevajo k razpravi z izbrane perspektive.

6. Vrednotenje novih idej, predlogov in misli

Posebnosti

- ⇒ Ta metoda zajema tako velik potencial za delovne rezultate kot tudi veliko zabavno doživetje.
- ⇒ Ker vsi akterji aktivno sodelujejo (različne perspektive), so možne bolj odprte razprave.

METODA: OSREDOTOČANJE REFLEKSIJE

Področje uporabe

Razvoj vprašanj / problemov z različnih perspektiv

Funkcije in cilji

- ⇒ Odpiranje novih pogledov na ozke vzorce ravnanja

Splošni pogoji

- ⇒ Trajanje: 40 minut (20 minut priprave v majhnih skupinah, 20 minut za predstavitev rezultatov skupin)
- ⇒ Število udeležencev: najmanj 10

Materiali

- ⇒ Listi, ki vsebujejo opise skupin in njihove perspektive, iz katerih je treba obravnavati vprašanja.
- ⇒ Flipchart tabla
- ⇒ Pisala
- ⇒ Če je možno, ločen prostor za nemoteno delo majhnih skupin

Priprava podpore

Uvod v štiri skupine in njihove perspektive na papirju

- ⇒ Skupina dvornih norčkov
- ⇒ Skupina modrecev in žensk
- ⇒ Skrbniki pravosodja
- ⇒ Dobri duhovi poguma

Razpored

1. Oseba, ki išče nasvete, opisuje problem
2. Postavljajo se lahko vprašanja za razumevanje
3. Udeleženci so se enakomerno razdelili med štiri skupine, ki imajo ustrezne perspektive.
4. Predstavniki skupin se seznanijo s svojimi perspektivami in se umaknejo v razpravo (približno 20 min.)

1. skupina: skupina dvornih norčkov

Ta skupina ima nalogo, da pretirava problem iz smešne in provokativne perspektive in tako omogoči iskalcu svetovanj, da oblikuje nove perspektive z ustvarjanjem karikature svoje skrbi. Šale opravljajo tako živahno in igrivo, kot je le mogoče. Imajo privilegij, da lahko celo ponudijo noro rešitev.

Skupina 2: Skupina modrecev in žensk

Ta skupina opravlja nalogo, da v zgodbo ali metaforo vključi vsa protislovja, paradokse in perspektive za rešitev, ter jih pove iskalcu nasvetov. Skupina za to skrbi preko zelo holističnega pristopa.

Skupina 3: Skrbniki za pravosodje

Ta skupina poskrbi, da so vsi akterji upravičeno spoštovani, opozarja pred negativnimi posledicami dejanj, ki niso preiščena, dojemanj in nevarnosti zlorabe oblasti. Pravičnost, pa tudi postavljanje na stran segregiranih in pozabljenih, sta pomembna vidika njihove varovalne funkcije. Predvsem postavljajo vprašanja.

Skupina 4: Dobri duhovi poguma

Ta skupina podpira in krepi iskalca nasvetov in ga obvešča s spodbudnimi komentarji o virih in možnostih za nadaljnji razvoj ter rešitev.

5. Predstavniki različnih perspektiv predstavijo svoje rezultate.
6. Iskalec nasvetov daje povratne informacije in izraža (začasne) korake rešitve.
7. Pregled vseh udeležencev, medsebojna izmenjava o tem, kako je vsak od njih doživel delo na problemu in metodi.

POSEBNOSTI

- ⇒ Ta metoda je raznolika zaradi svojega ustvarjalnega in igrivega pristopa.
- ⇒ Igralci morajo biti pripravljene resnično se vživeti v svoje vloge.

VIRI

De Bono, Edward: Six Thinking Hats

O'Brien, John: 5 valued experiences: Dimensions of inclusion. Inclusion Press: Toronto 2011.
Online: <http://www.inclusion.com/cdaccomplishments.html>

O'Brien, John & Pearpoint, Jack & Kahn, Lynda: The PATH & MAPS Handbook. Person-Centred Ways to Build Community. Toronto 2010

Scharmer, Claus-Otto & Käufer, Katrin: Führung vor der leeren Leinwand 2008
http://www.school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4.fuehren_vor_der_leeren_leinwand.pdf
(15.9.2019)

Scharmer, Claus Otto: Theory U: Leading from the Future as It Emerges, second edition 2016



Change Organisations to Enable Social Inclusion

Project Number: 2017-1-AT01-KA204-035102



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union