

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

MODERACJA – EFEKTYWNA METODYKA ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNĄ ORGANIZACJĄ

1. Wstęp

Myśląc o współczesnych organizacjach, funkcjonujących w coraz bardziej zmieniającym się otoczeniu, zastanawiamy się, co decyduje o ich sukcesach. Panuje przekonanie, że organizacje muszą nie tylko skutecznie przystosowywać się do zachodzących zmian, ale w znacznej mierze zmiany te antycypować i inicjować. Nowe podejście w zarządzaniu organizacją wymaga zmian w jej kulturze. Potrzebne są wykorzystanie zbiorowego umysłu pracowników, ich większa autonomia i szybkość decyzyjna. Współczesny menedżer odgrywa dziś przede wszystkim rolę inspirowatora, koordynatora i moderatora działań grupy oraz jej motywatora. Od współczesnego lidera zespołu wymaga się takich predyspozycji i umiejętności, które umożliwią dobrą współpracę i uzyskanie efektu synergicznego.

Praca w grupach (zespołach, o różnym charakterze) powinna się stać nieodłącznym elementem kultury organizacyjnej firmy. Taka forma realizacji zadań i rozwiązywania problemów stanowić będzie o przyszłej przewadze konkurencyjnej na rynku. Praktyczną i metodyczną formą pracy grupowej nad poszczególnymi problemami organizacji jest moderacja. Ze względu na wysoką efektywność moderacja jest elementem – narzędziem strategii zarządzania wiedzą nie tylko wielkich koncernów, ale także wszystkich firm dbających o swój rozwój. Na podstawie opracowanych ścieżek rozwoju zawodowego pracownicy pozyskują szereg kompetencji społecznych; wśród nich szczególnie pożądane są kompetencje prezentacyjne i moderacyjne. Moderacja, poza możliwością efektywnego rozwiązywania problemów organizacyjnych (optymalizacyjnych, dewiacyjnych i twórczych), stanowi doskonale narzędzie stymulowania rozwoju pracownika. Moderowanie pracy grupowej i kształcenie umiejętności moderacyjnych powinno być współcześnie planowane w ramach systemu zarządzania potencjałem (*human resources management*).

2. Czym jest problem – podział i specyfikacja problemów

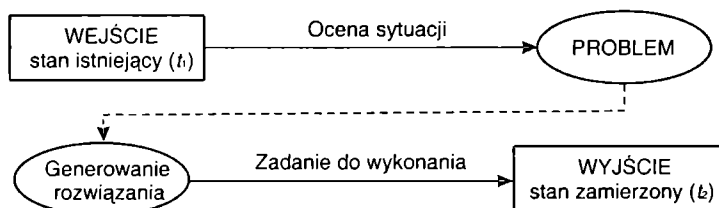
Powodem wszelkich działań indywidualnych i zespołowych jest zaistnienie sytuacji problemowej. Identyfikacja rodzaju problemu określać powinna następnie narzędzia i procedury jego rozwiązywania. Współczesny menedżer musi postrzegać sytuację w swojej organizacji jako stały problem do rozwiązania. Problem należy do grupy najbardziej rozpowszechnionych pojęć potocznych i naukowych. Zwyczaję językowe, moda na pewne terminy czy zwroty powodują dość częste zjawisko tzw. przesuwania się znaczeń lub, co gorsza, ich nieuprawnione rozszerzanie się. Tak stało się, niestety, ze znaczeniem terminu „problem”. Wydaje się, że dzisiaj każdy ma wiele problemów, podczas gdy tylko kilka z tych sytuacji można nazwać problemowymi, pozostałe to zadania. W naukach społecznych można znaleźć kilkadziesiąt różnych definicji „problemu”. Warto przytoczyć kilka z nich, ułatwi to dalsze poznawanie tematyki moderacyjnej [Łasiński 2006].

Kozielecki [1969] definiuje problem jako rodzaj zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Rozwiązanie problemu jest możliwe dzięki czynności myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy przedmiotu. Szymanek [2001] określa problem jako wyrażające się w postaci pytania zagadnienie. Jego rozwiązanie, czyli poprawna odpowiedź na postawione pytanie, nie jest w danej chwili znane; wymaga dopiero podjęcia odpowiednich wysiłków badawczych: obserwacji, analizy, dyskusji, przemyśleń itp. Według Nęcki [1994] problem (sytuacja problemowa) powstaje wtedy, gdy człowiek zmierza do jakiegoś celu, lepiej lub gorzej sformułowanego, ale nie wie, w jaki sposób przekształcić stan wyjściowy w pożądany stan końcowy. Inaczej mówiąc, w sytuacji problemowej człowiek musi wytworzyć środki – intelektualne, a często też materialne – pozwalające na przejście od istniejącego stanu do zamierzonego celu. Tak więc konieczność wytworzenia skutecznych sposobów osiągnięcia celu stanowi wyróżnik sytuacji problemowych w porównaniu z sytuacjami zadaniowymi.

Problemy można podzielić na teoretyczne (poznawcze) oraz praktyczne (empiryczne). Istotą problemów teoretycznych jest poznanie. Rozwiązujemy je poprzez odpowiedź na pytania: Co to jest? Jak to wygląda, przebiega? Dlaczego tak jest (przyczyny sytuacji)? Czym się to objawia? Przy rozwiązywaniu tego typu problemów nie ingerujemy w przebieg badanego zjawiska czy analizowanej sytuacji. Do rozwiązania problemu wykorzystuje się empiryczne metody pozyskiwania i analizy danych. Istotą problemów praktycznych jest zmiana sytuacji. Na gruncie prakseologii za problem praktyczny uznaje się sytuację, którą można wyrazić poprzez pytanie dotyczące działania, warunków lub celu (np. co zrobić, by w danych warunkach osiągnąć cel? Jak wyznaczyć cel, mając dane warunki i mając (umiejąc) wykonać pewne działanie? Jakie warunki mają być spełnione, by dane działanie doprowadziło do określonego celu?). Prakseologiczną koncepcję typowych form problemów praktycznych obrazuje rys. 1 [Łasiński 2006].

Kozwiązanie problemu praktycznego składa się z dwóch faz:

- fazy poznawczej (typowej dla problemu teoretycznego), w której odpowiada się na pytania: co to jest? jakie są tego objawy? dlaczego tak jest? dobre rozpoznanie sytuacji ułatwi przyjęcie właściwych środków wykonawczych;
- fazy usprawniającej lub twórczej, w której opracowuje się koncepcję przejścia od stanu zjawiska jest w czasie t_1 do stanu, ma być w czasie t_2 (rys. 1).



Rys. 1. Schemat rozwiązywania problemu praktycznego

Źródło: opracowanie własne.

Wśród problemów praktycznych wyróżniamy problemy organizacyjne. W zależności od charakteru, stopnia złożoności i stosunku do przedmiotu organizowania w czasie można je podzielić na:

- problemy dewiacyjne (od łac. *deviatio* – zejście z drogi)** – typowa sytuacja „chora”, np. „Miało być dobrze – jest źle”. Dotyczy to wielu sytuacji, w których zamiast rozwoju obserwuje się stagnację, destrukcję, pogorszenie i konflikty. Celem rozwiązania tego rodzaju problemów jest przywrócenie do prawidłowego – wyjściowego stanu. Do rozwiązania problemu stosuje się metody empiryczne (takie jak: pomiar, ankieta, obserwacja, wywiad, analiza dokumentów);
- problemy optymalizacyjne** – ich rozwiązanie polega na poprawie istniejących parametrów w określonej sytuacji, nawet gdy nie wskazują one na istotne nieprawidłowości (np. ograniczenie kosztów, poprawa wydajności, poprawa atmosfery w grupie);
- problemy twórcze (heurystyczne)** – najtrudniejsza do rozwiązania grupa problemów. Wskazują na sytuacje, w której należy stworzyć coś nowego, innego, czego przy dotychczas stosowanej metodyce, technologii nie da się zrobić [Mikołajczyk 1983].

W naukach społecznych i systemowych wyróżnia się także inne podziały sytuacji problemowych, np. w zależności od liczby możliwych rozwiązań są to problemy konwergencyjne oraz dywergencyjne [Proctor 2002]. Problemy konwergencyjne to takie, w których istnieje tylko jedno poprawne rozwiązanie. Problemy dywergencyjne natomiast to takie, które posiadają wiele rozwiązań.

Wydaje się, że przedstawiony powyżej podział problemów (sytuacji problemowych) organizacyjnych jest właściwy i przydatny w toku prac moderacyjnych, umożliwiając z jednej strony identyfikację rzeczywistej sytuacji problemowej, z drugiej strony prawidłowy dobór metody moderacyjnej.

3. Grupowe rozwiązywanie problemów

Praca w grupach (zespołach) stała się częścią codziennych zajęć na każdym etapie naszego życia. Pojawiła się dziś wielka potrzeba zespołowego uczenia się w organizacjach. Dzieje się tak dlatego, że prawie wszystkie ważne decyzje są obecnie podejmowane albo w zespołach, albo też zespoły przekładają na działania decyzje podjęte indywidualnie [Senge 2004]. Praca grupowa jest procesem tworzenia się efektywnych struktur, opartym na partnerskich relacjach interpersonalnych, równoprawnym udziale członków grupy w jej pracach, uwzględniającym różne poglądy i pomysły, wypracowanie akceptowanego przez wszystkich, realnego rozwiązania.

Przy realizacji zadań poprzez pracę grupową zwraca się uwagę na osobowościowe przesłanki: każdy człowiek potrzebuje uczucia przynależności, każdy potrzebuje uznania, każdy potrzebuje różnicowania, każdy potrzebuje stałego dowartościowywania [Łasiński 2006].

Jak słusznie stwierdził Nęcka [1994], „grupa sama w sobie niczego jeszcze nie załatwia”. Jeśli bowiem pewna liczba osób spotka się w celu rozwiązania jakiegoś problemu, ale nie zastosuje określonych zasad postępowania dla grupy, to nie jest w stanie wygenerować bardziej wartościowego pomysłu, niż mógłby to zrobić każdy uczestnik grupy z osobna.

Hartley [2000] wskazuje, na podstawie badań Lewina, że ważnym aspektem pracy grupowej, w przeciwieństwie do samej dyskusji, jest wspólne dochodzenie wszystkich członków grupy do decyzji. Gdy członkowie angażują się w decyzję grupową, czują się w obowiązku ją zrealizować. Praca grupowa, grupowe rozwiązywanie problemów to nieodłączne elementy procesu ciągłego doskonalenia – określanego w krajach azjatyckich filozofią *kaizen*, a w Niemczech – KVP. Istotą pracy grupowej jest permanentne dążenie do ulepszania i usprawniania działalności organizacji, produktów czy procesów na wszystkich możliwych poziomach organizacyjnych. Moderacja, techniki moderacyjne są efektywnymi narzędziami umożliwiającymi realizację założeń procesu ciągłego doskonalenia. Pamiętać należy, że moderacje są także efektywną metodyką rozwiązywania problemów poznawczych, dewiacyjnych i twórczych.

4. Moderacja we współczesnych organizacjach

Jest to właściwie metodyka pracy grupowej w ujęciu systemowym, mająca własne procedury, metody i techniki. Korzysta z różnych ujęć – wśród nich w procedurach grupowego rozwiązywania problemów najpopularniejsza jest burza mózgów wykorzystująca aspekty myślenia lateralnego (swobodnego) i wertykalnego (racjonalnego). Moderacja, ze względu na swoją efektywność, jest elementem strategii zarządzania wiedzą nie tylko wielkich koncernów, ale także w strukturach firm dbających o swój rozwój. Traktując moderację jako efektywną metodę zespołowego uczenia się, można przyjąć, iż odbywa się ona przez praktykę dialogu i dyskusji w grupie. Dialog polega na swobodnym, twórczym badaniu złożo-

nych i trudno uchwytanych problemów, głębokim wsłuchaniu się w cudze racje, powstrzymywaniu się od formułowania własnych ocen i przedstawiania swoich punktów widzenia. Dyskusja natomiast jest prezentacją różnych osobistych poglądów, wśród których szuka się najlepszego punktu widzenia, aby oprzeć na nim decyzje, jakie trzeba w tym momencie podjąć. Dialog i dyskusja potencjalnie się uzupełniają, ale większość zespołów nie potrafi tych dwu form oddziaływania rozróżnić i świadomie przechodzić z jednej do drugiej [Łasiński 2006].

Moderacja charakteryzuje się następującymi założeniami: praca pod kierunkiem moderatora (moderatorów), praca celowa i zaplanowana, równoprawne relacje uczestników, pełna wymiana informacji, szeroka wizualizacja pracy, prowadzenie spotkania według planu moderacji, ciągle monitorowanie przebiegu i efektów pracy, określony czas pracy, konieczność rozwijania i rozwiązywania problemów będących przedmiotem moderacji.

Tabela 1. Zalety i wady moderacji

Zalety	Wady
• mocno angażuje poprzez możliwość wyrażenia uczuć i emocji • umożliwia poznanie różnych zdań na dany temat • silnie identyfikuje z wynikami pracy • umożliwia wzajemne wspieranie i pomoc • wyzwała efekt synergiczny w odniesieniu do zbieranych pomysłów • samodzielnie określony podział pracy	• ograniczona liczebność uczestników • ograniczenie czasowe • duży nakład czasu na przygotowanie moderacji • możliwość zawiązania związków interpersonalnych utrudniających pracę

Źródło: [Łasiński 2006].

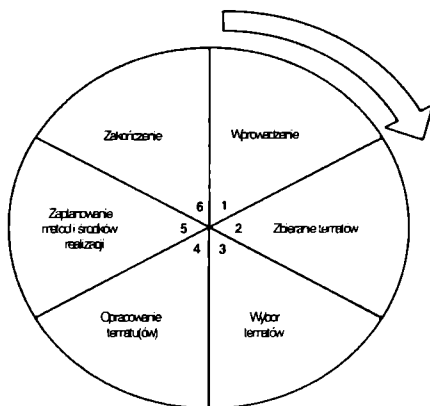
Uczestnicy moderacji reprezentują najczęściej różne grupy zawodowe i są, podobnie jak moderator, stroną aktywną w spotkaniu. Na potrzeby moderacji uczestnicy dzieleni są na grupy (15-20 osób) i podgrupy (4-6 osób). Uczestnicy moderacji powinni być zapraszani według zasady „tak wielu, jak to konieczne, i tak niewielu, jak to możliwe” [Seifert 1999]. W procedurach moderacyjnych stosuje się, w zależności od rodzaju problemu i fazy pracy grupowej, różne metody i techniki moderacyjne, wykorzystujące, jak już wcześniej wspomniano, ujęcie heurystyczne. Do najciekawszych, najbardziej znaczących metod można zaliczyć:

- do rozwiązywania problemów poznawczych – tablicę dwupolową, schemat Ishikawy, matrycę przyczyn, mapy myślowe Buzana, mapę konfliktu;
- do rozwiązywania problemów praktycznych – klasyczną burzę mózgów, metodę: Problem Analiza Schemat, tablicę czteropolową, matrycę środków zaradczych.

Moderacja przebiega w kilku charakterystycznych fazach (rys. 2).

W zależności od potrzeb może być realizowana w pełnym sześciofazowym cyklu lub w wersjach skróconych (np. pozbawionych fazy 2 – zbieranie tematów, fazy 3 – wybór tematów i/lub fazy 5 – zaplanowanie metod i środków realizacji).

Poszczególne etapy (fazy) odzwierciedlają logiczny przebieg moderacji. Posiadają swoją specyfikę, metodykę i ograniczenia. Wpływa to także na role i zadania moderatora (tab. 2).



Rys. 2. Klasyczny przebieg moderacji

Źródło: [Seifert 2003].

Tabela 2. Zadania moderatora w poszczególnych fazach procesu moderacji

Faza	Poszczególne kroki	Zadania moderatora
1. Wprowadzenie	Przywitanie	Otworzenie spotkania, stworzenie konstruktywnej atmosfery
	Ukierunkowanie	Nadanie kierunku (zorientowanie na pracę grupową)
2. Zbieranie tematów		Wyjaśnienie, nad jakimi problemami grupa chciałaby, powinna, musi pracować
3. Wybór		Doprecyzowanie wybranego tematu (tematów). Sformułowanie tematu w formie pytania
4. Opracowanie założeń pracy nad poszczególnymi tematami	Uzgodnienie celu	Ustalenie celu dla wybranego tematu
	Analiza / Synteza	Wyjaśnienie poszczególnych aspektów problemu koniecznych do przemyślenia i opracowania
	Wyjaśnienie	Uzasadnienie przyjętego rozwiązania w kontekście sformułowanego celu
5. Wybór środków realizacji	Planowanie i podejmowanie decyzji	Wyegzekwowanie szczegółowego podziału obowiązków i odpowiedzialności w zakresie sformułowanych zadań
6. Zamknięcie	Refleksja	Omówienie efektów pracy (<i>feedback</i>). Ocena stopnia zadowolenia uczestników z osiągnięć i atmosfery pracy
	Pożegnanie	Pozytywne zamknięcie, podziękowanie za pracę i wskazanie na konieczność wdrożenia rozwiązań i celowość kontynuowania pracy grupowej

Źródło: Łasiński [2006].

Jednym z najważniejszych środków ułatwiających percepcję, uatrakcyjnających moderację jest wizualizacja (przejawiająca się w eksponowaniu obrazów, fotografii, grafik, filmów, matryc, plansz). Badania m.in. Proctora, Saxberga, Forstha i Nordvika wskazują, że wizje wspomagają wysiłki w osiąganiu celów. Autorzy ci proponują wręcz opracowanie „języka obrazowego”. Możliwości oddziaływania poprzez wizualizację w moderacjach i szerzej – w procesie rozwoju grup – obrazuje tab. 3.

Tabela 3. Oddziaływanie wizualizacji w moderacji

Komunikowanie	Kierowanie	Motywowanie
• Prowadzi do przejrzystości (jasności) i akceptacji celów • Jest ciągłym informowaniem i dokumentowaniem • Wspomaga bezpośredni udział zainteresowanych w rozwiązywaniu problemów	• Pokazuje potrzeby, ułatwia wspieranie • Podnosi więzi osobiste • Zobowiązuje do działania • Wskazuje na zdolności i kompetencje pracowników • Ułatwia rozwijanie i usprawnianie przyjętych zaleceń i procesów • Buduje odpowiedzialność	• Ukazuje podjętą współodpowiedzialność • Ukazuje (upublicznia) sukcesy • Poprzedza i wyraża zmiany, ograniczając przy tym obawy przed nimi • Korzystnie wpływa na współzawodnictwo i współpracę w organizacji

Źródło: [Łasiński 2006].

5. Podsumowanie

Wykorzystanie w moderacji tzw. efektu zbiorowego umysłu pozwala na poszerzanie procesów zarządzania m.in. poprzez rozszerzanie procesów decyzyjnych, współodpowiedzialność za wynik i reorientację kultur w kierunku kultur otwartych. Moderacja, poza walorami rzeczowymi (merytorycznymi), stanowi we współczesnych organizacjach istotny czynnik budowania poczucia odpowiedzialności i świadomości pracowników dzięki wykorzystaniu różnych punktów widzenia pracowników, ich kompetencji fachowych, relacji społecznych i określenie procedury postępowania wykorzystujących m.in. mechanizm twórczego działania. Moderacja pozwala na pojawienie się i wykorzystanie efektów synergicznych w pracy grupowej. Moderowanie pracy grupowej i kształcenie umiejętności moderacyjnych powinno być obecnie planowane w ramach systemu zarządzania potencjałem (*human resources management*). Wdrażanie technik moderacyjnych (w znaczeniu metody moderacyjnej) wymaga posiadania i nabywania wiedzy z zakresu zachowań grupowych, komunikacji otwartej w grupach i grupowego rozwiązywania problemów. Stosowanie metod moderacyjnych w organizacji traktowane jest obecnie jako atrybut nowoczesności.

Literatura

- Hartley H. (2000), *Komunikacja w grupie*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Kozielecki J. (1969), *Rozwiązywanie problemów*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych, Warszawa.
- Leniewicz E. (1971), *Dyrektywy praktyczne, Konstrukcja i uzasadnienie*, PWN, Warszawa.
- Łasiński G. (2006), *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa (w druku).
- Mikołajczyk Z. (1983), *Techniki organizacyjne*, PWN, Warszawa.
- Nęcka E. (1994), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Seifert J.W. (1999), *Moderation & Kommunikation*, Gabal Verlag, Offenbach.
- Seifert J.W. (2003), *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren*, Gabal Verlag, Offenbach, Speed Press.
- Senge P.M. (2004), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szymanek K. (2001), *Sztuka argumentacji, Słownik terminologiczny*, PWN, Warszawa.

MODERATION – EFFICIENT METHODIC OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATION

Summary

The article describes moderation as a method (methodic) of group problem solving and Human Resources Management in contemporary organization. It includes definitions of cognitive and practical problems. Moderation was defined as a procedure of group problem solving realized with an important role of the Moderator. Based on the heuristic mechanism of problem solving, groups in the work process are able to achieve synergy effect. Moderations are very useful in the synergy process by exposing of group activity, responsibility for work effects, and partner relationship and consensus mechanism.