

Önállóan moderálni!

Mindazoknak, akik hatékonyan szeretnék tölteni a megbeszélésekre, értekezletekre szánt időt!

Avagy:

a rejtett profit lehetősége, ami a legtöbb kis és nagyvállalkozásban veszendőbe megy

◀MinőségDoktorok▶

<http://www.minosegdoktorok.hu>

Önállóan moderálni!

© 2007-2008. Gönye Zoltán, www.minosegdoktorok.hu

A kiadvány változatlan formában szabadon felhasználható, és terjeszthető.

Moderálás - a rejtett profit lehetősége, ami a legtöbb kis és nagyvállalkozásban veszendőbe megy!

Mik azok az alapvető technikák, amelyek segítségével a megbeszélések többé nem válnak időpocsékolássá, hanem valódi eredménnyel kecsegtetnek? Ki ne ismerné a soha véget nem érő „meetingeket”, ahol ezerszer ismételt dolgok hangzanak el újra, miközben a lehetőséget jelentő új ötleteket meg mintha meg sem hallanák? Mindaz, ami a legtöbb belső oktatás anyagából hiányzik!

Ugye milyen csodálatos lenne, ha:

- Ha az egyeztetés után mindenki tudná, hogy akkor most pontosan mi is a feladata?
- A megbeszélés valóban legfeljebb olyan hosszú ideig tartana, mint amilyen hosszúra azt előre elterveztük?
- Az egyeztetés tényleg arról szólna, amiért azt összehívták?
- Azok szólnának hozzá, akik érdemben hozzá is tudnak valamit tenni, és nem feltétlenül azok, akik a legjobban szeretik hallani a saját hangjukat?

A jól vezetett megbeszélésekben sokkal több, forintosítható haszon van, mint azt a legtöbben gondolni mernék! Az ilyen egyeztetés eredményeként egyrészt közelebb kerül a csapat a megoldáshoz, másrészt a megbeszéléssel így nem pusztán csak eltelik az idő, hanem valódi munkára fordítódik.

Magától értetődő, mégis nagyon kevesen gondolnak bele: ha 4 ember 1 órát ül egy tárgyaláson, az összesen egy ember fél munkanapjával egyenlő. És ugye fél nap alatt, sok mindent el lehet végezni!

Rengeteg a rossz példa! Kuriózumnak számít a hatékony, jól vezetett megbeszélés, így a legtöbbször számára nem volt honnan ellesni az apró fortélyokat. Következésképpen alkalmazva néhány egyszerű technika nagyon sokat segít abban, hogy a fenti problémákra megoldást adhassunk.

Az egyik ilyen eszköz a megbeszélések, egyeztetések moderálása.

Mire szolgál a moderálás?

Egy csoport tagjai együtt sokkal több szempontot végig tudnak gondolni egy probléma kapcsán, mint egy ember. A csoport a tagjainak különbözősége, a tagok eltérő tapasztalatainak okán ez akkor is így van, ha az az „egy ember” hosszú ideig foglalkozhat(na) az adott kérdéssel. És akkor még nem is beszéltünk arról, hogy egy tárgyaláson a résztvevők egymást is ösztönzik a felvetéseikkel.

A csapatban dolgozni azonban nem csak előnyöket jelent. Csoportban is könnyű szem elől téveszteni a célt, időnként a tagok között elő-elő fordul egy-egy problémásabb eset, nem is beszélve a tagok eltérő pozíciójából (státuszából) fakadó problémákról.

Egyszerűen fogalmazva: a moderálás segítséget, eszközöket nyújt az egyeztetés résztvevőinek ahhoz, hogy az eredeti céljaikat hatékonyan, a szokásos csapdahelyzetek kikerülésével elérjék.

Angol nyelvű irodalomban való kutakodáshoz: Moderálás: facilitation. To facilitate – make easy, promote, help forward; Oxford Concise Dictionary.

Kinek segíthet a moderáció? / „Miért foglalkozzam én ezzel a kérdéssel”

A megbeszélés vezetőjének:

- Keretet, struktúrát, és jól bevált eszközöket ad.

A résztvevőknek:

- Nem kell többé úgy érezniük, hogy feleslegesen töltik el az idejüket, miközben az asztalukon halomban állnak a munkák.
- Végre a többiek is meghallják az ötletet, és a valódi megoldásokról, problémákról lesz szó.
- Elsőre nagyon furcsán hangzik, és félre lehet magyarázni, de magabiztosan állítjuk: egészen más az „élvezeti értéke” a moderált, ügyesen kézben tartott megbeszéléseknek, értekezleteknek.

A tulajdonosoknak:

- Melyik tulajdonos nem örül annak, ha valódi munkával telik a drága munkaidő?

Előfeltételek

- 1) A moderálás érdemben akkor segíthet, ha néhány előfeltétel teljesül. Így érdemes odafigyelni már az egyeztetés megszervezésére függetlenül attól, hogy 3 fős röpke összejevetelről, vagy egy több 10 fős komolyabb értekezletről van-e szó.
- 2) A moderátornak tisztában kell lennie azzal, hogy mit miért, és mikor kell tennie.

Végy egy nagy kanál..., majd habard be egy kis... Azaz nézzük az összetevőket!

- 1) Moderátor, egy kis hozzáértéssel
- 2) Technikai eszközök – ne gondoldj semmi nagyra...
- 3) Egy kis túlzással: dráma

A moderátor

Gyakori kérdés, hogy ki legyen a moderátor? Külsős, vagy csapattag, esetleg valaki más belső munkatárs a cégből?

A leggyakoribb (bár tanácsadók által a legkevésbé kedvelt) válaszunk:

Moderálniuk jellemzően a vállalkozás munkatársainak, vezetőinek kell, illetve kellene tudniuk, de a moderátor nem feltétlenül maga az értekezlet vezetője.

A legnagyobb számban olyan megbeszélések fordulnak elő, ahol 2-3, esetleg 4-5 „férőhelyet” foglalnak el a résztvevők. Az ilyen kis résztvevős egyeztetések jellemzően nem engedhetik meg maguknak, hogy még egy ember beüljön rájuk csak azért, hogy legyen, aki moderál. Adódik tehát, hogy valaki a résztvevők közül fogja ezt a feladatot elvállalni. Ez egyben azt is jelenti, hogy az így kiválasztott moderátor nem lesz pártatlan, hiszen a megbeszélés tartalmi részében is részt vesz. Kell egy kis önfegyelem ehhez, ezért célszerű olyasvalakinek felvállalnia ezt a szerepet, **aki tudja egy kicsit kívülről is szemlélni önmagát.**

Oda a tekintély, ha nem a vezető a moderál!? Lesarkítva: igen, valamennyire igen. Viszont más, és sokkal nagyobb a baj, ha a tekintély megtartása ezen a kérdésen múlik. Az igazi tekintélyhez az is hozzátartozik, hogy az ember néha „háta merjen” fordítani. A kérdés által felvetett problémát át lehet azonban formálni így is: **legyen képes maga a vezető is, hatékonyan moderálni!**

Van-e minőségbeli különbség, attól függően, hogy „külsős”, vagy „belső” moderál?

A moderálás színvonala nem attól függ, hogy kívülről, vagy belülről jött-e a moderátor. A moderálási technikák egyrészt tanulhatóak, másrészt a gyakorlás itt is sokat segít. Ez persze nem jelenti azt, hogy mindenkinek moderátornak kell lennie, vannak olyanok, akik ezt a feladatot nem érzik testhezállónak és nem is szívesen vállalják. Fontosabb kérdés azonban, hogy: **Mikor bízunk külső (szakemberre) a moderációt?**

Néhány példa:

- Ha fontos a moderátor semlegessége. Ilyen például, amikor csoportok közötti érdekellentéteket kell feloldani, vagy ha beosztottak, felettesek közötti érdekkonfliktusokat kell tárgyalásos úton rendezni.
- Ha fontos, hogy a döntés eredménye ne érintse, ne befolyásolja a moderátort. Azaz ne az legyen a moderátor számára a fő kérdés, hogy A vagy B megoldás lesz a végeredmény, hanem az, hogy minden lényeges szempontot figyelembe vettek-e, minden döntésképes érintett bevonásra, meghallgatásra került-e.

A lényegi kérdés: Hogyan?

Előkészületek

Lásd az „Értekezletszervezés” című ellenőrzőlistánkat!

„Az aktus”

A pontos kezdés fontossága már közhely, így itt és most csak kiegészítés a kérdéshez:

Ha a megbeszéléseket hagyjuk elmenni abba az irányba, hogy a későket mindig megvárják a többiek (akik ugye pontosan ott voltak), esetleg még az is elfogadott és normálisnak tekintett eljárásnak számít, hogy a későkre rátelefonálnak, hogy „Jössz? Várjunk-e rád?”, akkor ezzel pont a nem kívánt szokások kialakulását segítjük egy újabb „pozitív” megerősítéssel.

Bevezetés. Figyelemfelkeltő címmel, esetleg szokatlan felütéssel!

„A vezetőség által megfogalmazott stratégiában leírtaknak megfelelően eljárva, elkezdjük összegyűjteni azokat a meghatározó faktorokat, amely jelentős hatást gyakorolhatnak a további termékfejlesztések során. Ezeket szeretnénk veletek átbeszélni.”

Lehet így is... A megfelelő bevezető gondolatok megfogalmazása sokszor nem egyszerű. Íme néhány tipp, gondolat, ami segíthet ebben:

- Egy frappáns cím, néhány szellemes nyitógondolat, vagy némi irónia hatására sokkal könnyebben feledjük az éppen minket foglalkoztató egyéb gondolat, és könnyebb ráhangolódni az új feladatra. Az esetek többségében biztosak lehetünk benne, hogy a résztvevők nagy része éppen hogy befejezett valamit, rosszabb esetben éppen félbehagyott

valamit, hogy odaérjen a „meetingre”. Nekünk kell tehát „visszahozni” őket. (... „Houston, we have a problem” ...)

- Előfordul, hogy a megbeszélésen ülők még nem ismerik egymást, egy gyors, kölcsönös bemutatkozás, a későbbi munkát segíti.

A téma (fókusz), és a célok megnevezése

A téma jellemzően már ismert, ennek ellenére érdemes a megbeszélés elején tisztázni, esetleg jól látható helyen fel is írni. A későbbi vita hevében sokszor az is elég lesz majd a „félrebeszélők” kezelésére, ha a moderátor egyszerűen rámutat erre.

A **megbeszélés céljait** szintén össze kell gyűjteni, illetve ismertetni kell. Néha szükség lehet arra is, hogy előre leszögezzük, hogy **mi nem cél, miről nem lesz szó!**

Mielőtt továbbsmennénk, érdemes rákérdezni, hogy konszenzus van-e a témát, és a célokat illetően. Inkább itt derüljön ki, hogy valami gond van ezekkel, mint 1-2 óra intenzív vita után jöjjenek rá a résztvevők, hogy nem is ugyanarról beszélnek.

„5 perced van, és kapcsold ki a telefonodat!” – azaz a játékszabályok

Érdemes pár percet szánni a megbeszélés játékszabályaira is. Itt is ugyanaz a taktika lényege, mint korábban: Egyrészt próbáljuk meg kiszűrni előre a várható zavaró tényezőket, másrészt ha a moderátornak menet közben be kell avatkoznia, akkor sokkal könnyebb dolga van, ha a közösen elfogadott játékszabályokra hivatkozhat.

Tipikus pontok:

- Mobiltelefonok kikapcsolása.
- Hozzászólónként egyszerre, maximálisan 2-5 perc idő.
- Egyszerre csak egy beszéljen.
- Napirendi pontok előzetes tisztázása, majd betartása!
- Időkeretek, - beleértve a megbeszélés végét is - betartása. Ha kell, akkor inkább egy újabb időpont kijelölése.
- Eredeti célok szem előtt tartása.
- Személyeskedések, sehova sem vezető „kötözködő” észrevételek mellőzése, illetve néha inkább éppen a túlzásba vitt poénok határok közé szorítása.
- ...

„Ezennel Önt, ... moderátorrá ültük”

Azaz a megbeszélés elején érdemes tisztázni a moderátor szerepét, feladatait, és egyben felhatalmazni arra, hogy segítse a csoportot abban, hogy a közösen elfogadott játékszabályok szerint dolgozzanak. Ez 1-2 perc, cserébe később sokkal könnyebb megkérni valakit (például a magasabb pozícióban álló vezetőt...), hogy ő is tartsa be az előre megállapodott kereteket.

A bevezetésre időt, még hozzá elég időt kell szánni. Elvarratlan szálak esetén nem érdemes továbbmenni. A gyakorlatban a bevezető szakasz, jellemzően nem tart tovább 5 percnél. Kezdődjék hát:

A munkafázis

A cél egyértelmű. A játékszabályok is. Az érdemi, célorientált egyeztetés a résztvevők számára itt kezdődik, ahogy a munka neheze a moderátor számára. Moderátorként itt első sorban a következő pontokra kell figyelni:

- Játékszabályok betartása.
- Ütemterv betartása.
- Folyamatos felügyelete annak, hogy a cél felé haladnak-e a résztvevők, sikerül-e a lényegi pontokra koncentrálni?

Hogyan segít ebben a fázisban a moderátor?

- Gyakori, hogy a vita hevében egy kérdés lezárása előtt már egy újabb kérdés boncolgatásába kezdenek a résztvevők. Ilyenkor a moderátor feladata, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy előbb zárják le az első kérdést, és csak ezután kapjanak bele a következőbe.
- A legtöbb tárgyaláson vannak olyanok, akik nehezebben jutnak szóhoz. A moderátor feladata, hogy ilyenkor akár direkt kérdéssel, bevonja az ilyen résztvevőket – különösen amelyik napirendi pontnál ők érintettek.
- Ha teendő, elvégzendő feladat kerül megfogalmazásra, úgy moderátorként kérni kell, hogy egyből felelőst, határidőt is rendeljenek hozzá a résztvevők.
- Nehéz, de nagyon fontos szerep az egyes beszámolók során a „helyi szónokokat” (sértődés nélkül) visszaszorítani a lényegre és a közösen szabott időkorlátra, különben végeláthatatlanná válnak a megbeszélések. Ehhez segítenek az előre közösen elfogadott játékszabályok.
- Ha egy értekezleten „parázs vita” várható, akkor könnyebben kézben tartható a dolog, ha a moderátor előre bekéri írásban a kérdéseket és hozzászólásokat. Ilyenkor a napirendben könnyebben kézben tartható a konstruktív vita, és könnyebben elkerülhető az időcsúszás.
- Ha egy átbeszélendő témáról esetleg egy hosszabb vita után úgy döntenek a résztvevők, hogy nem tartozik a tárgyhoz, vagy bármi egyéb ok miatt nem kívánnak vele foglalkozni, akkor azt – ezzel a megjegyzéssel

jegyzőkönyvezve – le kell zárni! (A moderátornak célszerűen figyelnie kell, hogy az ilyen témára minél kevesebb idő menjen el vitával, mert az ülés eredményessége szempontjából ez mind „holt idő”!)

- Nyitott pontok rögzítése – azaz miről kellett volna még beszélni? (Ez egyébként nem csak akkor kell, ha azt is tudjuk, hogy lesz-e folytatás! A megbeszélés eredményeihez az is hozzátartozik, hogy mit nem sikerült elérni!)
- Ha (nagyobb) időcsúszásba kerülünk a tervezetthez képest, akkor a moderátor hívja fel erre a figyelmet, és segítsen megállapodni a még hátralévő napirendi pontok átütemezéséről, esetleg néhány elhagyásáról.
- Ellenőrzőkérdések megfogalmazása – sokszor érdemes az elhangzottakat az egyes napirendi pontok végén összefoglalni. Hogy miért? Ez segíti az adott napirendi pont egyértelmű (konszenzusos vagy vezetői döntéses) lezárását, valamint segít a jegyzőkönyvvezetőnek dokumentálni a legfontosabb gondolatokat, határozatokat.

Technikai eszközök – az említés szintjén

Itt és most a technikai eszközök bemutatása nem cél, a felsorolás csak emlékeztető akar lenni, hogy mindent használhatnánk:

- Írásvetítő (igen, még mindig van ahol használják. Meg van a varázsa.)
- Flipchart tábla
- Fali tábla
- Kivetítő
- Eltérő színű íróeszközök

Sikoly, vércseppek, földhöz csapódó kés. Dráma!

Mindezt egy megbeszélés, kapcsán nem biztos, hogy ígérhetjük, de időnként azért érdemes lehet kitörni a sablonokból. Ahogy a jó színházi előadásban, úgy egy megbeszélés alkalmával is alkalmazhatunk néhány apró, de annál hatásosabb elemet:

- Egy kis feszültségkeltés (nem mindig lelőni azonnal a „poént”)
- Ritmus-, és hangerőváltások
- Csipetnyi (politically correct) humor!

Az utolsó szó jogán

Megbeszéléseken moderálni eleinte feszültséggel terhes lehet.

Na és?

Először felállni is az volt csecsemőként. Ahogy később hangosan köszönni a csúnya szomszéd néninek, majd szintén stresszes volt randira hívni a környék legjobb csaját. Ahogy vizsgázni, majd felvételizni egy munkahelyre, vagy felvenni az első alkalmazottat. Először házasodni, majd először elválni... A sor a végtelenségig folytatható.

Egyszerűen neki kell fogni, időnként megállni és átgondolni, de a legfontosabb:

Ne add fel!

Ha csak hetente néhány hiába elveszett órát megspórolsz a cégednek, már akkor megérte! Sok sikert!