

od posameznika do skupine
od skupine do skupnosti
od poslovne ideje do uspešne zadruga kot skupnostnega podjetja in družbene inovacije

-ZADRUŽEVANJE-

PROCES POVEZOVANJA V ZADRUŽNIŠTVU

praktični nasveti za samovodenje skupin

ideja — skupina — poslovna priložnost — skupnost — ekonomska demokracija — uspešno delovanje

Združenje CAAP, so.p.

1	PRAVZAPRAV MOTIVACIJSKI UVODNIK	
		a. Zadruga, socialno podjetništvo, skupnostno podjetje
		b. Družbene inovacije
2	PROCES ZADRUŽEVANJA	
3	VLOGA MODERATORJA V PROCESU ZADRUŽEVANJA	
4	NA DELO!	
		a. Pravila dela
		b. Pravilo KKRK — kdo, kaj, rok, kje
		c. Delovne skupine
		d. Uporaba tabel
		e. Šprotna / spletna komunikacija
		f. Katalog veščin in znanj članov
		g. Priprava poslovnega načrta in letnega načrt dela
		h. Izobraževanje skupine in samoizobraževanje
5	OH, SPET SESTANEK	
		a. Vloge
		b. Prostor
		c. Zapisnik
		d. Sprejemanje odločitev — soglasje
		e. Parkirišče idej
		f. Čvek pavze in podobne neformalnosti
6	MOREBITNE TEŽAVE IN PRESKAKOVANJE OVIR	
		a. Konflikti
		b. (Ne)strinjanje
		c. Odnosi moči
		d. Vlečni konji in večno molčeči
		e. Sindrom naslonjača
		f. Sindrom dobivanja kril
		g. Ostale težavice
7	HITRI PREGLED POMEMBNIH TOČK	
8	VIRI IN NADALJNJA BRANJA	

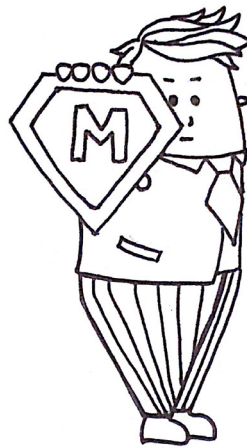
I. PRAVZAPRAV MOTIVACIJSKI UVODNIK

Je možno iz skupine posameznikov ustvariti organizacijo — zadrugo, socialno podjetje — in celo skupnost? Kako skupino posameznikov povezati v uspešno zadrugo in kje začeti? Kako poslovno idejo pretopiti v delujočo organizacijo, kjer posamezniki nastopajo enakovredno in odgovorno in hkrati delujejo po vrednotah odgovornosti, zaupanja, pravičnosti, solidarnosti, odprtosti, skrbi za druge in poštenosti?

Skupno in skupnostno reševanje družbenih problemov kot poslovna priložnost zahteva skupino ljudi, ki mora znati najprej komunicirati med seboj. Zadruga kot moštveno zagotavljanje sredstev za preživetje je ena od kolektivnih oblik poslovne in družbene akcije, ki prinaša več možnosti za uspeh od individualiziranega delovanja posameznika. Je sodobna oblika demokratičnega poslovnega sodelovanja, ki se opira na skoraj 150-letno tradicijo in vrednote odgovornosti, zaupanja, pravičnosti, solidarnosti, odprtosti, skrbi za druge in poštenosti. Hkrati zadruga kot gospodarska oziroma ekonomska (mikro) skupnost zahteva aktiviranje in odgovornost vsakega vključenega posameznika.

Pred vami je priročnik, za katerega upamo, da vam bo pomagal uspešno soustvarjati, spremljati in usmerjati proces nastajanja zadruge in njenega vodenja. Nastal je predvsem na podlagi naših izkušenj, ki jih pridobivamo pri delu s skupinami, ki so se lotile vzpostavljanja zadrug, iz izkušenj delujočih zadrug ter z dolgoletnim delovanjem v različnih skupinah.

Z(a)družimo se!



I.a. ZADRUGE, SOCIALNO PODJETNIŠTVO, SKUPNOSTNO PODJETJE

Reševanje družbenih problemov kot poslovna priložnost se z registracijo zadruga šele začne. Vrednote in načela delovanja je potrebno zapisati v združna pravila (statut), ki si jih člani vsake zadruga v skladu z zakonom o zadrugah napišejo sami. Pravila so lahko manj ali bolj demokratična.

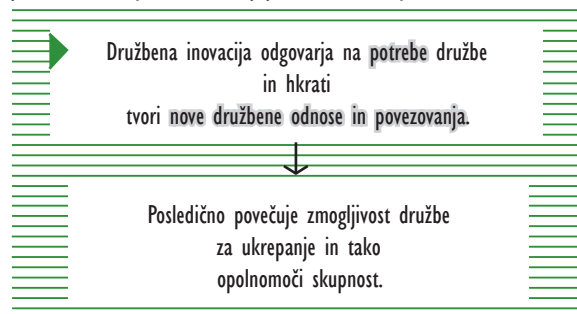
Zadruga je lahko tudi socialno podjetje — status, ki ga zadruga pridobi na podlagi zakona o socialnem podjetništvu. Kadar si člani zadruga v pravih določijo, da bo vsak član imel en odločevalski glas ne glede na velikost deleža, ki ga je vložil v zadrugo, ter da bo zadruga ustvarjen dobiček vrnila nazaj v delovanje delila največ do 20% dobička in ga pri tem enakomerno delila tudi svojim zaposlenim, je takšna zadruga **socialno podjetje**. Brez teh strogih določil v pravih lahko zadruga poslujejo zelo podobno kot kapitalske družbe (d.o.o., d.d.), kar pomeni, da člani niso enakopravno vključeni v upravljanje zadruga ter da sta ustvarjanje in delitev dobička izključna prednostna cilja. Je pa prav zadruga kot oblika pravne osebe daleč najbolj primerna oblika za ustanavljanje socialnih podjetij, saj so že v zakonu o zadrugah odlični nastavki zanje. Prav zaradi tega lahko zadruga že z majhnimi, zgoraj opisanimi dopolnitvami pravil postanejo socialna podjetja in delujejo v skladu z zgoraj omenjenimi vrednotami. In šele takrat lahko za zadruga gledamo kot na **skupnostna podjetja**, ki se poleg poslovnih interesov ozirajo tudi na interese skupnosti, skrbijo za lokalni razvoj, okolje itn.

Skupnostno podjetje ni z zakonom formaliziran status kot sta zadruga in socialno podjetje, temveč neformalna in samozadana družbenokoristna funkcija.

I.b. DRUŽBENE INOVACIJE

Poslovni interesi in zamisli, ki upoštevajo interese ter potrebe skupnosti ali iz njih izhajajo, imajo več možnosti za ekonomski uspeh. Poslovna ideja, ki izhaja iz resničnih potreb skupnosti, rešuje določen družbeni problem, zato takšno idejo imenujemo **družbena inovacija**.

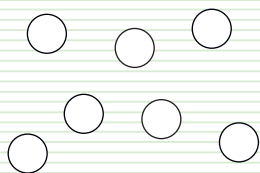
Ključno pri družbenih inovacijah je, da ne ponujajo samo inovativnega odgovora na specifični družbeni problem z novimi produkti, storitvami ali modeli, temveč ob tem tvorijo tudi nova povezovanja in odnose v skupnosti. Tako posledično polnomočijo skupnost, da lahko vse bolj samostojno odgovarja na lastne potrebe izhajajoč iz lastnih potencialov.



Družbena inovacija še ni vsak nov produkt, proizvod ali storitev, ki odgovarja na specifično družbeno potrebo razumljeno kot tržno nišo, npr. storitev za starejše osebe, produkt za doječe matere, proizvod za srčne bolnike ipd. To so **samo ekonomske inovacije**. Primeri družbenih inovacij so Facebook in druga socialna omrežja, podjetja za množično financiranje ali t.i. crowdfunding podjetja, a našeta niso nujno socialnopodjetniško naravnana. Med družbene inovacije bi lahko uvrstili tudi platforme kot so prevozi.org, couchsurfing.com in skupnostne urbane vrtove, vendar pa ti za razliko od zgornjih niso tržno naravnani.

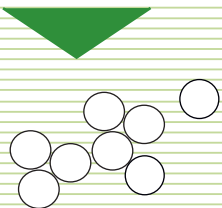
2. PROCES ZADRUŽEVANJA

1. RAZPRŠENI POSAMEZNIKI
posamezniki
podobne potrebe
različna znanja in veščine
izoliranost
brezposelnost
osamljenost problemov



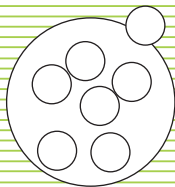
situacija posameznikov

2. PROCES VZPOSTAVLJANJA ZADRUGE
združena znanja in veščine
skupni cilji
skupinsko reševanje problemov
medsebojno vzpodbujanje



povezanost v zadrugo

3. SKUPNOSTNO PODJETJE
skupnostno podjetje
soupravljanje
reinvestiranje
razvoj v lokalnem okolju
nova delovna mesta
skrb za skupnost
skrb za naravno okolje



proces skupnostnega dela

Skupina posameznikov, ki želi prerasti v organizirano skupnost in organizacijo, si mora torej zastaviti jasna pravila delovanja. Proces **zadruženja** se začne že pred formalno ustanovitvijo zadruga in pridobitvijo statusa socialnega podjetja ter traja ves čas njenega delovanja. Z zadruženjem skupina preraste v skupnost in običajno podjetje se lahko prelevi v skupnostno in družbeno inovativno podjetje.

Skupina je osnovna enota dela v procesu zadruženja. Skupinsko delo se precej razlikuje od samostojnega dela posameznika. Dobra organiziranost delovnega procesa, odgovorno prevzemanje in izvrševanje skupinsko usklajenih delovnih nalog ter poudarjanje pripadnosti skupini so ključni elementi procesa zadruženja. Njegov cilj je časovno in vsebinsko učinkovito demokratično združno soupravljanje in soodločanje, ki temelji na kolektivizirani osebni odgovornosti ter skrbi za skupnost.

Kolektivizirana osebna odgovornost pomeni skupinsko razporejanje in usklajevanje delovnih nalog in obveznosti, ki jih z vso odgovornostjo prevzame in izvede posameznik ali ožja delovna skupina. Če je osnovna enota dela v procesu zadruženja skupina, je njena merska enota osebna **odgovornost posameznika**.

3. VLOGA MODERATORJA V PROCESU ZADRUŽEVANJA

Vsaka skupina posameznikov še ne predstavlja skupnosti. Slednjo lahko opredelimo kot skupino ljudi s podobnimi interesi, ki se ravna po načelih, vrednotah in pravilih, ki si jih je določila sama. V procesu združevanja težave znotraj skupnost rešujemo z dialogom, pri čemer ima moderator ključno funkcijo.

Moderator je oseba, ki **omogoča procese** tvorjenja skupnosti. Zadnja leta v našem prostoru uporabljamo tudi izraz fasilitator (facilitator).

Vloga moderatorja v procesu združevanja zagotavlja in skrbi za nemoten potek procesa dela skupine. Moderator je predvsem **vloga** in ne konkretna oseba ali funkcija (predsednik, direktor zadruga). Vloga ječasna, podeli pa mu jo skupina. Da vloga ne bi prerasla v stalno funkcijo je priporočljivo menjavanje moderatorjev. Tako se bo skupina izognila padcu v centrifugo samoumevnosti, člani, ki se bodo izmenjevali v moderiranju, pa bodo bolj cenili in upoštevali moderatorjev trud. Zato je zelo pomembno, da čim več članov pridobi izkušnjo koordiniranja, vodenja, upravljanja in strukturiranja dela ter skrbi za odvijanje procesa.

Moderator naj v skupinsko dinamiko sestankovanja ne posega prepogosto ali izstopajoče. Če je usmerjenost k rezultatom sestanka melodijna in so člani njeni avtorji in hkrati orkester, je moderator dirigent, ki skrbi za skupni cilj. V kolikor člani na več moderiranih sestankih ne uspejo razrešiti določenih težav, je priporočljivo razmisliti o povabilu moderatorja, ki ni član skupine.

Obstaja veliko število različnih moderatorskih orodij in tehnik kot so viharjenje možganov, ledolomilci, vrtiljak, brenčee skupine, svetovna kavarna, metoda odprtega prostora, metoda snežne kepe, piramida poslanstva itn. Na tem mestu jih ne bomo podrobneje opisovali, jih pa najdete v literaturi, ki je navedena na koncu priročnika.

4. NA DELO!

V procesu združenja velja upoštevati pravilo »za vsakega se mesto najde« in vzpostaviti nekaj železnih pravil za uspešno razvijanje in soupravljanje delovnega procesa.

4.a PRAVILA DELA



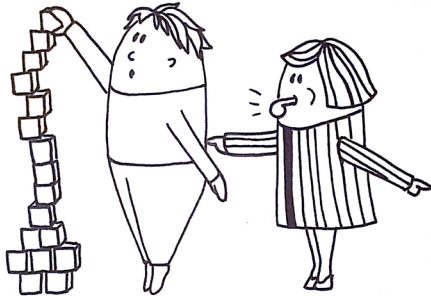
Skupna pravila, ki omogočajo učinkovito delo skupine je priporočljivo sprejeti na začetku srečanja in jih predlagajo člani sami. Med njih sodijo nevpadanje v besedo, dvig roke za prigrasitev k besedi, prednost tistih, ki se še niso prigrasili k besedi, točnost pričrenjanja sestankov, omejeno trajanje sestankov, raba mobilnih in drugih naprav, tikanje ali vikanje, čas za odmore in njihovo trajanje, dolžina govorenja, raba ročnih znakov, pravilo KKRK ipd. S časom bo skupina sama izoblikovala sklop zanj primernih pravil.

4.b PRAVILO KKRK - KDO, KAJ, ROK, KJE

Pravilo KKRK je enostaven pripomoček, s katerim člani določajo kdo bo naredil kaj (kaj je njegova naloga), časovni rok, do katerega je treba nalogo opraviti, in če je relevantno določiti še kraj izvršitve naloge, torej kje.

Priporočljiva je izdelava kontrolnih seznamov v obliki tabel, ki jih lahko imate pripravljene že vnaprej. Glede na projektno zadolžitev se kontrolni seznam lahko prilagaja, npr. zamenja vrstni red kdo in kaj, dodajo se potrebni materiali, predpriprave, sodelujoči, opombe itn.

Eni izmed oseb lahko podelimo "**dovoljenje za teženje**" – gre za simpatično funkcijo, ki jo člani podelijo enemu ali več članom. Dovoljenje za teženje je skrb za opravljanje dogovorjenih delovnih nalog ob dogovorjenem času. Nosilec licence »dovoljenje za teženje« ima nadzor nad posameznimi delovnimi procesi ter člane spodbuja in opominja pri izvrševanju njihovih nalog.



4.c DELOVNE SKUPINE

Pri večjem številu članov delo razporedite po delovnih skupinah (npr. izdelava statuta, oblikovanje celostne grafične podobe, izdelava načrta pridobivanja financ, priprava ustanovnega občnega zbora, zbiranje strokovnih podatkov ipd.). Na ta način je moč doseči večjo preglednost nad posameznimi projekti oziroma zadolžitvami, delo je enakomerneje razporejeno med člane. Predstavniki delovnih skupin na članskih sestankih redno in jedrnato poročajo o napredovanju dela v skupini. Pregled napredka dela v delovnih skupinah je lahko stalna točka dnevnega reda članskih sestankov.

4.d UPORABA TABEL

Z uporabo tabel ali razpredelnic bodo podatki bolj urejeni, pregledni in jasni, sporočila in informacije pa članom vizualno približane. Na spletu je moč najti vrsto brezplačnih aplikacij za projektno vodenje, ki so priporočljive predvsem v primeru prostorske razpršenosti članov.

Med tabele spadajo tudi koledarji, ki so uporabni v primeru večjega števila sestankov, različnih dogodkov ali izobraževanj. Uporabite lahko tudi spletne elektronske koledarje, ki omogočajo dostop članom ne glede na njihovo lokacijo.

4.e SPROTNA / SPLETNA KOMUNIKACIJA

Za boljšo medčlansko delovno komunikacijo predlagamo rabo elektronskih poštnih seznamov, bolj znanih kot skupine (groups). Sezname omogočajo preglednejše pošiljanje sporočil, vzpostavljanje podskupin, številčenje objav za pregled in arhiviranje.

Ne uvajajte novih orodij ali tehnologij, če jih člani ne znajo uporabljati.

4.f KATALOG VEŠČIN IN ZNANJ ČLANOV

Z izdelavo kataloga veščin in znanj članov pridobite vpogled v celoten korpus znanj bodoče zadruga. Tako se lažje odločate o tem, katere naloge lahko izvedete sami in za katera znanja boste poiskali zunanje sodelavce. Člani lahko v katalog vpisujejo strokovna in formalno pridobljena znanja, kot tudi hobije in neformalno pridobljena znanja ter veščine.

4.g PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA IN LETNEGA NAČRTA DELA

Poslovni načrt in letni načrt dela zadruga predstavljata osnovno vodilo pri sprejemanju poslovnih odločitev in načrtovanju dela ter razvoja zadruga. Poslovni načrt vsebuje predvidene finančne tokove in splošne smernice, letni načrt dela pa konkretne usmeritve, cilje in naloge.

Oba dokumenta boste potrebovali pri pridobivanju finančnih sredstev, saj je npr. poslovni načrt treba predložiti pri pridobivanju kreditov in pri prijavljanju na razpise.

A pri pripravi teh strateških dokumentov je dobro ohraniti določeno stopnjo prilagodljivosti in možnosti hitrega odzivanja v primeru spremenjenih okoliščin.

Osnutka dokumentov lahko pripravi delovna skupina, končno različico pa pregledajo in sprejmejo člani. Vključenost članov v pripravo načrtov, poveča možnosti za njuno realizacijo. Pooblastilo za izvedbo ima predsednik oziroma direktor.

4.h IZOBRAŽEVANJE SKUPINE IN SAMOIZOBRAŽEVANJE

Nenehno izobraževanje članov je izrednega pomena za kvalitetno delo skupine in zadruga. Poleg strokovnega izobraževanja, pri čemer bo v pomoč katalog veščin in znanj članov, je pomembno tudi izobraževanje o delovanju zadruga in načelih združništva. Predvsem v času vzpostavljanja zadruga in ob sprejemu novih članov je treba zagotoviti oz. osvežiti znanje o pomembnosti soodločanja, soupravljanja, združnih načelih in vrednotah, združnih pravilih (statut) itn.

5. OH, SPET SESTANEK

Skupinsko delo je srce delovanja organizacije, zato sta dinamika in uspešnost srečevanj nadvse pomembni. Redni sestanki narekujejo ritem delovanja, zato naj se praviloma dogajajo ob isti uri in na isti dan. Sestankov naj ne bo preveč, prav tako naj bodo karseda kratki in jedrnat, predvsem pa ciljno usmerjeni, kadar gre za operativne zadeve. Kraj oziroma prostor srečanj naj se prilagajata članom, v kolikor prihajajo iz različnih krajev. Glede sestankov je priporočljivo zastaviti jasna pravila, ki jim ne bo težko slediti in bodo čim bolj sprejemljiva za vse.

Vodenje sestankov naj ne bo naloga le ene osebe, temveč naj se razdeli med več ljudi. Različne vloge udeležencev enakomerneje razporejajo odgovornosti.

5.a VLOGE

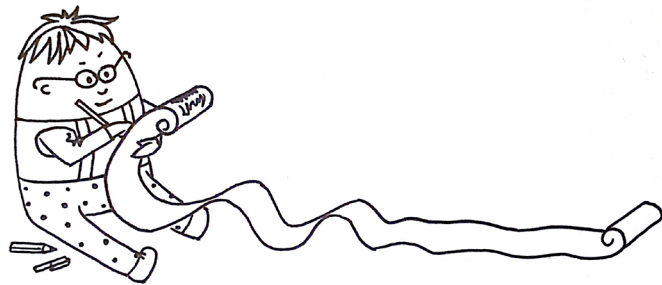
Sestanki z velikim številom članov potekajo uspešneje, če so poleg moderatorja prisotni tudi zapisnikar, varuh čas in atmosferik.

Moderator je skrbnik procesa in le vloga, ki jo nekdo začasno prevzame. Skrbi za osredotočenost dela, sledenje rdeči niti in spremlja učinkovitost odvijanja procesa za doseganje zastavljenih vsebin in ciljev.

Zapisnikar skrbi za natančne in nedvoumne zapise dogovorjenega. Preden zapisnikar zapiše dogovorjene sklepe, naj jih prebere na glas, da preveri soglasje vseh članov.

Varuh časa v koordinaciji z moderatorjem nadzira časovni potek srečanja in opozarja na skupno sprejete časovne omejitve.

Atmosferik med srečanjem skrbi za dobro delovno okolje in vzdušje - primerna osvetlitev, prezračevnost, prigrizki, napitki ipd.



5.b PROSTOR

Izbor in ureditev prostora za srečanja je pomemben del moderatorjevega dela in lahko zelo pripomore k sproščenemu delu skupine.

Moderator ali skupina, ki skrbi za izvedbo srečanj, naj preveri primernost prostora (svetloba in senčnost, zračnost, hrup, postavitve miz, stolov, table, bližina stranišča, bližina pogostitve, odmaknjenost od prehodnih poti ipd.). Postavitve prostora naj daje občutek enakopravnosti in vključevanja, priporočljiva je postavitve stolov v krog.

5.c ZAPISNIK

V zapisnik ne zapisujemo celotne razprave, temveč samo sklepe oziroma dogovore, zadolžitve, odgovorne osebe in roke izvedbe.

Po določenem številu sestankov in sklepov pripravite pregled neizvršenih sklepov. Sklepi naj bodo številčeni z zaporednimi številkami in datumi sprejema.

Zapisniki sestankov naj bodo arhivirani in dostopni vsem članom, npr. posredovani po elektronski pošti ali dani v skupno rabo, da imajo možnost vpogleda tudi tisti, ki se sestanka niso udeležili.

5.d SPREJEMANJE ODLOČITEV - SOGLASJE

V Zakonu o združenih osebah je zapisano, da člani odločajo z glasovanjem, vendar je priporočljivo, da odločitve sprejemate soglasno. Kar pomeni, da se člani v veliki meri strinjajo s sprejeto odločitvijo oziroma da ji nihče v celoti ne nasprotuje.

Soglasje je način sprejemanja odločitev v skupini, ki temelji na razpravi in ne glasovanju. Vsi udeleženci se ne strinjajo nujno z vsem in popolnoma, a sprejmejo skupno zavezujočo odločitev. Za izraz soglasje se ponekod uporablja izraz konsenz.

Odločanje s soglasjem predlagamo, saj:

- veča možnost uresničitve sprejete odločitve,
- krepi skupno zavedanje,
- upoštevata vsa mnenja,
- ni izvzet, nihče ni preglasovan,
- preprečuje izključevanje,
- preprečuje zaletavost pri sprejemanju odločitev.

Sprejemanje s soglasjem lahko prinese tudi določene težave:

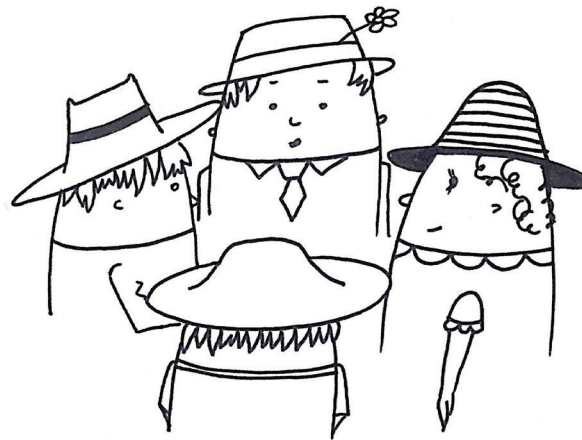
- dolgo usklajevanje,
- možnost zavrnitve relevantnega strokovnega mnenja.

5.e PARKIRIŠČE IDEJ

Med sestankom se lahko porodijo ideje, ki niso povezane s temo pogovora. Zapisnikar naj jih pribeleži na posebno mesto, t.i. "parkirišče idej", saj lahko kasneje pridejo še kako prav!

5.f ČVEK PAVZE IN PODOBNE NEFORMALNOSTI

Nikakor ne gre pozabiti na neformalno druženje, ki ni neposredno povezano s sestankovanjem, saj združništvo ne pomeni le skupnega dela.



6. MOREBITNE TEŽAVE IN PRESKAKOVANJE OVIR

6.a KONFLIKTI

Nemogoče se jim je izogniti, zato je bolje dopustiti, da se zgodijo v kontroliranem okolju. Moderator lahko zelo pripomore k razreševanju, seveda ob pomoči vseh članov skupine. Konflikti so priložnost za premike in nove uvide. Obstaja več možnih rešitev: zmaga ena stran, umik ene strani, kompromis, preseganje okvirja, soglasje. Temeljno izhodišče pri reševanju konfliktov ni razčiščevanje o tem, kdo je kaj rekel ali celo mislil, temveč katero težavo s konfliktom rešujemo. Zato je treba najprej vzpostaviti skupinsko soglasje o srži konflikta.

6.b (NE)STRINJANJE

Proces združevanja lahko ovira tudi prehitro strinjanje članov o neki zadevi. Zato je pomembno preverjati strinjanje in poskrbeti, da vsi člani natančno vedo, s čim se strinjajo. Prav tako mora moderator preveriti, ali se z odločitvijo strinjamo vsi ali je kdo svoje nestrinjanje zamolčal.

6.c ODNOSI MOČI

V zadruzi soodločajo vsi člani enakopravno ne glede na funkcijo ali solastniški delež. Neformalni ali formalni odnosi moči pomembno vplivajo na delovanje skupine. Obstaja nevarnost, da se upošteva mnenja le nekaterih, zato je pomembno, da se osredotočamo na vsebino in ne na govorca, KAJ nekdo govori, ne kdo.

Neupoštevanje nekaterih idej lahko presežemo z metodo *brain writing*, pri kateri ideje najprej zapišemo, jih nato predstavimo in ovrednotimo ne da bi vedeli čigave so.

6.d VLEČNI KONJI IN VEČNO MOLČEČI

Različni karakterji in temperamenti pogojujejo dinamiko skupine. Nekateri člani prevzemajo številne naloge, nenehno sodelujejo v razpravah, drugi so bolj zadržani, v ozadju. Naloga moderatorja je zagotavljanje enakopravnega vključevanje v razpravo in enakomerno razdeljevanje delovnih nalog. Na ta način se »vlečni konji« ne bodo prehitro utrudili in izgoreli, »večno molčeči« pa ne bodo izključeni, pozabljeni člani skupnosti.

6.e SINDROM NASLONJAČA

Skupina velikokrat dodeli posebno mesto tistemu, ki ima več znanja ali potrebnih informacij, in kmalu se vsa skupina zanaša nanj, da bo že on poskrbel ali vedel, ter nanj prelaga odgovornosti. Takšno vedenje lahko preprečimo z izobraževanjem članov ali pripravo dokumentov, ki so obvezno branje za vse člane.

6.f SINDROM DOBIVANJA KRIL

Osebi, ki v zadrugi prevzame vodilno funkcijo, se lahko kaj kmalu zgodi, da ji začnejo rasti krila in z njimi odriva ostale člane.

V tem primeru predlagamo odkrit in iskren pogovor članov, dobro razdeljene delovne naloge, tudi nastopanje več članov v javnosti in v medijih.



6.g OSTALE TEŽAVICE

Zelo pogost pojav je **govorjenje počez** in povprek, ki ga lahko rešujemo z dvigom rok ali žogico (tisti, ki jo ima v rokah, ima besedo).

Lahko tudi hitro odjadramo in **izgubimo fokus**. Tega ohranjamo z vidno zapisanim dnevnim redom, namesto debate uporabimo zapisovanje na plakate ali debato razdelimo v manjše skupine, ki nato predstavijo ključne točke.

V burni debati se zgodi, da člani stvari, pogosto kritike, **jemljejo osebno**. Skušajmo poudariti, da govorimo o vsebini in ne sodimo osebe, ki je to naredila. Vsi namreč delamo skupni cilj.

Različni interesi v večji skupini lahko sprožijo **grupiranje** v manjše skupine. Nevarnost, da se razvijejo mnenjske struje, preprečimo s pogostim usklajevanjem mnenj, delom v »mešanih« skupinah, iskanjem soglasja, večjo mero neformalnega druženja (npr. v obliki prostovoljnih delovnih akcij) in spodbujamo medsebojno spoznavanje članov.

Če se člani medseboj slabo poznajo, se lahko razvije **nezaupanje** ali celo **strah pred motivom** starih ali novih članov. Manj verjetno je, da bo težav prišlo, če vsi poznajo jasna pravila delovanja in postopke včlanitve, poznajo vizijo zadruge, sledijo finančnemu planu ter v ospredje postavljajo vprašanje, ali je nekaj v interesu zadruge ali posameznika.

Čeprav morda lastni interesi niso nujno v nasprotju z interesi zadruge, jih ne smemo zadovoljevati na račun zadruge. Delovati je treba v skupno dobro, a ne na škodo **lastne integritete** (ne iti proti sebi, proti svojim načelom) in biti pripravljeni sodelovati in tvegati skupaj — v dobrem in slabem. Pomebno je razviti občutek skupnosti — »mi smo zadruga«, ne »mi imamo zadrugo« —, saj proces združevanja slej ko prej postane način življenja članov. Ne glede na vse ovire, ostanite odprti naključnim priložnostim, bodite odzivni na impulze iz okolja in dajajte ljudem priložnost.

7. HITER PREGLED POMEMBNIH TOČK

► MODERIRANJE ◀

moderator skrbi za odvijanje procesa
samo vloga, ne oseba
menjavanje moderatorja

► SESTANKI ◀

redni
ob isti uri, na isti dan
ne prepogosti
kratki in jedrnat
ciljno usmerjeni
dnevni red in predvideno trajanje na začetku
datum in kraj naslednjega sestanka (z osnutkom dnevnega reda)
na koncu
več vlog: moderator, zapisnikar, atmosferik, varuh časa

► DNEVNI RED SESTANKA ◀

ves čas viden vsem
prva točka: sprejem dnevnega reda
druga točka: pripombe in sprejem zapisnika prejšnjega sestanka
nadaljnje točke: vsebinske (prva pregled dela delovnih skupin)
zadnja točka: določitev kraja in datuma naslednjega sestanka

► ZAPISNIK ◀

ime organizacije
kraj, pričetek in dolžina sestanka
poimenski seznam udeležencev
sklepi — kratki, jasni, nedvoumni, oštevilčeni
poimenske zadolžitve (če obstajajo)
rok izvedbe zadolžitvev

► KONTROLNI SEZNAMI ◀

seznam vseh sklepov
seznam neizvršenih sklepov
seznam tekočih projektov
seznam posameznih projektnih aktivnosti oziroma zadolžitvev

DEVET PRAVIL plus eno ZA MODERATORJA

1. preveri domneve in interpretacije članov
2. poskrbi da vsi z vsemi podelijo vse relevantne informacije
3. uporabi specifičen primer, da bi dosegel pogovor o ključnih pojmih ali temah
4. predstavi svoje razmišljanje in namene kadar je potrebno
5. usmerjaj razpravo na interese in ne le na stališča članov
6. združuj poizvedovanje (kaj člani želijo) z zagovorništvom
7. skupaj s člani načrtuj naslednje korake, preverjaj nestrinjanja
8. spregovori, o čemer se ne govori
9. ustvari mehanizme odločanja, ki ustvarjajo zavezo
10. zaupaj skupini in skupnemu procesu

8. VIRI IN NADALJNJA BRANJA

- ▶ Zloženska ZADRUGE — želiš ustanoviti? Kratek vodič. Združenje CAAP, Maribor 2014.
- ▶ Tadeja Mesojevec, Metode fasilitacije v mladinskem delu. Salve, Ljubljana 2013.
- ▶ Cirila Toplak in soavtorji, Moderiranje skupinskih procesov: priročnik za moderatorje, (2., dopolnjena izdaja). Umanotera, Ljubljana 2002.
- ▶ Brošura Samoorganizirane krajevne in četrtne skupnosti. Iniciativa mestni zbor, Maribor 2013, www.imz-maribor.org
- ▶ Murray, Caulier-Grice, Mulgan (2010), The Book of Social Innovation.
- ▶ Priročnik ZAdruženje - delavnica združnega povezovanja in sodelovanja, povzetele delavnice v 26 slikah. Združenje CAAP, Maribor 2014.
- ▶ Zakon o zadrugah (Zzad), Uradni list RS, št. 97/09.
- ▶ Zakon o socialnem podjetništvu (ZsocP), Uradni list RS, št. 20/11 in 90/14 — ZDU-II.
- ▶ Slovenski forum socialnega podjetništva, www.fsp.si.
- ▶ Zadruga Slovenije, www.slo.coop.

Avtorice in ostali

Priročnik je pripravila neformalna skupina Hokus pokus open fokus v sestavi Petra Jurič, Staša Dabič Perica, Andreja Kuhar, Karolina Babič in Borut Osonkar.

Priročnik je založilo Združenje CAAP, so.p.

Tkalski prehod 4, Maribor

www.caap.si, info@caap.si

Maribor, december 2014.

