

# Niezbędnik moderatorki



**NASZA PRZESTRZEŃ**  
Konsultacje dokumentów planistycznych  
na wsi i w małych miastach



**Fundacja  
Wspomagania Wsi**

# Niezbędnik moderatoroki

## Niezbędnik moderatorki

Copyright © Fundacja Wspomagania Wsi

Wydawca:  
Fundacja Wspomagania Wsi  
ul. Bellottiego 1  
01-022 Warszawa  
www.fww.pl, fww@fww.pl

Warszawa 2019

Wydanie I

Opracowanie redakcyjne i korekta:  
Claudia Snochowska-Gonzalez

Autorki:  
Dorota Bregin, Magdalena Chustecka, Natalia Sarata

Projekt okładki, opracowanie graficzne, skład i łamanie:  
Ewa Brejnakowska-Jończyk

Druk i oprawa: ARCO Studio Reklamy

Publikacja nieodpłatna

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe”.

Publikacja stanowi podsumowanie doświadczeń Fundacji Wspomagania Wsi zdobytych w czasie realizacji projektu „Nasza przestrzeń. Konsultacje społeczne planów miejscowych na wsi i w małych miastach”, współfinansowanego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska



ISBN 978-8360600-14-6

## Spis treści

Wstęp	4
Konsultacje społeczne	5
Zadania moderatorki	6
Przygotowanie spotkania krok po kroku	11
Czym zajmuje się moderatorka?	12
Moderatorskie pułapki	21
Struktura spotkania	23
Trudne sytuacje	30
Na zakończenie	34
O Fundacji Wspomagania Wsi	35
O autorkach	36

## Wstęp

Zobaczyłaś na tablicy ogłoszeń, że w świetlicy gminnej odbędzie się spotkanie dotyczące remontu budynku świetlicy. Jest szansa na zmianę wystroju, a sołtys chce zapytać mieszkańców i mieszkanki o to, jaki rozkład pomieszczeń i wystrój byłby najlepszy.

Wchodzisz na spotkanie, widzisz wielki stół przykryty suknem, za nim sołtys z wójtką rozmawiają przyciszonymi głosami. Twoje sąsiadki stoją niedaleko i we dwie popatrują na stół. Dołączasz do nich i czekacie wspólnie, aż zejdą się mieszkańcy.

Spotkanie zaczyna się od powitania przez wójtkę, potem głos zabiera sołtys. Opowiada o planach remontu, mówi, jakie zmiany chce wprowadzić w układzie pomieszczeń i wystroju świetlicy. Wszystko byłoby dobrze, tylko że te zmiany zakładają likwidację małego pomieszczenia, w którym odbywały się zajęcia dla najmłodszych dzieci. Dzięki temu będzie można powiększyć dużą salę. Stanie się ona bardziej „reprezentacyjna” dzięki swojemu rozmiarowi – zapewnia sołtys.

Rodzice maluchów, którzy brali udział w spotkaniach grupy zabawowej dla najmłodszych, są nieobecni na sali, bo spotkanie odbywa się o 19:00, więc nikt poza tobą nie protestuje. Twój głos przez prowadzącego zostaje obśmiany, bo przecież nie jesteś mamą małego dziecka. Gdy tłumaczysz, że nie jesteś mamą, ale ciocią, a siostra nie mogła przyjść, bo to pora kładzenia dziecka spać, nikt już nie bierze tego głosu pod uwagę.

Parę tygodni później widzisz, jak wokół świetlicy zbiera się ekipa budowlana i słyszysz huk ciężkich młotów rozbijających ścianę działową w świetlicy.

Ile mamy za sobą takich spotkań? Zebrań wiejskich? Spotkań lokalnego stowarzyszenia? Ile razy wyszedłeś ze spotkania sfrustrowany, bo prowadząca nie wzięła pod uwagę twojego głosu? Ile razy miałaś poczucie straconego czasu, bo przez większość spotkania ludzie się przekrzykiwali, a osoba prowadząca nie robiła z tym porządku?

W tym zeszycie chcemy się razem z tobą zastanowić, jak przygotować dobre spotkanie konsultacyjne. Przeanalizujemy kolejne kroki, które trzeba podjąć, aby osiągnąć jego zakładany cel. Wspólnie rozważymy, czy warto zatrudnić osobę prowadzącą takie spotkanie, i pomyślimy, jak się przygotować, aby poprowadzić je samodzielnie.

## Konsultacje społeczne

Konsultacje społeczne to w Polsce coraz bardziej popularna forma prowadzenia dialogu z mieszkańcami. Samorządy chętniej niż kiedyś pytają ludzi, czego potrzebują i jak widzą rozwój swoich miast, wsi i osiedli. Celem konsultacji jest poinformowanie, a także zasięgnięcie opinii mieszkańców na temat ważnych spraw lokalnych (a czasem też regionalnych czy krajowych)<sup>1</sup>.

W ramach konsultacji przedstawiciele władz mogą przedstawiać obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie i pracę obywateli, mogą też wysłuchiwać ich opinii na ten temat oraz informować o ostatecznych decyzjach, które zostaną podjęte.

Konsultacje społeczne nie ograniczają się jednak tylko do przedstawienia i opiniowania gotowych planów. Mogą być też procesem, w którym od początku wypracowywana jest jakaś propozycja rozwiązania lub diagnozowane są potrzeby w obszarze, w którym w przyszłości podejmowane będą decyzje publiczne. Istotą konsultacji społecznych jest poznawanie perspektyw i potrzeb różnych ludzi i wspólny namysł nad konkretnymi rozwiązaniami i działaniami, które pozwolą realizować ich zróżnicowane potrzeby. Ogólnym celem konsultacji powinno być poszukiwanie rozwiązań, które pomogą władzom publicznym podejmować decyzje w największym stopniu realizujące zasadę dobra wspólnego w danej społeczności<sup>2</sup>.

### Jak przygotować dobre konsultacje społeczne?

W prowadzeniu konsultacji społecznych bardzo ważne jest, aby zachować odpowiednią kolejność działań<sup>3</sup>. Najpierw trzeba zdecydować o tym, czy dany temat w ogóle nadaje się do społecznego skonsultowania. Jeśli zapadła w tej sprawie decyzja władz, jeśli możliwe technicznie jest tylko jedno rozwiązanie lub jeśli obowiązują nadrzędne przepisy, na które ani mieszkańcy, ani władze gminy nie mają żadnego wpływu, poddawanie tematu konsultacjom nie ma sensu. Jeśli jednak w danej sprawie pozostaje pole do dyskusji, należy następnie wyznaczyć sobie jasny cel konsultacji i dopiero potem przystąpić do organizowania spotkań z mieszkańcami.

Jeśli dojdziemy do wniosku, że elementem naszych konsultacji powinny być spotkania z mieszkańcami i mieszkańkami (a nie np. ankiety wrzucane do skrzynki w sklepie), musimy podjąć decyzję, kto ma takie spotkanie poprowadzić.

1 <https://konsultacje.um.warszawa.pl/o-konsultacjach> (dostęp 20.02.2019)

2 <https://poradnik.ngo.pl/co-to-sa-konsultacje-spoeczne> (dostęp 20.02.2019)

3 Więcej o tym możesz przeczytać tutaj: <http://www.konsultacjezasadami.pl/osiem-krokov-konsultacji-spoecznych.html> (dostęp 20.02.2019)

Na to pytanie trzeba odpowiedzieć sobie szczerze i jednoznacznie. Aby to ułatwić, w kolejnym rozdziale piszemy, kim jest moderatorka prowadząca spotkania, jakie musi mieć cechy i kompetencje, żeby być w stanie poprowadzić dobre, ciekawe i uwzględniające wszystkie głosy spotkanie. Jeśli po przeczytaniu uznasz, że ty jesteś tą osobą – świetnie! W kolejnej części dowiesz się, jak się przygotować do tego zadania. A jeśli dojdiesz do wniosku, że jeszcze brakuje ci doświadczenia czy umiejętności, nie zniechęcaj się i tym razem zatrudnij profesjonalistkę, przygotuj spotkanie wspólnie z nią i ucz się, jak prowadzić spotkania. Może już w następnym cyklu konsultacji to właśnie ty je poprowadzisz?

## Zadania moderatorki

ZADANIA  
MODERA-  
TORKI



NARZĘDZIA  
– JAK TO ZROBIĆ?



PRZYKŁADY, CO  
KONKRETNIE MOŻE ZROBIĆ  
LUB POWIEDZIEĆ MODERATOR/KA



Dbanie o to, by zebrani nie odchodzili od wyznaczonego tematu i celu spotkania

- Na samym początku – jasne poinformowanie mieszkańców, jaki jest cel spotkania, jakie będą jego elementy oraz ile będzie trwało
- Zapisanie celu na plakacie lub „rzucenie” na slajdzie w prezentacji multimedialnej; upewnienie się, że mieszkańcy rozumieją, czemu jest poświęcone spotkanie („Czy są jakieś pytania czy wątpliwości odnośnie tego, co ma się dziś wydarzyć?”)
- Informowanie mieszkańców, że dyskusja zeszła na wątki poboczne
- Przypominanie od czasu do czasu celu spotkania oraz omawianego tematu

*Celem dzisiejszego spotkania jest wspólne ustalenie z państwem, gdzie i na jakich zasadach w naszej gminie mogłyby powstać nowe inwestycje, np. chlewnie i kurniki. Spotkanie będzie miało trzy części: w pierwszej zaprosimy państwa do podzielenia się swoimi rekomendacjami i wątpliwościami, w drugiej odniesie się do nich ekspert, a w trzeciej podsumujemy główne wątki ze spotkania. Planujemy, że spotkanie potrwa około dwóch godzin.*

*Słyszę, że kwestia remontu wiejskiej świetlicy jest dla państwa ważna, jednak przypominam, że tematem dzisiejszego spotkania jest przebieg drogi w miejscowości Korytowo, a nie kwestia remontu świetlicy wiejskiej. Zapiszę ten drugi temat na osobnej kartce, tak żeby nam nie zginął, i zarekomenduję władzom gminy zorganizowanie osobnego spotkania w tej sprawie.*



- Obserwacja dyskusji i osób uczestniczących i zapewnienie przerw w odpowiednim momencie (np. gdy wokół jakiegoś tematu narastają emocje i ludzie potrzebują porozmawiać ze sobą, lub po długiej prezentacji, gdy widzimy, że osoby uczestniczące są znużone)
- Zadbanie o osoby, które przyszły na konsultacje, ale mają do rozwiązania lub wydiskutowania problem, który odbiega od bieżącego tematu konsultacji.



*Widzę, że temat jest bardzo żywy i potrzebujecie państwo ze sobą porozmawiać. Zapraszam na 20-minutową przerwę, poczęstowanie się kawą, herbatą i rozmowy w kulisach. W razie pytań czy wątpliwości jesteśmy do państwa dyspozycji również w przerwie.*

*Słyszę, że zgłasza pani problem braku odrolnienia pani działki, mimo zabiegania o to przez ostatnich pięć lat. Tematem dzisiejszych konsultacji jest jednak przebieg dróg w miejscowości X. Czy możemy zaprosić panią w przerwie tu do nas do stolika? Porozmawiamy o tym, co jest potrzebne, by ten problem został rozwiązany. Czy możemy się tak umówić? A tymczasem chciałabym wrócić do dyskusji o możliwych wariantach przebiegu dróg.*

Podsumowywanie i syntetyzowanie tego, co powiedzieli mieszkańcy i inne osoby biorące udział w spotkaniu

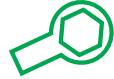
- Zapisywanie najważniejszych omawianych pomysłów i zagadnień na tablicy lub papierze, tak by wszyscy mogli porównać je, dostrzec wspólne punkty bądź istniejące różnice, zaobserwować postęp w dyskusji
- Prośzenie pomysłodawców o szersze omówienie bądź uzasadnienie swoich pomysłów
- Podkreślanie i podsumowywanie tego, co powiedziały mniej aktywne podczas spotkania osoby

*Aby ludzie czuli się właścicielami zapisywanych rozwiązań i pomysłów, ważne jest, aby je zanotować dokładnie tak, jak zostały wypowiedziane. Np. piszemy wprost: „teren wokół świetlicy powinien zostać wyłożony kostką Bauma”, nie piszemy: „utwardzenie terenu wokół budynku”.*

*Czy może pan powiedzieć więcej o tym pomysle? Czego dokładnie panu brakuje wokół świetlicy? W jaki sposób będzie pan używał siłowni polowej?*

*Pani Zofia mówi, że chciałaby, aby droga przebiegała przy brzegu jej działki, a nie przez środek. Czy są inne osoby, które mają podobne zdanie?*





- Odnoszenie wypowiedzi danej osoby do pomysłów innych
- Dostrzeżenie, że czyjaś wypowiedź została przerwana, zwrócenie na to uwagi w grupie i prośenie osoby, której przerwano, o dokończenie wypowiedzi

*Wygląda na to, że uzupełnia pan to, co powiedziała pani Alina. Czy dobrze rozumiem, że oprócz zaproponowanego przez panią Alinę przebiegu drogi, chce pan także dodać propozycję o tym, aby szerokość drogi uwzględniała to, że będą po niej jeździć maszyny rolnicze?*

*Wydaje mi się, że przerwaliśmy pani Katarzynie. Czy chciałaby pani jeszcze coś powiedzieć?*

Przedstawienie problemu w sposób konstruktywny, tak, by uczestnicy mogli nad nim pracować

- Przedstawianie problemu obiektywnie, bez sugerowania rozwiązania
- Przedstawianie grupie problemów i pytań, a nie odpowiedzi

*W miejscowości Zofiówka działają trzy zakłady meblarskie. Do urzędu gminy spłynęły wnioski od części mieszkańców, dla których dźwięki z nich dochodzące są uciążliwe.*

*Chcielibyśmy dziś porozmawiać o tym, jak ta sprawa jest przez państwa postrzegana i jak regulacje dotyczące natężenia tych dźwięków zapisać w planie miejscowym.*

**NIE MÓWIMY:**

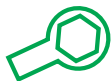
*Niektórzy mieszkańcy są nadwrażliwi na dźwięki i te ważne dla gminy zakłady meblarskie przez to ucierpią. Może warto, żeby państwo, którym to przeszkadza, jeszcze raz przemyśleli sobie tę sytuację?*

**PYTAMY:**

*Strategia gminy określa, że na terenie gminy mogą powstawać nowe inwestycje. Dlatego chcemy dziś porozmawiać o tym, gdzie i na jakich zasadach te inwestycje mogłyby być w naszej gminie lokalizowane.*

**NIE MÓWIMY:**

*Nowa chlewnia ma powstać w Rudce. Co państwo na to?*



- Przypomnienie w odpowiednim momencie, czego powinna dotyczyć decyzja podjęta przez grupę, by uczestnicy spotkania nie tracili czasu na inne sprawy

*Proszę państwa, na tym etapie nie decydujemy o tym, czy działka pana Kowalskiego powinna zostać odrolniona czy nie – to inny etap planowania. Musimy natomiast zdecydować, czy nowa droga może przebiegać przez działki gminne, czy też w ogóle nie wyznaczamy tej drogi w planie zagospodarowania.*

Zbieranie sposobów rozwiązań problemu

- Podsumowywanie opinii i informowanie uczestników, że już czas przejść do następnego problemu lub punktu dyskusji
- Rzeczą bardzo pomocną może być zapisywanie najważniejszych omawianych zagadnień na tablicy lub papierze, tak by wszyscy uczestnicy mogli zaobserwować postęp dyskusji, zauważyć wspólne punkty oraz możliwe różnice. Takie zapisywanie przypomina również grupie, że podczas spotkania powinien zostać osiągnięty cel lub podjęta decyzja. Można spróbować rozbić duże problemy na drobne części i zajmować się każdą z nich osobno.

*Na tablicy zapisałam państwa postulaty dotyczące lokalizacji nowej fabryki mebli w Wólce. Czy są inne postulaty? Nie widzę. W takim razie teraz porozmawiamy o zagospodarowaniu działki gminnej przy Urzędzie Gminy.*

*Aby ludzie czuli związek z wymienionymi rozwiązaniami i pomysłami, pamiętajmy, aby je zapisać dokładnie tak, jak zostały wypowiedziane.*

*Kwestię zlokalizowania fabryki mebli w Wólce można podzielić na kilka zagadnień i problemów: po pierwsze, ochrona okolicznych mieszkańców przed hałasem i zapachami, po drugie, transport materiałów i gotowych mebli lokalną, nieutwardzoną drogą, z której korzystają także mieszkańcy Zabłocia i martwią się o jej rozjeżdżenie i brak przejezdności wiosną, po trzecie, zagrożenie dla lokalnych działalności gospodarczych – powstanie dużego konkurencyjnego zakładu. Porozmawiamy o każdym z tych zagadnień po kolei.*



Umożliwienie uczestnikom i uczestniczkom wyrażania emocji

- Dociekanie, co stoi za określonymi emocjami
- Podkreślanie, że poruszamy tematy, które są związane z codziennym funkcjonowaniem mieszkańców, w związku z tym mają one prawo budzić różne emocje

*Rozumiem, że jest pan zdenerwowany. Czy może pan powiedzieć, co pana w tym rozwiązaniu konkretnie niepokoi?*

*Kwestia odrolnienia państwa działek, a co za tym idzie umożliwienie ich podziału i sprzedaży, jest bardzo żywa w państwa gminie. Słyszę, że zależy państwu na wypracowaniu jak najlepszych rozwiązań. Widać też, że temat budzi różne emocje, bo część osób chce, aby gmina rozwijała ofertę turystyczną, a część osób – by rozwijała ofertę terenów pod budownictwo mieszkaniowe. Porozmawiajmy o tym, czego państwo potrzebują i jakie mają argumenty za konkretnymi rozwiązaniami i przeciw nim. Zacznijmy od budownictwa mieszkaniowego.*

## Przygotowanie spotkania krok po kroku

Jeśli po przeanalizowaniu zadań osoby moderującej dochodzisz do wniosku, że (jeszcze) nie posiadasz kompetencji potrzebnych do prowadzenia spotkań konsultacyjnych, poszukaj do takiej pracy kogoś innego. W dalszej części tekstu piszemy, kim jest osoba moderująca, czym się zajmuje, jaką powinna mieć postawę, a także, jak reaguje na trudne sytuacje.

Z doświadczoną osobą moderującą bez problemu przygotujesz schemat spotkania. Jeśli masz jakieś wątpliwości co do poszczególnych jego części, zajrzyj do rozdziału *Struktura spotkania* i sprawdź, czy pamiętasz o wszystkich elementach.

### Moderator i moderatorka – kto to taki?<sup>4</sup>

Moderator czy moderatorka nie jest przewodniczącym spotkania, takim, jakiego znamy z prowadzenia sesji rady gminy. Nie jest także przywódcą.

Przewodnicząca spotkania lub lider grupy definiuje, a czasami narzuca rozwiązania i podejmuje decyzje. Jego albo jej wysiłki nie koncentrują się na tym, by biorący udział w dyskusji zrozumieli problem i wzajemne stanowiska. Taka osoba ma często już wyrobiony pogląd na sprawę, dlatego zwykle nie dąży do tego, aby podejmowana decyzja w jak największym stopniu godziła interesy różnych stron. W przeciwieństwie do moderatorki – przewodniczący spotkania więcej mówi i wyjaśnia innym osobom, niż słuchają i zadają pytania.

Moderator czy moderatorka nie jest też ekspertem, czyli nie musi być specjalistą w dziedzinie, której dotyczy spotkanie. Nie musi np. być urbanistką ani ukończyć studiów z gospodarki przestrzennej, aby poprowadzić konsultacje społeczne dotyczące zagospodarowania przestrzennego. Musi jednak zapewnić sobie wsparcie eksperckie.

### Kim w takim razie jest moderatorka – osoba prowadząca spotkania i warsztaty konsultacyjne?

Moderatorka ma za zadanie wesprzeć rozmowę między osobami biorącymi udział w spotkaniu, pomaga mieszkańcom wypowiedzieć w bezpiecznej atmosferze różne, często sprzeczne ze sobą opinie, dba o to, by wszystkie głosy, nawet te niepopularne, zostały wysłuchane, pomaga dogadać się we wspólnej sprawie i wypracować optymalne rozwiązania.

<sup>4</sup> Tekst jest kompilacją materiałów własnych, pochodzących z kursu szkoleniowego dla edukatorów partycypacji publicznej, który odbył się w ramach projektu Decydujemy razem, materiałów autorstwa Katarzyny Czayki-Chełmińskiej i Dariusza Fijołka ze Szkoły Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP, a także materiałów Natalii Saraty.

Do zadań moderatora nie należy informowanie o tym, jak powinno się rozwiązać dany problem, ale wspieranie takiej dyskusji, w której mieszkańcy wypowiedzą własne zdanie na temat tego, jak go rozwiązać, a także usłyszą głosy innych mieszkańców, władz gminnych, ekspertów, inwestorów. Moderatorka nie wypowiada własnego pomysłu w kwestii, która ma zostać przedyskutowana – pozostaje osobą neutralną wobec problemu. Zapewne posiada własne zdanie, jednak do jego czy jej zadań nie należy proponowanie żadnego rozwiązania.

#### **Moderacja spotkania to:**

- tworzenie zasad dyskusji i pilnowanie ich przestrzegania przez osoby biorące udział w spotkaniu – zasady pomagają wszystkim się wypowiedzieć i wysłuchać różnych głosów;
- ułatwianie zrozumienia perspektyw różnych osób i złożonych zagadnień, np. celu i procesu planowania przestrzennego;
- wspieranie osób uczestniczących w spotkaniu w prowadzeniu konstruktywnej dyskusji;
- ułatwianie pracy nad rozwiązaniem problemu, wspomaganie procesu dochodzenia do (wspólnych) rozwiązań i podejmowania decyzji.

### **Czym zajmuje się moderatorka?**

→ **Układa program spotkania i prowadzi je w taki sposób, aby z udziałem wszystkich stron spotkania (mieszkańcami, przedstawicielami lokalnych władz, inwestorkami, ekspertami) osiągnąć wyznaczony, uzgodniony i ujawniony cel konsultacji społecznych**

Moderatorka prowadzi spotkanie w sposób elastyczny. Zadaniem tej osoby jest takie dobranie metod pracy na spotkaniu, aby wszystkie osoby uczestniczące mogły wziąć w niej udział.

Wiemy, że w spotkaniu wezmą udział mieszkańcy i mieszkanki, którzy nie znają się na specjalistycznej problematyce, jaką jest planowanie przestrzenne. Dlatego proponujemy im do pracy narzędzie – mapy, które osoby uczestniczące będą w stanie przeczytać i zrozumieć. Jako pierwszą prezentujemy zwykłą mapę fizyczną, ewentualnie mapę Google („z lotu ptaka”), na której każda osoba będzie w stanie odnaleźć swój dom i działkę. Upewniamy się, że mieszkańcy i mieszkanki rozpoznają punkty charakterystyczne na tej mapie i wiedzą, o jakim obszarze dalej będzie mowa. Dopiero w następnej kolejności pokazujemy mapy wykorzystywane przez urbanistów i zapraszamy urbanistę do jasnego wytłumaczenia oznaczeń i symboli. To ważne, by wszystkie osoby biorące udział w spotkaniu wiedziały, na co patrzą. Pamiętaj, że mieszkańcom może być trudno przyznać, że nie rozumieją tego, co oglądają. Obawa przed utratą twarzy może być zbyt duża, dlatego, szczególnie jeśli nie słyszysz żadnych pytań dotyczących mapy, możesz sama zadawać pytania i prosić urbanistkę o wyjaśnienie znaczenia mapy sobie (a przez to także pozostałym osobom).

Na spotkanie przychodzą osoby z bardzo różnymi problemami i potrzebami, które mają zostać załatwione „tu i teraz”. Zadaniem moderatorki jest ustalenie przed spotkaniem z osobami zatrudniającymi ją i planującymi spotkanie, a potem wyjaśnienie mieszkańcom na początku spotkania, jaki jest jego cel i po co się ono odbywa. Warto ten cel zapisać w widocznym miejscu dużymi literami, aby towarzyszył mieszkańcom (i samej osobie moderującej) w trakcie spotkania. Można go też w stosownych sytuacjach powtarzać, np. wtedy, kiedy dyskusja zacznie zmierzać w zupełnie innym kierunku. Osoba moderująca spotkanie informuje też wprost o tym, czego dane spotkanie nie dotyczy i jakich problemów nie jesteśmy w stanie załatwić w jego trakcie. Warto jednak, by ustaliła z przedstawicielami gminy, kiedy może odbyć się inne spotkanie, w trakcie którego pozostałe pytania i kwestie będą mogły znaleźć odpowiedź.

➔ **Dbaj o stronę organizacyjną spotkania, ustal termin, daj wytyczne, jaka sala jest potrzebna (rozmiar, ustawienie stołów i krzesel, wyposażenie w rzutnik i nagłośnienie)**

Zadbaj o sprawy organizacyjne może mieć wpływ (pozytywny lub negatywny) na cały przebieg spotkania, a co za tym idzie, na efekt prowadzonych konsultacji społecznych.

Mieszkańcy nie będą w stanie pracować efektywnie zimą w nieogrzewanej sali bez dostępu do toalety, na spotkaniu, na którym nie słychać osoby prowadzącej lub nie widać tego, co jest wyświetlane z rzutnika. Nie należy też oczekiwać, że w ogóle pojawią się na spotkaniu, jeśli zostanie ono zorganizowane w dzień powszedni o 11:00 lub też jeśli informacja o nim pojawi się z niewielkim wyprzedzeniem, w dodatku tylko na tablicy w urzędzie miasta. Jeśli nie proponujemy opieki nad dziećmi lub kącia zabaw dla dzieci, możemy spodziewać się, że na spotkaniu mniej chętnie pojawią się mieszkanki (mamy i babcie). Jeśli spotkanie ma odbywać się w budynku niedostosowanym do potrzeb osób poruszających się o kulach lub na wózku, w sali na piętrze, bez windy czy podjazdu, kolejna ważna grupa osób o ograniczonej mobilności nie pojawi się na spotkaniu. Jeśli o temacie spotkania napiszemy skomplikowanym, urzędowym językiem, to może to onieśmielić mieszkańców, którzy będą obawiali się, że nie rozumieją, o czym będzie mowa.

➔ **Zapewnij pełne uczestnictwo i zaangażowanie każdej osoby**

Moderator zapewnia warunki, aby każda osoba, niezależnie od swojej roli bądź formalnej funkcji pełnionej w społeczności lokalnej, mogła i chciała być w pełni aktywna w trakcie przeprowadzanych konsultacji społecznych. Największą przeszkodą w pełnym zaangażowaniu jest brak poczucia bezpieczeństwa uczestników i ich obawa przed ujawnieniem własnej niewiedzy (choć przecież to jasne, że mieszkańcy nie muszą się znać na mniej lub bardziej skomplikowanych kwestiach, np. urbanistycznych czy budżetowych) i lęk przed krytycyzmem grupy. W konsekwencji uczestnicy uruchamiają często wewnętrzną cenzurę i wypowiadają tylko te opinie, które są zgodne z wyczuwanym przez nich głównym kierunkiem myślenia grupy. Nie służy to budowaniu zrozumienia tematu ani odpowiadaniu na potrzeby mieszkańców – część z tych potrzeb po prostu nie ma wtedy szans się ujawnić. Zadaniem moderatorki jest pomóc

uczestnikom pokonać te obawy. Moderatorka może do tego doprowadzić, budując poczucie bezpieczeństwa i witając każdą wypowiedź jako cenną i wnoszącą coś do tematu. Pomaga to poszerzać granice akceptacji grupy dla wypowiedzania różnych sądów, opinii, idei.

Na początku spotkania osoba prowadząca mówi wprost, jakie są jej znane stanowiska w konsultowanej sprawie, prosi o ujawnianie wszystkich opinii i zdań, o których słyszały i które znają osoby uczestniczące w spotkaniu. Zapewnia przy tym, że wszystkie głosy, również krytyczne, są ważne przy pracy nad najlepszymi rozwiązaniami dla wszystkich. Zaprasza do przedstawiania perspektyw, które są mieszkańcom znane, nawet jeśli sami ich nie podzielają – to pomaga ujawniać głosy inne niż te najbardziej słyszalne czy powszechne. Część spotkania powinna być tak zaplanowana, aby osoby, które nie chcą wypowiadać się na forum, mogły swoje opinie i poglądy wyrazić w inny sposób (w małych grupach, na piśmie, po spotkaniu, w przerwach itd.).

### → **Dbą o dobre wzajemne zrozumienie, dążą do ujawnienia potrzeb i interesów poszczególnych osób**

Moderatorka dba, aby każda z obecnych osób miała możliwość wypowiedzenia się, przedstawienia swojego sposobu postrzegania problemu, zgłoszenia swojego pomysłu. Ważne, by nie wartościowała wypowiedzi, szczególnie jeśli są sprzeczne z jej własnymi lub takie same jak jej własne. Moderatorka tworzy przestrzeń dla wzajemnego zrozumienia, sama dopytując, czy dobrze rozumie daną wypowiedź. W razie potrzeby wzmacnia słyszalność wypowiedzi, które są przez grupę pomijane. Parafrazuje je i przeformułowuje, tak by zostały zrozumiane i wzięte pod uwagę. Pomaga uczestnikom w formułowaniu własnych opinii, wspiera szczególnie te osoby, które zwykle na spotkaniach nie zabierają głosu lub nie są słuchane, ponieważ uważa się, że nie mają nic do powiedzenia lub ich perspektywa nie jest ważna i cenna (co może wynikać np. z ich niższego wykształcenia, statusu materialnego, sprawności intelektualnej czy sposobu wypowiedzania się).

Jedna z osób uczestniczących krzyczy: „Nie zgadzam się na poprowadzenie drogi przez moją działkę! Nie będę płacić za jej utrzymanie! Nie będę jej odśnieżać! Niech gmina kupi ode mnie tę ziemię, jeśli chce tu mieć drogę!”. Zadaniem moderatora w takiej sytuacji jest usłyszenie tego głosu i przeformułowanie go w postulat, który może zostać wzięty pod uwagę w konsultacjach, np.: „Czy dobrze rozumiem, że obawia się pan kosztów utrzymania drogi w sytuacji, gdyby została ona poprowadzona przez pana działkę? Czy aby móc rozmawiać o przebiegu drogi potrzebuje pan deklaracji z Urzędu Gminy w sprawie tego, kto będzie ponosił koszty odśnieżania, utwardzenia drogi itd.?”.

Przez umiejętne prowadzenie dyskusji moderatorka pomaga w ujawnieniu interesów i potrzeb, co zwiększa prawdopodobieństwo wzajemnego zrozumienia się uczestników i uczestniczek spotkania oraz wypracowania wspólnych rozwiązań.

→ **Wie, że wyrażanie przez mieszkańców frustracji, niepokoju i obaw jest ważnym elementem dobrej dyskusji. Dlatego dba o to, by także głosy krytyczne mogły się ujawniać, potwierdza, że są one słyszane i uznane za równie ważne, co opinie wspierające.**

Moderator dba, aby podczas spotkania nie były bagatelizowane głosy sprzeciwu. Często podczas spotkań konsultacyjnych mieszkańcy potrzebują najpierw wyrazić obawy i frustracje, aby przejść następnie do etapu szukania wspólnych rozwiązań. Warto podejść konstruktywnie do wyrażonej frustracji i potraktować ją jako ważny element owocnych konsultacji. Jeśli mieszkańcy nie będą mieli przestrzeni na wyrażenie obaw czy protestu, może to zablokować proces szukania wspólnej drogi do niwelowania problemów, spowodować okopanie się na przeciwstawnych stanowiskach i uniemożliwić rozmowę nastawioną na szukanie rozwiązań.

Zaraz po rozpoczęciu spotkania i przedstawieniu jego celu podnoszą się głosy mieszkańców, że w innych sprawach nikt ich nie pytał o zdanie, rozwiązania problemów zostały wprowadzone odgórnie i wbrew ich interesom. Osoba moderująca nie próbuje bagatelizować niepokoju czy wyśmiewać frustracji, traktuje te wypowiedzi jako wyraz zaangażowania w temat i obawy przed zawodem (niewzięciem wyników spotkania pod uwagę), a nie jako torpedowanie celu spotkania. Potwierdza, że te wątpliwe czy zaniepokojone głosy są słyszane i brane pod uwagę, odnosi się do nich, wyjaśniając, że tym razem model działania będzie inny, a celem jest szukanie, wspólnie z przedstawicielami gminy i innymi podmiotami zainteresowanymi, rozwiązań akceptowanych przez społeczność.

→ **Rozumie, że mieszkanki i mieszkańcy są podmiotem, a nie przedmiotem konsultacji, i że ekspertki i urbaniści mają za zadanie tłumaczyć im skomplikowane zagadnienia, a nie kpić z ich niewiedzy.**

Moderator wspiera mieszkańców w wyrażaniu pytań i wątpliwości, dba o to, by eksperci nie bagatelizowali pytań mieszkańców i by mieszkanki nie stały się obiektem bezpośrednich lub zawołanych żartów lub krytycznych uwag ekspertów. Moderator uznaje, że on i osoby występujące z pozycji eksperckiej biorą udział w spotkaniu w charakterze służebnym, dla korzyści mieszkańców. Mieszkanki nie muszą się znać na skomplikowanych zagadnieniach, a zadaniem obecnych ekspertów jest jak najbardziej profesjonalne i życzliwe przybliżenie tematu, tak aby mieszkańcy mogli podjąć decyzje oparte na racjonalnych przesłankach.

Podczas spotkania dotyczącego dużej inwestycji budowlanej w sąsiedztwie terenów Natura 2000 jeden z ekspertów od ochrony przyrody kpi z mieszkańców, że nie są w stanie odróżnić chronionego gatunku bociana od chronionego gatunku żurawia. Moderator zachęca wtedy eksperta, by odniósł się do pytań zadawanych przez mieszkańców, a nie oceniał ich kompetencje rozróżniania gatunków chronionych.



→ **Pamięta, że inwestorzy (nawet najbogatsi) są stroną w konsultacjach, która ma swój interes, a ten interes może być zbieżny lub sprzeczny z interesem mieszkańców**

Zadaniem osoby moderującej jest takie przygotowanie spotkania, aby na eksponowanych miejscach zasiadały tylko osoby neutralne (np. zewnętrzna ekspertka) i władze gminy. Ważne jest, aby spotkanie przygotować z władzami gminy i tego typu sprawy ustalić wcześniej.

Podczas spotkania na zaproszenie wójta inwestor zasiada za stołem prezydialnym, razem z wójtem i ekspertami. Moderator zaznacza głośno, że o ile eksperci i przedstawiciele gminy są w założeniu neutralni, to inwestor ma – podobnie jak mieszkańcy – swój interes, więc jest raczej stroną w dyskusji niż neutralnym ekspertem siedzącym za stołem. Dlatego podczas kolejnego spotkania zasiądzie już razem z mieszkańcami.

→ **Osoba moderująca wierzy w sens konsultacji**

Rozumie, że konsultacje z mieszkańcami są nie tylko wymaganym elementem procedury konsultacyjnej „do odhaczenia”, lecz także realną szansą na wspólne sformułowanie jak najbardziej korzystnych dla społeczności rozwiązań.

Moderator lub moderatorka dba o to, by wypracowane rozwiązania zostały naprawdę usłyszane przez przedstawicieli gminy i urbanistów pracujących nad rozwiązaniami planistycznymi, tak aby proces konsultacyjny służył realnemu interesowi mieszkańców, a nie był tylko spotkaniem *pro forma*, zgodnie z wymogami ustawy. Moderatorka wie, jakie są wymagania ustawowe, ale rozumie, że gmina może robić zdecydowanie więcej, niż jest to prawnie przewidziane. Ustawa określa niezbędne minimum konsultacyjne, a przy tym nie ogranicza gminy, jeśli ta widzi potrzebę większej liczby spotkań czy warsztatów, koniecznych, by zbudować porozumienie wokół diskutowanych w tym procesie uzgodnień.

Wójt informuje urzędniczkę zajmującą się planowaniem przestrzennym, że za dwa tygodnie ma poprowadzić dyskusję publiczną nad miejscowym planem, w związku z przewidywaną lokalizacją dużej fermy drobiu w niewielkiej odległości od zabudowań w miejscowości X. Wynikiem dyskusji ma być pozyskanie wniosków dotyczących planu od mieszkańców. Gmina nie przeprowadziła konsultacji społecznych ani żadnej akcji informacyjnej o swoich planach na etapie sporządzenia miejscowego planu. Osoba moderująca ma w takiej sytuacji zadanie rzetelnego poinformowania mieszkańców, jakie są ich prawa i jak wygląda procedura uchwalania miejscowego planu oraz zbierania wniosków w dyskusji publicznej.

→ **Osoba moderująca nie osądza – nie dyskredytuje ani nie faworyzuje żadnej wypowiedzi, pozostaje bezstronna i neutralna wobec treści wypowiedzianych przez uczestników dyskusji**

Bezstronność oznacza, że moderator albo moderatorka nie akcentuje własnego zdania jako lepszego niż wszystkie inne, lecz zachowuje neutralność, nie zabiera też głosu w dyskusjach z pozycji osoby proponującej rozwiązanie. Gdy uczestnicy spotkania widzą, że osoba prowadząca

ocenia ich opinie, poglądy i zachowania, przestają być otwarci. Zasada ta nie oznacza, że bezkrytycznie akceptujemy te opinie – oznacza natomiast, że szanujemy prawo każdej osoby do posiadania własnego zdania (nawet jeśli wypowiadająca je osoba nas irytuje). Również w sytuacji odwrotnej – moderator albo moderatorka nie stara się „przepchnąć” opinii tych osób, które darzy sympatią lub które zajmują uprzywilejowaną pozycję w społeczności lokalnej (takich jak np. radni, urzędnicy wyższego szczebla). Co więcej, moderatorka nie stara się podkreślać doskonałości rozwiązania, które sama prywatnie być może uważa za najlepsze.

Gdy z kolei członkowie i członkinie grupy dzielą się osobistymi doświadczeniami związanymi z drażliwymi tematami, osoba prowadząca uważnie słucha i nie ocenia, co pozwala pozostałym na „przetrawienie” tych poglądów i postaw.

Moderator czy moderatorka nie mówi: „to jest zły pomysł” lub „to jest dobry pomysł”. Docenia natomiast, że pomysły, koncepcje, propozycje rozwiązań się w ogóle pojawiają. Może też zapytać o mocne i słabe strony poszczególnych propozycji („Jakie zdaniem państwa to rozwiązanie ma plusy, a jakie minusy?”), zapytać ekspertki o opinię, zaproponować odszukanie przykładów z innych gmin, które rozwiązały ten sam problem, by sprawdzić, co się udało, a co się nie udało.

## → Buduje zaufanie

Budowanie zaufania to proces uwarunkowany sygnałami, jakie członkowie i członkinie grupy otrzymują od siebie nawzajem oraz od moderatora czy moderatorki. Jeśli ich otwartość jest rozumiana i akceptowana, a nie ośmieszana i potępiana, jeśli czują się pełnowartościowymi członkami grupy, ich zaufanie wobec tej grupy będzie rosło.

Do budowy zaufania niezbędna jest szczerłość intencji i spójność. Szczerłość intencji oznacza, że osoba moderująca (i instytucja zlecająca moderację) nie wykorzystuje tego spotkania do osiągnięcia celów innych, sprzecznych z tymi komunikowanymi mieszkańcom i mieszkankom i nieujawnianych podczas spotkania. Szczerłość zatem jest wymagana nie tylko od mieszkańców, kiedy są oni zachęceni do wyrażania swoich opinii, ale także od osoby moderującej i pozostałych osób (przedstawicieli/li gminy, ekspertów itp.). Jednocześnie szczerłość intencji nie oznacza „szczerego” oceniania wypowiedzi mieszkańców, lecz właśnie zachowanie neutralności (patrz wyżej). Oznacza również dostarczanie mieszkańcom wszelkich informacji, które mogą być potrzebne do zgłaszania dobrze motywowanych opinii i propozycji rozwiązań, czy też niezatajanie przed mieszkańcami dodatkowych okoliczności, które mogą mieć wpływ na ich ocenę sytuacji (takich jak np. już podjęta decyzja o sposobie zagospodarowania danego terenu, jeśli jednocześnie pytamy mieszkańców o ich pomysły na to zagospodarowanie). Oznacza także informowanie, co się wydarzy z rekomendacjami, opiniami i wnioskami mieszkańców na kolejnych etapach procedury.

Spójność oznacza, że osoba moderująca spotkanie i inne osoby zaangażowane w ten proces rzeczywiście robią to, co komunikują: słuchają bez oceniania, dążą do ujawnienia jak najszerszego wachlarza opinii, uwzględniają głosy mieszkańców, słuchają z rzeczywistym zainteresowaniem, włączają osoby uczestniczące do dyskusji i pozwalają im wywierać wpływ na projektowane rozwiązanie (w zakresie, w jakim jest to możliwe). Jeśli na serio prosimy mieszkańców o udział

w konsultacjach społecznych, to nie po to, by wypełnić procedurę, ale przede wszystkim po to, by rzeczywiście wysłuchać ich głosu. Spójność oznacza także wywiązywanie się z deklaracji złożonych mieszkańcom podczas spotkania (np. jeśli mówimy „wrócimy do tego później”, dbamy o to, aby dany temat rzeczywiście pojawił się w dalszej części spotkania; jeśli deklarujemy, że sprawdzimy jakieś informacje na kolejne spotkanie, rzeczywiście to robimy i wracamy do tematu na początku kolejnego spotkania, prezentując te informacje).

### → **Uważnie obserwuj**

Moderatorka powinna nie tylko realizować kolejne punkty programu spotkania, lecz także zauważać interakcje między osobami biorącymi udział w spotkaniu, momenty wymagające szczególnej uwagi lub interwencji.

Jeśli widzimy, że dwie osoby na sali są ze sobą skonfliktowane od lat, nie jest dobrym pomysłem próba pogodzenia ich na forum, w trakcie spotkania. Można natomiast (jeżeli od zgody tych osób zależy wypracowanie wspólnego rozwiązania) zaoferować rozmowę w kulisach lub po spotkaniu i pozostawić decyzję o wzięciu w niej udziału osobom bezpośrednio zainteresowanym. Jeśli widzimy, że mieszkańcy w trakcie prezentacji wiercą się lub przysypiają, jest to dobry moment na przerwanie wykładu i zaproszenie do zadania pytań lub zgłoszenia wątpliwości. Jeśli widzimy, że np. podczas prezentacji eksperta pojawiają się wątpliwości i uwagi, które pozostają bez odpowiedzi, lub też ekspert nie reaguje na pytania mieszkańców, należy zwrócić uwagę na to, by ten odpowiedział na pojawiające się wątpliwości, rozjaśnił trudne kwestie.

### → **Umiejętnie się komunikuj**

Komunikacja obejmuje przekaz – zarówno werbalny, jak i niewerbalny – oraz słuchanie. Aktywne słuchanie wiąże się nie tylko ze wsłuchaniem się w słowa, ale i z wczuciem się w perspektywę i emocje naszego rozmówcy lub rozmówczynie. Umiejętności komunikacyjne osoby moderującej i stosowane narzędzia (aktywne słuchanie, parafrazowanie) pomagają wyzwalać aktywność wszystkich osób i dają im poczucie, że ich zdanie i zaangażowanie ma znaczenie. Ważne, żeby twoje słowa były spójne z postawą ciała – czyli żeby przekaz werbalny i niewerbalny wzmacniały się nawzajem, a nie osłabiały.

**Przekaz werbalny:** to, co mówimy, wypowiedziane słowa i zdania.

**Przekaz niewerbalny:** to pozycja ciała, ton głosu, mimika, gestykulacja.

Jeden z mieszkańców stwierdza, że moderatorka nie zna się na temacie, a poza tym jest zatrudniona przez urząd, więc na pewno jest „odpowiednio urobiona” i nie ma możliwości, aby była neutralna na tym spotkaniu. „Państwo mają nas jedynie ugłaskać, nic poważnego z tego nie wyniknie”. Moderatorka, słuchając tego, wydyma wargi, zaplata ręce na brzuchu i patrzy w sufit, mówiąc „Przesadza pan, to nieprawda”. Przekaz niewerbalny płynący z takiej postawy ciała moderatorki jest następujący: „To, co pan mówi, w ogóle mnie nie interesuje, nie zamierzam się tym zajmować”. W połączeniu z wypowiedzianymi słowami tworzy to sygnał o bagatelizowaniu obaw mieszkańca.

Jeśli natomiast moderatorka powie: „Rozumiem pana obawy, dziękuję, że pan się nimi dzieli. Rzeczywiście, mam swoje zdanie w tym temacie, ale moim zadaniem tutaj nie jest sformułowanie rozwiązania, tylko poproszenie, by to państwo podzielili się swoimi rozwiązaniami. Państwo z Urzędu Gminy są tu właśnie po to, by lepiej poznać państwa opinie i pomysły. Razem możemy wypracować optymalne rozwiązanie”. Jeśli będzie przy tym stać lub siedzieć ze swobodnie ułożonymi rękami i patrzeć mówiącemu w oczy, mając spokojny i życzliwy wyraz twarzy, może dodatkowo przekazać bez słów: „To, co pan mówi, jest dla mnie ważne, słucham pana uważnie, pana obawy są dla mnie istotne”.

## → Jest elastyczna

Czasem przebieg spotkania nie idzie po naszej myśli. Dzieje się tak zwłaszcza podczas pierwszych spotkań konsultacyjnych, szczególnie tam, gdzie wcześniej konsultacje społeczne nie odbywały się w formie spotkań dyskusyjnych czy warsztatów planistycznych. Mieszkańcy i mieszkanki przychodzą wtedy ze swoim bagażem kwestii do rozwiązania, problemów i pretensji, o których chcą opowiedzieć na forum, a wcześniej nie było takiej możliwości. Czasem tych zagadnień jest tak dużo, że większość (lub całość) pierwszego spotkania trzeba poświęcić na wysłuchanie ludzi i udowodnienie, że proces konsultacyjny, w którym właśnie się znaleźli, wynika z prawdziwej potrzeby wysłuchania ich zdania. I warto poświęcić na to czas: spokojne wysłuchanie wątpliwości, obiekcji, obaw, zapoznanie się z perspektywą mieszkańców i ich doświadczeniem związanym z dotychczasowymi konsultacjami społecznymi jest często warunkiem wstępnym i koniecznym dla dalszej realnej i owocnej pracy konsultacyjnej. W tej części spotkania mieszkańcy (i sama osoba moderująca) mogą wyrażać bardzo silne emocje i frustrację, niemniej warto przyjąć to ze spokojem. Stworzenie miejsca, w którym będą oni mogli w bezpieczny sposób wyrazić tę frustrację, i jasne powiedzenie, że słyszysz ich obiekcje i wątpliwości, prawdopodobnie sprawi, że w dalszej części spotkania możliwa będzie rzeczowa dyskusja na pierwotnie zaplanowany temat. Może się też zdarzyć, że na spotkaniu pojawi się jakiś ważny temat, którego nie przewidzieliśmy, nie znaliśmy, nie byliśmy wcześniej świadomi.

Reaguj elastycznie. Nie próbuj angażować mieszkańców w rozmowę o przebiegu drogi, jeśli krzyczą, że wójt ich oszukał przy realizacji przebudowy świetlicy. Wysłuchaj ich wypowiedzi na temat palących kwestii, potwierdź, że wszystkie te głosy są ważne i że słyszysz frustrację. Zapytaj ludzi, dlaczego mówią o tych kwestiach i co chcieliby, żeby się z tymi wątkami dalej stało. Może potrzebują, żebyś przekazał/a te głosy władzom gminy? Wójt dawno nie odwiedził danej miejscowości, a mieszkańcy chcą z nim porozmawiać? Zapytaj, czy przekazanie mu oficjalnego zaproszenia na zebranie wiejskie jest dobrym pomysłem. Podkreśl, że to ważne, że dzielą się swoją perspektywą.

Z praktyki prowadzenia spotkań wynika, że jeśli pozwoli się ludziom wypowiedzieć inne problemy, z którymi przychodzą na spotkanie, i ustali się z nimi sposób zajęcia się tymi kwestiami, z dużym prawdopodobieństwem będzie potem można przejść do konstruktywnej pracy nad tematem spotkania.

Aby uniknąć takich sytuacji i zaskoczenia innymi palącymi kwestiami, poświęć sporo czasu na przygotowanie się do spotkania. Porozmawiaj nie tylko z przedstawicielami urzędu gminy czy wójtem, ale też z sołtyską i radnymi z tej miejscowości. Posłuchaj głosów urzędników, ale nie poprzestań na tym. Pełniejszy obraz dadzą ci także rozmowy z osobami zaangażowanymi społecznie: zadzwoń do lokalnej liderki z organizacji pozarządowej, sprawdź, jakie są najważniejsze lokalne kwestie w opinii członkiń Koła Gospodyń Wiejskich. Wybierz się na spacer na lokalny plac zabaw i porozmawiaj z osobami, które tam spotkasz. Zapytaj w sklepie, jak się ludziom tutaj żyje. Nie machaj ręką na problemy, o których usłyszysz, bo jeśli są one palące i ważne dla społeczności, to i tak będziesz musiał się z nimi zmierzyć na spotkaniu. Zaplanuj czas na rozmowę o nich lub na osobne spotkanie tylko im poświęcone.

**→ Reaguje, jeśli osoba uczestnicząca zachowuje się wbrew przyjętym przez grupę zasadom pracy bądź ogólnie przyjętym zasadom współpracy i dyskusji**

Każda osoba moderująca spotyka się czasem w trakcie spotkań i warsztatów konsultacyjnych z zachowaniami, które utrudniają efektywną pracę pozostałych zgromadzonych osób. Takie zachowania, jak „dogadywanie”, przerywanie innym, podnoszenie głosu, grożenie, lekceważenie zdania innych, notoryczne spóźnianie się, nie pozostają bez wpływu na inne osoby biorące udział w spotkaniu. Bywa też tak, że reszta uczestniczących w spotkaniu osób również zaczyna nieprzyjemnie się zachowywać lub odwrotnie – milknie, zniechęca się.

Moderator lub moderatorka musi w jasny sposób zareagować, odwołując się do zasad sformułowanych na początku spotkania. W przeciwnym wypadku jej bierność może być odebrana jako aprobata dla takich zachowań, co zmniejszy aktywność pozostałych osób, znacznie obniży ich motywację do uczestniczenia w procesie. Zapewne nie pozostanie też bez wpływu na zaufanie do organizatorów konsultacji społecznych.

Pan Józef na spotkaniu zgłasza pomysł zbudowania pełnowymiarowego boiska we wsi X. Pani Maria sprzeciwia się temu pomysłowi. Argumentuje, że pełnowymiarowe boisko znajduje się w miejscowości gminnej cztery kilometry dalej, dodatkowo we wsi X jest małe boisko przy szkole, dostępne dla wszystkich. Pan Józef zaczyna w odpowiedzi krzyczeć, że to niedorzeczny argument, bo tylko pełnowymiarowe boisko nadałoby odpowiedniego prestiżu ich wsi. W takiej sytuacji rolą moderatorki jest przypomnieć zasady ustalone na początku spotkania (a wcześniej zadbać o to, aby takie zasady się pojawiły), brzmiące np.: „Wzajemny szacunek wobec uczestników spotkania”, albo „Nie krzyczymy”. Może powiedzieć np.: „Panie Józefie, przypominam, że umówiliśmy się na początku na to, że będziemy sobie okazywać wzajemny szacunek. Podnoszenie głosu na inną osobę nie jest okazywaniem jej szacunku. Dopóki pan krzyczy, nie jesteśmy w stanie porozmawiać o pana pomysle i wspólnie się zastanowić, jakie są wady i zalety budowy pełnowymiarowego boiska”.

## Moderatorskie pułapki

Może się zdarzyć, że będziesz zmuszony poprowadzić spotkanie, mimo że nie będziesz miał dość czasu, żeby się do tego przygotować. Może też być tak, że spotkanie będzie prowadziła inna osoba, której kompetencji nie znasz lub wiesz, że są niewystarczające. W takiej sytuacji zajrzyj (lub zaproponuj to tej osobie) do poniższego spisu zachowań, których należy unikać, prowadząc spotkanie. A może poniższa lista będzie po prostu „przypominajką”, odświeżeniem najważniejszych zasad przed każdym spotkaniem?

### Czego unikać w roli moderatorki?

→ **Dominowania grupowej dyskusji przez wypowiadanie własnych opinii i sądów albo przez wzmacnianie jakiegoś stanowiska. Utrudniasz tym samym wypowiedzenie się tym, którzy mają zdanie odmienne od twojego**

Jeśli pracujesz w urzędzie lub mieszkasz w danej gminie, prawie na pewno wyrobiłaś sobie własną opinię na temat konsultowanego problemu. Gdy prowadzisz spotkanie, twoje zadania są jednak jasno określone (patrz powyżej). Nie należy do nich zajmowanie stanowiska w konsultowanej sprawie. Powstrzymaj się od jego wypowiedzenia na spotkaniu. Jako osoba prowadząca masz na nim bardzo mocną pozycję i twoje własne opinie i sądy będą znacząco utrudniały innym osobom wypowiedzieć własne opinie (zwłaszcza przeciwne).

→ **Zapisywania na tablicy opinii i pomysłów uczestników w sposób niewłaściwy, czyli nieoddający istoty tego, co uczestnicy mówią, przekraczający sens ich wypowiedzi**

Ważne jest, aby rozwiązania i pomysły zapisywać dokładnie tak, jak zostały wypowiedziane, wtedy ludzie będą się do nich bardziej poczuwać. Np. piszemy wprost: „Wokół świetlicy wysiać kwiaty”, jeśli tak powiedział pan Roman. Nie piszemy wtedy: „Zadbanie o tereny zielone wokół świetlicy”.

Można też zapytać: „Jak chce pani to zapisać? Co mam zapisać na tablicy?”.

→ **Oceniania wkładu uczestnika albo uczestniczki konsultacji w przebieg i rezultaty spotkania**

Rozwiązania, które mieszkańcy proponują na spotkaniach, mogą nam się wydawać mało wartościowe albo bardzo odkrywcze, rozsądne albo głupie, za drogie albo za tanie, za proste albo zbyt skomplikowane itp. Prowadząc spotkanie pozostajemy tylko ludźmi, w dodatku przeważnie jesteśmy też częścią społeczności, przed którą właśnie stajemy w nowej roli. Mamy swoje zdanie na temat poruszanego problemu, osobiste i zawodowe relacje z osobami, które siedzą właśnie przed nami. Sztuką w moderacji jest to, aby te osobiste kwestie zostawić za drzwiami i prowadzić spotkanie, jakby to było nasze pierwsze spotkanie z mieszkańcami danej wsi czy gminy. Dlatego warto nie zakładać, że wiemy, co mają na myśli, pytać, nie oceniać ich wypowiedzi, zapisywać je wszystkie, nawet te z nich, które wydają nam się błahe czy głupie.

### → **Stawiania niejasnych celów dyskusji**

Aby dyskusja była żywa, autentyczna i prowadziła do rozwiązania danego problemu, osoba moderująca musi jasno postawić pytanie lub sformułować zagadnienie, którego będzie dotyczyła rozmowa. Należy je sformułować jak najbardziej konkretnie. Przykładowo nie prosimy ludzi o wypowiedzenie się na temat „możliwości rozwoju gospodarczego gminy”, tylko pytamy: „Gdzie i na jakich zasadach można w naszej gminie zlokalizować nowe działalności gospodarcze i firmy?”.

### → **Przeznaczania zbyt małej lub zbyt dużej ilości czasu na dyskusję i jej poszczególne części**

Moderując spotkanie reaguj elastycznie na to, co się na nim dzieje. Może się okazać, że dyskusja na jakiś temat jest tak żywa, że spotkanie trwa znacznie dłużej, niż początkowo zakładano. A czasem jest wręcz odwrotnie – mimo że chcemy o czymś porozmawiać z mieszkańcami, osoby te nic nie mówią lub mówią bardzo niewiele. Rolą moderatora i moderatorki jest zadbanie o potrzeby uczestników i uczestniczek spotkania. Jeśli jakiś temat wymaga dłuższego przedyskutowania, należy to umożliwić teraz lub zapewnić, że zarezerwujemy dłuższy czas na dyskusję na kolejnym spotkaniu. Jeśli zaś ludzie nie chcą rozmawiać, warto po spotkaniu, w części kularowej, wysondować wśród kilkorga mieszkańców, co mogło być powodem braku podjęcia rozmowy na ten temat.

### → **Nieudzielania stałego pozytywnego wzmocnienia osobom, które biorą udział w spotkaniu**

Dla wielu osób, które przyjdą na moderowane przez ciebie spotkanie, udział w konsultacjach społecznych może być czymś nowym, nieznanym, czasem trochę strasznym. Zapewnianie, że to, że mówią o swoim postrzeganiu jakiejś kwestii, jest bardzo ważne dla dobra społeczności, może być pomocne w utrzymaniu dobrej atmosfery na spotkaniu. Może też zwiększyć poczucie bezpieczeństwa osób w nim uczestniczących.

### → **Robienia podczas spotkania czegoś dla siebie, a nie ze względu na to, że jest to w tej chwili ważne dla pracy grupy**

Jednym z ważniejszych zadań osoby moderującej jest pilnowanie realizacji wyznaczonych celów spotkania. Prowadząca nie powinna zbaczać z tego celu tylko dlatego, że coś w rozmowie ją zacieka, a dotyczy innego tematu.

Jednocześnie, jeśli jest to twoje pierwsze moderowane spotkanie (bądź jedno z pierwszych), nie planuj czasu jego trwania na np. pięć godzin. Zacznij od moderacji krótkiego, jedno- lub dwugodzinnego spotkania, żeby sprawdzić, jak się w tej roli czujesz, jakie są dla ciebie największe wyzwania i czy w ogóle chcesz w przyszłości podejmować się takiego zadania.

→ **Kurczowego trzymania się założonej struktury spotkania i metod pracy w sytuacji, gdy mieszkańcy odmawiają uczestnictwa (np. forsowania realizacji ćwiczenia zamiast dyskusji na forum, choć obecni nie chcą brać w nim udziału)**

Elastyczność, elastyczność i jeszcze raz elastyczność! Może się zdarzyć, że na spotkaniu mieszkańcy odmówią udziału w jakimś jego elemencie lub zaplanowanym dla nich zadaniu. Nie forsuj swojego pomysłu, zapytaj, czego dokładnie nie chcą robić. Może obawiają się, że namalowanie amatorskiego rysunku z planem zagospodarowania zostanie wyśmiane przez pozostałych mieszkańców lub że nie będzie wystarczająco „profesjonalne”? Może samodzielne prezentowanie wyników pracy grupy na forum, przed wszystkimi, to dla nich za dużo na pierwsze spotkanie? Być może chętniej porozmawiają w małych grupach o tym, co miało być tematem rysunku, i zrobią listę swoich pomysłów, które wspólnie przedstawia?

## Struktura spotkania

Kiedy wiesz już, kto stanie przed mieszkańkami i mieszkańcami w roli osoby prowadzącej spotkanie, nadchodzi czas, by zaplanować to, co się na nim wydarzy, krok po kroku. Poniższe punkty i formularz pozwolą ci przejść przez wszystkie niezbędne elementy dobrego spotkania. Jeśli jesteś na początku swojej drogi moderatorskiej albo gdy zatrudniasz do tego zadania inną osobę – poświęćcie dużo czasu na analizę poszczególnych punktów.

Z mojego doświadczenia moderatorskiego wynika, że im krótsze jest spotkanie, tym proporcjonalnie więcej czasu muszę poświęcić na jego przygotowanie. Nie zrażaj się, jeśli przygotowanie dwu- lub trzygodzinnego spotkania zajmie ci pięć-sześć godzin. Tyle czasu jest potrzebne, aby przemyśleć i przegadać wszystkie elementy i działania. Jeśli to ty jesteś osobą prowadzącą spotkanie, znajdź drugą osobę – partnerkę do rozmowy, z którą przegadasz wszystkie pomysły i elementy spotkania.

W drugiej części tego rozdziału znajdziesz formularz. Wypełnij go skrupulatnie, przygotowując się do każdego spotkania. Pomoże ci on uporządkować myśli i plany na spotkanie.

## Przygotowanie<sup>5</sup>

→ **Ustalenie celu spotkania** – co chcemy osiągnąć podczas spotkania?

→ **Przygotowanie programu spotkania** – opracowanie scenariusza dostosowanego do celu spotkania, określającego sprawy do omówienia i czas na ich załatwienie.

<sup>5</sup> Na podstawie materiałów z kursu szkoleniowego dla Edukatorów Partycypacji Publicznej, który odbył się w ramach projektu „Decydujmy razem”.



→ **Określenie liczby osób uczestniczących i tego, kim są** – wiek, płeć, miejsce zamieszkania, sposób zarobkowania, status ekonomiczno-społeczny, w jaki sposób dotyczy ich temat spotkania.

→ **Ustalenie listy gości i ich ról** – kogo spośród przedstawicieli organizacji i instytucji chcemy zaangażować w spotkanie.

→ **Ustalenie miejsca spotkania i przygotowanie techniczne** – w jakiej sali, jak ją przygotować, jak ustawić krzesła, przygotowanie pomieszczenia na zajęcia dla dzieci, zaproszenie osoby do opieki nad dziećmi.

## Najważniejsze elementy programu

→ **Powitanie** – przywitanie wszystkich osób, gości specjalnych, kilka słów od władz gminy, określenie w kilku zdaniach, dlaczego się tutaj dziś spotykamy.

To, jak rozpoczyna się spotkanie, często może zadecydować o całym późniejszym jego przebiegu. Bardzo ważne jest, aby w pierwszych słowach przypomnieć, dlaczego spotkanie się odbywa, i podziękować wszystkim za obecność, umożliwić wypowiedzenie się władzom gminy, przedstawić wszystkie zaproszone na spotkanie osoby oraz określić role, w jakich występują one podczas spotkania.

Jeżeli spotkanie otwiera wójt albo wójtka, należy zadbać, aby tę osobę odpowiednio przygotować. Zdarza się, że wójt albo wójtka, ze względu na liczbę spraw, którymi się zajmuje, nie wie, czego dokładnie dotyczy otwierane spotkanie i jaki ma cel. Ważne jest również, aby władze gminy dały na początku spotkania wyraźny sygnał, że chcą wysłuchać głosu mieszkańców oraz że organizowane konsultacje społeczne są autentyczne, to znaczy władze naprawdę chcą się dowiedzieć, co ludzie myślą, i zamierzają wziąć to pod uwagę. Jeśli takie słowa nie padną albo władze gminy będą niechętnie nawiązywać do tematu uwzględniania wniosków mieszkańców w planowaniu rozwiązań, wśród zebranych osób prawdopodobnie szybko obniży się zaufanie do tego procesu (uznają, że to fasadowe konsultacje) i wzrośnie niechęć do konstruktywnego udziału w spotkaniu.

→ **Prezentowanie się osób prowadzących** – imię, nazwisko, funkcja w gminie, funkcja na tym spotkaniu (np.: „Dzień dobry, nazywam się Maria Kowalska, na co dzień w gminie zajmuję się planowaniem przestrzennym na stanowisku X. Poprowadzę dzisiejsze spotkanie”).

→ **Prezentowanie się osób uczestniczących** – imię, nazwisko, gdzie mieszkają lub z jakich są organizacji i instytucji (jeśli na sali jest nie więcej niż 15 osób).

→ **Ustalenie zasad spotkania** – np. mówimy pojedynczo, nie przerywamy sobie, wyciszamy telefony.

Na krótkich, dwu- lub trzygodzinnych spotkaniach warto jest podać propozycję kilku konkretnych zasad z prośbą o ich przestrzeganie. To jest także moment, gdy można nieco obszerniej

wyjaśnić, na czym polega rola osoby moderującej. Można to zrobić w sposób następujący: „Szanowni państwo, przypominam, że celem dzisiejszego spotkania jest zebranie państwa pomysłów na zagospodarowanie terenu wokół świetlicy wiejskiej. W związku z tym, że jest nas na sali sporo, chciałabym zaproponować kilka zasad naszej dyskusji. Moją rolą na tym spotkaniu będzie pilnowanie przestrzegania tych zasad i poprowadzenie dyskusji w taki sposób, aby każda osoba mogła się wypowiedzieć. Proponuję następujące zasady: mówimy pojedynczo, nie przerywamy sobie, traktujemy z szacunkiem wypowiedzi i opinie innych osób, wyciszamy telefony i odbieramy je poza salą”.

### → **Wprowadzenie do tematu spotkania**

Przygotowując spotkanie należy założyć, że osoby, które przyjdą, będą miały minimalną wiedzę w dziedzinie, której dotyczy temat spotkania. Takie założenie pozwoli nam przygotować wprowadzenie, które uwzględni potrzeby wszystkich zebranych osób, a nie tylko wąskiej grupy już zapoznanej z tematem.

### → **Prezentacje eksperckie**

Jeżeli na spotkanie zapraszamy osoby, które mają nas ekspercko wesprzeć w rozmowie o temacie konsultacji, to ich wystąpienia, prezentacje i wykłady powinny również odbyć się na początku, ale po wcześniejszym podstawowym wprowadzeniu w temat. Dzięki temu dajemy mieszkańcom wiedzę i argumenty, potrzebne później w dyskusji nad rozwiązaniami. Ważne, by ekspert albo ekspertka opowiedzieli o poruszanych zagadnieniach tak, by je rozjaśnić osobom niezorientowanym w temacie. Używanie specjalistycznego słownictwa, pokazywanie skomplikowanych grafik bez ich tłumaczenia, zbywanie pytań, które ekspert uzna za zbyt błaha, to podstawowe błędy takiej prezentacji. Jeśli pojawiają się wątpliwości, zadaniem osoby prowadzącej jest zatrzymanie prezentacji, poproszenie o dodatkowe wyjaśnienia udzielane niespecjalistycznym językiem i o odpowiedzi na wszystkie zadane pytania.

Należy także pamiętać, że rolą osoby prowadzącej spotkanie jest pilnowanie czasu przeznaczanego na wystąpienia eksperckie. Nie trzeba się bać przerywania przedłużającej się wypowiedzi eksperta i warto przypomnieć, jaki czas jest zarezerwowany dla osoby mówiącej. Można się też wcześniej umówić na znaki sygnalizujące mijanie połowy czasu i ostatnich pięciu minut. W razie nieprzestrzegania przez osobę występującą ustalonego czasu trwania wystąpienia, można dać ostatnie pięć minut na dokończenie ostatniego wątku, a następnie stanowczo przerwać. W razie potrzeby ekspert albo ekspertka może dokończyć swoją wypowiedź i uzupełnić ją w trakcie dyskusji, gdy pojawią się pytania od mieszkańców.

### → **Dyskusja i ćwiczenia warsztatowe**

To część spotkania, której długość zwykle trudno przewidzieć. Warto tu pamiętać o elastyczności i przed spotkaniem rozważyć różne scenariusze – zarówno taki, że dyskusja znacznie się przedłuży, jak i taki, w którym mieszkańcy nie będą chcieli brać udziału w rozmowie czy zaplanowanej aktywności.

### → **Zapisywanie padających ważniejszych wątków i wszystkich ustaleń**

Podczas spotkania ważne, by wszystkie osoby miały możliwość śledzenia toku dyskusji i jej wyników. Dlatego warto w widocznym miejscu (np. na tablicy) zapisywać, jakie wnioski pojawiają się podczas spotkania i jakie są najważniejsze ustalenia ze spotkania.

### → Podsumowanie ustaleń ze spotkania i najważniejszych wątków

Kiedy część dyskusyjna dobiegnie końca, ważne jest, aby powtórzyć ustalenia ze spotkania i sprawdzić, czy na pewno wszystko zostało dobrze zrozumiane i klarownie zapisane.

### → Informacja o tym, co stanie się z wypracowanymi przez grupę informacjami, opiniami i stanowiskiem

Informację o tym, komu i w jakiej formie osoba moderująca przekaze ustalenia ze spotkania, można podać na koniec spotkania, ale można też to zrobić na początku (a z pewnością nie zaszkodzi powtórzenie tego w obu tych momentach). Ważne, by powiedzieć, jaki będzie dalszy tok prac i jakie będą losy ustaleń przyjętych podczas spotkania. Jeśli mieszkańcy mogą przedstawiać swoje opinie również na inne, indywidualne sposoby, warto powiedzieć na końcu spotkania także o tych drogach komunikacji z władzami gminy.

### → Zamknięcie spotkania, zaproszenie na kolejne spotkanie, o ile jest planowane

## Przygotowanie spotkania<sup>6</sup>

### I. Przed spotkaniem

1. Jaki jest cel spotkania? Jaką zmianę ma ono wywołać?

.....

.....

2. Kto weźmie udział w spotkaniu?

Mężczyźni, kobiety?

.....

W jakim są wieku?

.....

Jakie mają potrzeby związane ze sposobem poruszania się i komunikacją (to ważne np. w przypadku osób z niepełnosprawnością ruchową lub niedosłyszących)? Czy potrzebują opieki dla dzieci w trakcie spotkania?

.....

<sup>6</sup> Na podstawie materiałów autorstwa Natalii de Barbaro, Mai Branki i Dariusza Fijołka ze Szkoły Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP.

Gdzie dokładnie mieszkają (miejscowość)?

.....

Jakie mają możliwości transportowe?

.....

Gdzie pracują?

.....

Jaki jest ich status ekonomiczno-społeczny?

.....

W jaki sposób dotyczy ich temat spotkania?

.....

.....

Co już wiedzą?

.....

.....

Czego powinni się dowiedzieć na spotkaniu?

.....

.....

Jakie mogą mieć pytania i wątpliwości?

.....

.....

Jakie jest ich podejście do tematu lub pomysłu konsultacji społecznych? Czy możesz się spodziewać silnych emocji na spotkaniu? (Nie zgaduj, jeśli nie wiesz. Napisz tylko wtedy, jeśli wynika to z wiedzy, a nie przypuszczeń).

---

---

Czego o nich nie wiemy?

---

---

Od kogo możemy dowiedzieć się o nich czegoś więcej?

---

---

## **II. Struktura spotkania**

Powitanie – kogo trzeba przywitać i w jakiej kolejności?

---

---

Prezentowanie się osób prowadzących – imię, nazwisko, funkcja w gminie, funkcja na tym spotkaniu.

---

---

Prezentowanie się osób uczestniczących – imię, nazwisko, gdzie mieszkają lub z jakich są organizacji i instytucji (jeśli na sali jest nie więcej niż 15 osób).

Ustalenie zasad spotkania – np. mówimy pojedynczo, nie przerywamy sobie, wyciszamy telefony – zapisz, w jaki sposób wprowadzisz grupę w ustalenie zasad.

---

---

Wprowadzenie do tematu spotkania – co trzeba powiedzieć ludziom, żeby wiedzieli, o czym jest spotkanie?

---

---

Prezentacje eksperckie – jakie prezentacje eksperckie są potrzebne? Kto je wygłosi?

---

---

Dyskusja i ćwiczenia warsztatowe – na jaki temat? Jeśli ma zostać przeprowadzone ćwiczenie warsztatowe – czy pomoże ono grupie zrealizować któryś z celów spotkania?

---

---

Podsumowanie ustaleń ze spotkania i najważniejszych wątków.

---

---

Informacja o tym, co się stanie z wypracowanymi przez grupę informacjami, opiniami i stanowiskiem, oraz o tym, jaki jest dalszy tok postępowania.

---

---

Zamknięcie spotkania.

---

---

## Trudne sytuacje w pracy moderatorki

Nawet najbardziej doświadczona osoba moderująca napotka w swojej pracy trudne sytuacje. Czasem są one związane z ludźmi, którzy przychodzą na spotkanie, czasem są rezultatem zaniedbań czy niewłaściwych decyzji podjętych na etapie przygotowania spotkania, a czasem wynikają z naszego braku doświadczenia (patrz też: *Czego unikać w roli moderatorki?*).

Poniżej opisujemy najczęstsze problemy, które pojawiają się w pracy osoby prowadzącej spotkanie, opisujemy typowe błędy, pokazując też ich przyczyny lub skutki, i wymieniamy zachowania, które są naszym zdaniem najbardziej efektywne w trudnych sytuacjach.

### PROBLEM



### TYPOWE BŁĘDY



### EFEKTYWNE ZACHOWANIA



Kwestie techniczne:

- sala okazuje się za mała,
- nie działa rzutnik,
- nie dojechał catering itd.

W trakcie przygotowywania spotkania trzeba położyć duży nacisk na kwestie techniczne. Często pojawia się przeświadczenie, że skoro dotąd mieszkańcy nie przychodzili na spotkania, sytuacja się powtórzy także tym razem, więc nie zapewnia się np. odpowiednio dużej sali na spotkanie.

Sprzęt czy dostawca cateringu zawodzi najczęściej wtedy, gdy korzystamy z usług niesprawdzonych firm.

Dobrze jest zarezerwować salę większą niż potrzebna na przewidywaną liczbę osób uczestniczących. Nadmiar wolnego miejsca nie przeszkadza w rozmowie (można wtedy usunąć puste krzesła i usiąść np. w kręgu), natomiast zbyt mała sala może skutecznie uniemożliwić udział części osób.

Sprzęt koniecznie trzeba przetestować przed spotkaniem (na tyle wcześniej, żeby mieć możliwość sprowadzenia działającego sprzętu lub poproszenia o wsparcie techniczne). Catering najlepiej zamówić z polecanej przez współpracowników czy rodzinę firmy.

Dominacja jednej lub kilku osób w dyskusji

Mniej doświadczona osoba moderująca często całkowicie koncentruje się na nadmiernie aktywnej osobie i próbuje ją kontrolować, na przykład przez komentowanie: „Przepraszam, pani B., ale zajmuje pani zbyt wiele czasu naszej grupie”. Prowadzi to do konfrontacji z uczestniczką spotkania.

Kiedy jedna z osób uczestniczących w konsultacjach jest zbyt aktywna, oznacza to przede wszystkim, że pozostała część grupy pozostaje bierna. Postaraj się więc skoncentrować wysiłki na angażowaniu i aktywizowaniu pozostałych uczestników i uczestniczek dyskusji. Koncentrując się na nadaktywnej osobie, moderator czy moderatorka przyznaje jej w gruncie rzeczy tylko jeszcze więcej uwagi.



Jeśli pani B. ciągle zgłasza się do głosu, a pozostałe osoby tego nie robią, można np. powiedzieć: „Teraz chciałabym usłyszeć opinie osób, które jeszcze nie mówiły, serdecznie zapraszam do zabrania głosu”.

Innym rozwiązaniem może być podział na małe grupy, w których może być łatwiej się wypowiedzieć niż na forum, i poproszenie, aby stanowiska czy pomysły spisać w grupach i później zaprezentować je reszcie osób.

---

W czasie spotkania konsultacyjnego wypowiada się niewiele osób, często i na długo zapada cisza.

Niski poziom ujawniania opinii i wypowiedzenia się może wywoływać wrażenie, że mieszkańcy zgadzają się na wszystko, co proponuje osoba prowadząca.

Powinieneś/powinnaś sobie zadać pytanie, z czego wynika mała aktywność osób uczestniczących w spotkaniu.

Jeśli zagadnienie podejmowane w trakcie konsultacji jest zbyt skomplikowane albo przedstawiane w bardzo zawiły sposób, trzeba wrócić do początku spotkania i podjąć próbę zrozumiałego wyjaśnienia zagadnienia; należy dopytywać mieszkańców, jakie konkretne kwestie wymagają jeszcze wyjaśnienia.

Jeśli sposób pracy nie odpowiada mieszkańcom, nie angażuje ich i nie jest dla nich komfortowy – zmień scenariusz spotkania, np. zaproponuj pracę w małych grupach, która zawsze zwiększa aktywność.

Jeśli mała aktywność mieszkańców jest efektem bardzo niskiego poczucia wzajemnego zaufania i bezpieczeństwa w społeczności lokalnej, sprawiającego, że ludzie obawiają się zabierać głos – nazwij sytuację wprost, zapytaj, z czego wynika i co można z nią zrobić (możesz powiedzieć: „Widzę, że państwo nie





czujecie się na tym spotkaniu komfortowo, czy mogę zapytać, z czego to wynika? Czy jest jakiś inny problem, o którym chcecie państwo porozmawiać?”).

---

Dyskusja na tematy niezwiązane z przedmiotem spotkania, brak koncentracji, „głupawka”

Próba zdyscyplinowania mieszkańców, skoncentrowania na głównym wątku — takie działania pomagają tylko w sytuacjach, kiedy problem nie jest poważny.

Przerwa!

Ludzie są zmęczeni. Po przerwie dużo łatwiej będzie skoncentrować się na dyskusji.

---

Dwie osoby w konflikcie

Naprawdę wiele czasu można zmarnować, próbując rozwiązać konflikt między mieszkańcami, którzy wcale nie zamierzają osiągnąć porozumienia.

Rozszerz dyskusję na wszystkich mieszkańców. Spytaj: „Kto jeszcze ma jakiś pogląd w tej kwestii?” lub „Cofnijmy się na moment o minutę w tej dyskusji. Czy są jeszcze jakieś kwestie, które powinny być przedyskutowane?”. Pamiętaj: nie koncentruj całej swej uwagi na skonfliktowanych mieszkańcach! Skup się na pozostałych osobach, stwórz im przestrzeń do wypowiedzenia się.

---

Jeden lub dwóch milczących mieszkańców, którzy nie zabierają głosu w żywo toczącej się dyskusji

„Panie Z., nie odzywał się pan do nas dzisiaj. Czy jest coś, co chciałby Pan dodać do naszej dyskusji?”. Taka interwencja osoby moderującej może pomóc wtedy, gdy mieszkaniec niewerbalnie pokazuje nam, że chciałby zabrać głos, ale na przykład nie może się przebić. Często zdarza się jednak, że osoba wyrwana w ten sposób do odpowiedzi czuje się z tym źle i zamyka w sobie jeszcze bardziej.

„Chciałbym prosić o opinie te osoby, które się jeszcze nie wypowiedziały”. Możesz poprosić wszystkich o wypowiedź, narzucając porządek wypowiedzi. Dobrym sposobem pobudzenia ich aktywności jest praca w małych grupach lub tak zwana rundka, czyli zaproszenie do wypowiedzenia się na dany temat wszystkich osób po kolei.



Szepty i żarty na boku



Osoby moderujące zazwyczaj ignorują je w nadziei, że same miną. Czasami się to udaje, ale zazwyczaj sytuacja się tylko pogarsza.



Jeżeli sytuacja się utrzymuje, musisz zadać sobie pytanie, czy temat nie jest za trudny lub nudny dla grupy. Może trzeba zrobić przerwę? Albo przeciwnie: może każda z osób potrzebuje trochę podyskutować — wtedy najlepszym rozwiązaniem jest podział na małe grupy.

Spotkania nie zaczynają się punktualnie i nie kończą o czasie

Czekasz na przyście przynajmniej najważniejszych osób. To oczywiście sprawia, że zaczynasz spotkanie później, ale co właściwie możesz zrobić w takiej sytuacji? A kiedy spotkanie się już rozpocznie, przeciągasz je według własnego uznania bez uzgadniania tego z mieszkańcami.

Zaczynaj o godzinie, o której powinieneś /powinnaś zacząć. Gdy zaczynasz później, mieszkańcy traktują to jako przyzwolenie na ich spóźnienia. Jeśli musisz przedłużyć spotkanie, zapytaj zgromadzonych osób, czy się na to zgadzają, i daj im czas (zrób przerwę), by mogli np. zadzwonić do domu. Jeżeli zdarza się to często — włóż więcej wysiłku w lepsze planowanie programu spotkania.

Mieszkaniec ciągle wraca do tego samego tematu – zachowuje się jak zdarta płyta

Dajesz upust swojej irytacji na tę osobę na forum lub w kuluarach, w trakcie przerwy w spotkaniu.

Ludzie często wracają do tematu, jeśli czują, że nie zostali wysłuchani. Dokonaj posumowania punktu widzenia tej osoby, aż poczuje się wysłuchana i zrozumiana. Jeśli sytuacja będzie się powtarzać, podkreśl, że wątek ten był już poruszony, nie umknie on w sprawozdaniu ze spotkania, ale na tym etapie nie można z nim już nic więcej zrobić, a jednocześnie na przedyskutowanie czekają inne ważne kwestie.

Ktoś odkrywa zupełnie nowy problem, na który nikt wcześniej nie zwrócił uwagi

Ignorujesz ten głos, ponieważ masz przekonanie, że wprowadza on niepotrzebnie zamieszanie i komplikuje sytuację.

Pobudka! To może być właśnie to, na co cały czas czekasz – ścieżka prowadząca do zupełnie nowych rozwiązań, pokazująca nowy sposób myślenia o problemie.

## Na zakończenie

Zdajemy sobie sprawę, że elementów, o których trzeba pamiętać, przygotowując spotkanie, jest mnóstwo. Szczególnie na początku drogi osoby moderującej spotkania konieczność pamiętania o nich wszystkich może być przytłaczająca.

Nasze kompendium wiedzy o moderacji pomoże ci w jak najlepszym przygotowaniu się do nowej roli, innej niż ta, którą na co dzień odgrywasz. Jeśli przebrnąłeś albo przebrnęłaś przez wszystkie punkty, serdecznie gratulujemy i życzymy powodzenia w prowadzeniu wielu udanych spotkań!

## O Fundacji Wspomagania Wsi

Fundacja Wspomagania Wsi powstała na mocy dekretu kardynała Józefa Glempa w 1999 roku w wyniku połączenia Fundacji Wspomagającej Zaopatrzenie Wsi w Wodę (powołanej w 1987 roku) i Fundacji Rolniczej (powołanej w 1991 roku). Misją Fundacji Wspomagania Wsi jest wspieranie rozwoju terenów wiejskich, w tym inicjatyw gospodarczych, społecznych i kulturalnych mieszkańców wsi i małych miast oraz inicjatyw związanych z poprawą infrastruktury technicznej obszarów wiejskich. Fundacja udziela mikropożyczek przedsiębiorcom rozwijającym działalność pozarolniczą – do końca 2015 roku udzieliła ponad 12 tysięcy pożyczek wspomagających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw na wsi. Od kilku lat prowadzi we współpracy z Narodowym Bankiem Polskim program „ABC przedsiębiorczości na wsi”, podnoszący poziom wiedzy na temat finansów domowych i finansów małych przedsiębiorstw. „Dziedzictwo wsi” to odrębny program, w ramach którego przez dziesięć lat wsparto dotacjami ponad 400 projektów, prowadzonych przez kilkaset organizacji lokalnych, kół gospodyń, ochotniczych straży pożarnych i grup nieformalnych skupiających się na pielęgnacji lokalnego dziedzictwa kulturowego i wykorzystaniu jego zasobów w rozwoju lokalnym. Fundacja prowadzi szereg programów poświęconych edukacji liderów i liderki organizacji wiejskich i władz samorządowych. Co roku w maju, wraz z innymi partnerami, organizuje w Marózie spotkania działaczy wiejskich z całej Polski – za każdym razem w spotkaniu bierze udział od 350 do 500 osób. W ramach wspierania aktywnych społeczności lokalnych FWW redaguje portal Witryna Wiejska (<http://witrynowiejska.org.pl/>), a dzięki serwisowi Wszechnica (<http://wszechnica.org.pl/>) umożliwia mieszkańcom małych miejscowości dostęp do wykładów, debat i wystąpień najwyższej klasy wykładowców i ekspertów z różnych dziedzin. W latach 2014–2016 Fundacja prowadziła projekty poświęcone angażowaniu mieszkańców i mieszkanki w konsultacje dotyczące zarządzania ryzykiem powodziowym oraz konsultacje planów miejscowych. Oba projekty otrzymały dofinansowanie w ramach programu „Obywatele dla Demokracji”, finansowanego ze środków Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Realizacja kolejnych projektów „Nasza przestrzeń. Konsultacje społeczne planów miejscowych na wsi i w małych miastach” i „Nasza przestrzeń. Konsultacje dokumentów planistycznych na wsi i w małych miastach” jest dotowana przez Europejski Fundusz Społeczny. Do tej pory Fundacja wspomogła prowadzenie dialogu w obszarze planowania przestrzennego w kilkudziesięciu gminach. Informacje o bieżącej działalności Fundacji znajdują się na stronie internetowej [www.fundacjawspomaganiawsi.pl](http://www.fundacjawspomaganiawsi.pl).

## O autorkach

### **Dorota Bregin**

Trenerka z zakresu aktywizacji społeczności lokalnych i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Od 2010 roku wspiera samorządy gmin wiejskich w pracy na rzecz włączania mieszkańców w lokalne działania i procesy decyzyjne. W latach 2009–2015 współpracowała z Fundacją Rozwoju Dzieci im. J.A. Komeńskiego, zajmując się projektami mającymi na celu poprawę jakości edukacji małych dzieci. Od 2015 roku w ramach projektu „Nasza przestrzeń” Fundacji Wspomagania Wsi wspiera samorządy wiejskie w przygotowaniu i prowadzeniu konsultacji dokumentów planistycznych.

### **Magdalena Chustecka**

Absolwentka Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, specjalizacja „Mediacje, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów” oraz „Antropologia współczesności. Animacja działań lokalnych”. Od 15 lat zajmuje się tematyką angażowania mieszkańców w działania lokalne. Prowadzi szkolenia z zakresu diagnozowania problemów i potrzeb społeczności lokalnej, wprowadzania zmiany społecznej, zwiększania partycypacji społecznej. Przygotowuje i prowadzi spotkania konsultacyjne. W latach 2005–2008 wspierała rozwój grup obywatelskich w ramach Sieci Obywatelskiej Watchdog Polska. Od 2015 roku w ramach projektu „Nasza przestrzeń” Fundacji Wspomagania Wsi pomaga samorządom wiejskim w przygotowaniu i przeprowadzaniu konsultacji dokumentów planistycznych.

### **Natalia Sarata**

Absolwentka socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, badaczka społeczna zajmująca się m.in. badaniami uprzedzeń i stereotypów związanych z wsią i wiejskością, współautorka raportu „O wsi bez uprzedzeń” (2015); trenerka i facylitatorka, wspiera grupy i społeczności m.in. w diagnozowaniu potrzeb i prowadzeniu dialogu ponad różnicami. W ramach współpracy z Fundacją Wspomagania Wsi w latach 2017–2019 moderowała spotkania konsultacyjne w gminach i wspierała samorządy wiejskie w przygotowaniu przeprowadzaniu konsultacji dokumentów planistycznych.



**Fundacja  
Wspomagania Wsi**