

Seznámení s postupy pro facilitaci

**Školící materiál pro vzdělávací laboratoř
projektu DREAM ROAD,
č. projektu DTP3-383-4.1**

OBSAH

Úvod.....	3
Čtyři základní prvky facilitace.....	4
1. Osoba facilitátora	5
2. Prostředí	6
3. Skupina	7
4. Proces.....	8
Fáze tvůrčího cyklu facilitace.....	10
1. Úvodní příprava	10
2. Nádstavba	11
3. Zúžení.....	12
4. Uzavření	13

Úvod

Co je facilitace?

Definice slova „facilitace“ znamená "usnadnění" nebo "zjednodušení nějakého procesu". Facilitace se rozšířila po celém světě v mnoha kulturách a oborech, aby pomohla různým skupinám objasnit a vyřešit problémy vyplývající ze závažných společenských, kulturních a technologických změn, kde obvykle selhávají staré rutinní postupy, zvyky a očekávání.

Proč je dobré využít služeb facilitátora a jeho role při moderaci jednání?

Facilitátoři jako konzultanti (interní i externí, pro organizace a/nebo komunity) mohou být "povolávání" z různých důvodů:

- Rozvoj schopností, rozvoj kreativity;
- Vytváření týmu, mítinků, řešení problémů;
- Řešení konfliktů, mediace a opětovné navrácení pořádku;
- Plánování, organizační rozvoj a změny;
- Komunitní plánování, budování, konzultace a rozvoj.

Úkoly pro facilitátora:

- Vypracování postupů pro jednání, seminář nebo workshop ve spolupráci s organizátory a/nebo jeho účastníky.

- Vytvoření dohody/domluvy s účastníky s cílem vytvořit žádoucí pravidla chování.
- Vysvětlování nezbytných procesů skupině.
- Dojednat/změnit nebo upravit tyto procesy podle požadavků skupiny.
- Podporovat zapojení co největšího počtu účastníků a naopak ochránit volbu těch, kteří se zapojovat nechtějí.
- Zabezpečit optimální načasování aktivit a případně dojednat změny ve využívání času.
- Ochrana účastníků před verbálními útoky.
- Zjišťování myšlenek, názorů a skrytých záměrů prostřednictvím kladení otázek.
- Zajistit co nejpřesnější zaznamenávání nápadů a rozhodnutí.
- Zjišťování průběžné zpětné vazby o průběhu akce.
- Zajistit, aby byly vypracovány vhodné strategie průběžného a závěrečného hodnocení, a zajistit, aby byly shromážděné hodnotící informace předány zpět účastníkům a organizátorům.

Čtyři základní prvky facilitace

Samotnou facilitaci je možné popsat jako kombinací čtyř základních součástí:

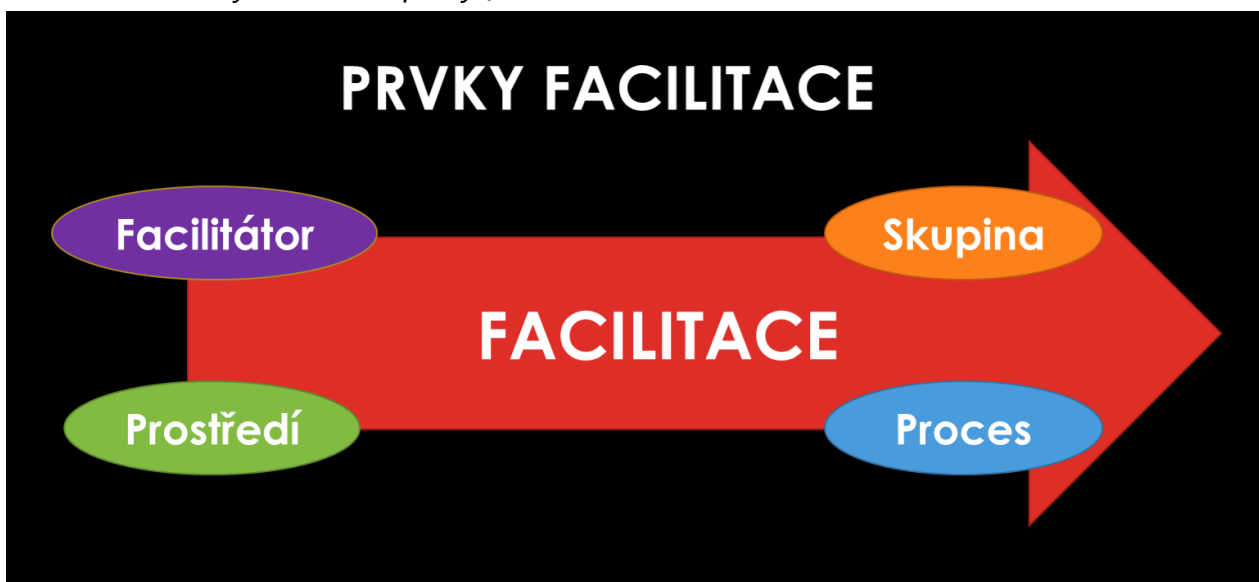
1. OSOBA FACILITÁTORA - což znamená sebe jako člověka, jako profesionála, jako facilitátora nebo moderátora.

2. PROSTŘEDÍ – fyzický vzhled a uspořádání prostor, jejich vybavení nejrůznějšími dostupnými pomůckami; náklady spojené s jejich využitím.

3. SKUPINA – snažte se zaměřit na každého účastníka akce: jakým způsobem je možné zapojit všechny zúčastněné a využít jejich znalosti/potenciál v maximální míře, jak mohou být řešeny konkrétní situace a interakce různých osobností zahrnutých ve skupině.

4. PROCES - to znamená, jak se můžete efektivně dostat z bodu A do bodu B, jak můžete pomoci skupině dosáhnout požadovaných cílů.

Obr. 1: Čtyři základní prvky facilitace



1. OSOBA FACILITÁTORA

Můžete se naučit používat různé techniky, ale první věc, kterou byste měli znát mnohem lépe než techniky, abyste se stali úspěšným facilitátorem, je poznat sami sebe.

Řeč těla, komunikační schopnosti, pocity, sebevědomí a jistota: všechny tyto faktory jsou rozpoznatelné na první pohled...

...jestli používáte techniku A nebo B není pro účastníky tak zřejmé jako to, jak vypadáte, když tyto techniky používáte....

Jako jeden z příkladů je možné říct, že při výběru facilitátora skupiny je vhodné hledat čtyři základní dovednosti:

- Schopnosti předvídat celý proces řešení problémů a rozhodování.
- Schopnosti používat postupy, které podporují sociální i kognitivní procesy skupiny.
- Schopnost zachovat neutralitu v otázkách obsahu a hodnot.
- Schopnost respektovat potřebu skupiny porozumět a učit se z procesu řešení problémů.

2. PROSTŘEDÍ

Nejčastěji jsou jednání připravena tak, že účastníci sedí kolem dlouhého obdélníkového stolu, který poskytuje potřebnou oporu pro unavené lokty a místo pro papíry, psací potřeby a občerstvení.

Pokud je organizován workshop, často se jedná např. v místnostech s několika malými stolky pro 4 až 6 osob. Jiné, méně formální uspořádání místností může být také ve stylu U, školním nebo divadelním stylu.

Každý z těchto způsobů má své výhody a nevýhody v závislosti na cílech schůzky. Je poměrně důležité si uvědomit, že neexistuje žádná dokonalá metoda, jak si být jistý, že lidé budou po celou dobu naslouchat a zapojí se.

Jako jeden z příkladů je možné uvést dlouhý obdélníkového stolu:

- Účastníci, kteří jsou nejbližší předsedajícímu, jsou lépe slyšet.

- Účastníci na koncích často čmárají, sní nebo čtou.
- Oční kontakt mezi lidmi, kteří sedí na stejné straně dlouhých stran obdélníku, je téměř nemožný.
- atd.

3. SKUPINA

Skupina je jedním z nejhůře předvídatelných aspektů facilitace. Můžete být připraveni na všechno, ale ne na skupinovou dynamiku, na specifické skupiny účastníků (jako je upovídaný člověk, rivalita, nedisciplinovanost atd.), na osobnostní rysy jednotlivých účastníků, jejich náladu a schopnost plnit některé úkoly nebo cokoli jiného.

Co můžete udělat dopředu v rámci vlastní přípravy, je znát, jak se vypořádat s "typickými" problematickými okolnostmi:

Upovídaný účastník – nepokoušejte se ho ovládat, nebo mu věnovat více pozornosti; soustřeďte se na skupinu a snažte se ji povzbudit k zapojení.

Rivalita dvou lidí - běžnou chybou je zaměřit se pouze na tyto dvě osoby. Zamyslete se nad celou skupinou a pokuste se zjistit, zda k tomuto tématu může přispět i někdo jiný.

Šeptanda – nevyplatí se ji ignorovat nebo doufat, že přestane. Zamyslete se nad tím, že by to pro vás mohl být signál, že je jednání již příliš dlouhé nebo nudné pak se pokuste vtipně reagovat nebo o nějaké netradiční oživení.

Nedisciplinovanost - chybou je tolerovat ji; je nutné být přesný a důsledný

Vměšování se - s takovými účastníky se nesnažte přímo spolupracovat. Takový vývoj jednání se pokuste zastavit a rozdělit role!

Nulová spoluúčasť – neuspokojte se s tím, že si budete myslet, že mlčení znamená souhlas.

Možnosti využití technik jeden na jednoho:

Reflexe: Zachování formy a významu jako moderátora.

Parafráze: Pokuste se změnit formu, ale zachovat význam.

Zrcadlení: Zaměřte se na emoce.

Povzbuzující: Řekni mi víc....

Parkoviště nápadů: Zajímavé, můžeme to sem zapsat a uvidíme, jak dál.

Příklady skupinových facilitačních technik:

Pořadí: Určete, kdo bude první a kdo další.

Posloupnost: Nenechte první skupinu říct rovnou vše - řekněte nám jen jednu věc.

Naslouchání společným podkladům: Příprava skupiny na shrnutí.

Vyvažování: Kdo by chtěl být ďáblův advokát...

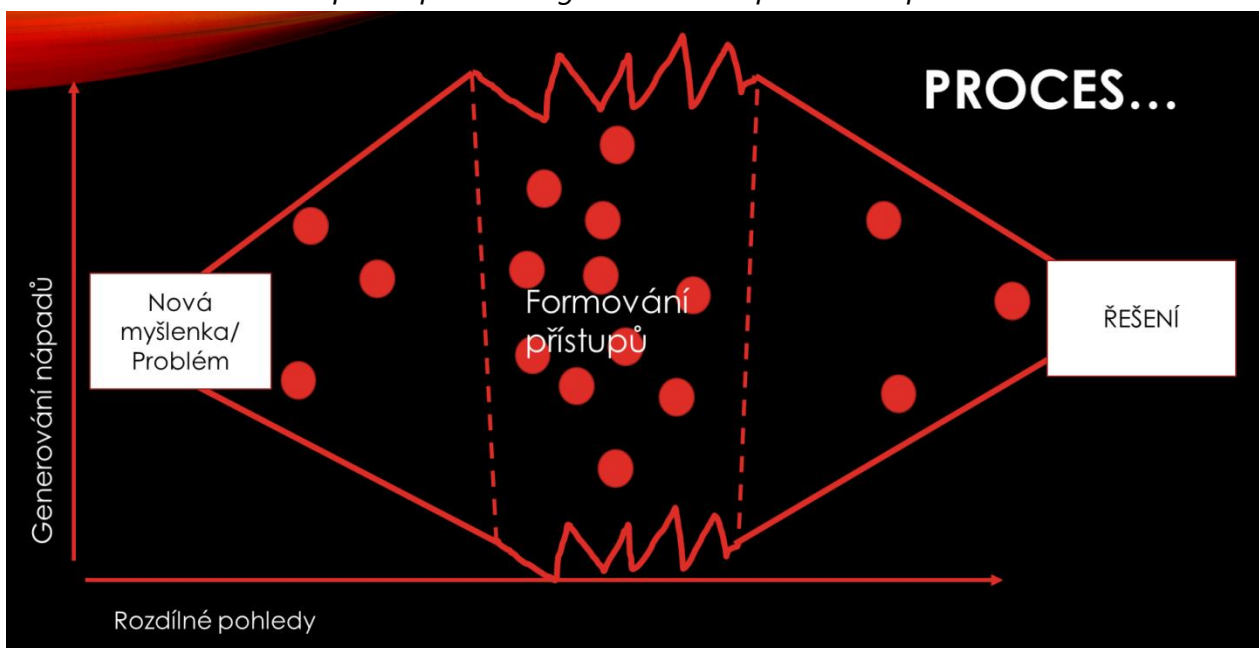
4. PROCES

Můžeme nalézt mnoho dostatečně popsanych postupů, které lze použít pro identifikaci problému a generování řešení, jako např.:

- Myšlenkové mapy.
- Vizualizace nebo "myšlenkové filmy."
- Sny.
- Představte si, že problémem jste vy.
- Analýza silového pole a cyklické hlasování.
- SWOT analýza.
- Fishbone diagramy.

- Analýza kritické cesty.
- Šest myšlenkových klobouků.
- Brainstorming.
- Brainwriting.
- Technika nominální skupiny.
- Řízení hodnot.

Obr. 2: Diamant participativního generování nápadů a skupinového rozhodování



At' už použijete jakýkoli postup, existuje základní struktura ve tvaru kosočtverce (diamantu): nejprve se definuje, že problém skutečně existuje, pak se otevře diskuse o příčinách, hloubce a složitosti problému, formování přístupů, a teprve poté se myšlenky snesou na zem, aby se mohlo rozhodnout. Část zaměřená na formování přístupů je důvodem, proč skupiny potřebují facilitátora. V této fázi je jednání skupiny náročné, protože v této chvíli často lidé ztrácejí motivaci, naději a energii. Během této fáze se jejich energie vyčerpává, někteří účastníci se mohou snažit dosáhnout ukončení jednání, a manažeři někdy v této fázi do procesu mohou vstoupit

a nabízet řešení. Pokud k tomu však dojde, účastníci začnou procesu nedůvěřovat. Facilitátor musí udržet prostor a klidně dát lidem najevo, že zmatek a frustrace jsou normální součástí řešení problémů a rozhodování.

Fáze tvůrčího cyklu facilitace

1. ÚVODNÍ PŘÍPRAVA

Facilitátoři si musí vybudovat a udržet empatii. To znamená vztah a propojení s účastníky. Každý z nás si vytváří empatii různými způsoby, neexistují žádná pevně daná pravidla. Sociální vztahy všech typů se opírají o důvěru a důvěra je křehká. Buduje se pomalu, ale může být v mžiku zničena. Jakmile je ztracena, trvá opět nějakou (kratší nebo delší) dobu, než se obnoví, nebo se nemusí dokonce obnovit nikdy. Účastníci musí cítit důvěru k facilitátorovi a institucím zapojeným do workshopů.

Jako prvotní podklad si připravte odpovědi na tyto otázky:

- Kdo jsme jako skupina - známe se navzájem?
- Kdo jsem jako facilitátor - něco málo o vaší osobnosti a minulosti a také váš styl a zkušenosti s facilitací.
- Proč jsem tady? Co dělá tento čas smysluplným?
- Odpovídající načasování.
- Cíle schůzky: buďte co nejkonkrétnější!
- Organizační záležitosti – přestávky, občerstvení, toalety, atd.
- Nastavení jednotných pravidel: způsob používání mobilních telefonů, pravidla pro konverzaci, etika, diskrétnost, apod.

Velmi důležitou výchozí informací na úvod je zjištění role účastníků a úroveň jejich postavení v rámci instituce (informování, konzultace, účast, rozhodování):

- Co mohou ovlivnit?
- Proč se účastní, zapojují?
- Je jednání myšleno pouze jako informativní nebo je jeho smyslem dosáhnout nějaké změny v rámci organizace?
- Jak budou výstupy jednání dále využity v rámci organizace, počítá se s něčím takovým?
- atd.

2. NÁDSTAVBA

V této části je vaším úkolem zjistit co největší množství informací. Nesnažte se nic řešit, soustřeďte se pouze na rozšíření tématu. Z tohoto pohledu je významnou rolí facilitátora dosáhnout mezi účastníky příjemné pocity. Aby se člověk správně naladil, měl by mít správnou rovnováhu mezi požadovanými úkoly a jeho schopnostmi nebo dovednostmi předpokládaných výsledků dosáhnout.

Jednou z dobře využitelných metod pro tyto účely je např. ORID:

- **O**bjektivní otázky - fakta, údaje, smysly:

Objektivní otázky slouží k získání faktů a pozorovatelných údajů o nějaké události. Účastníci jednání se naučí, že existují různé perspektivy nebo pozorovatelné skutečnosti. Otázky se týkají myšlení, zraku, sluchu, hmatu a čichu.

- **Reflektivní otázky - reakce, srdce, pocity:**

Reflektivní otázky jsou orientovány na afektivní oblasti emočních reakcí, nálad a předtuch. Pokud mají jednotlivci potíže s identifikací pocitů, je možné jim pro inspiraci předložit některé návrhy.

- **Interpretace výstupů – jaký je tedy současný stav:**

Účastníci jsou vyzváni, aby se zamysleli nad hodnotou, smyslem nebo významem řešené události pro jejich situaci. To jim umožní dát si své představy do dalších souvislostí tím, že si vyslechnou a prodebatují také názory ostatních účastníků.

- **Další postup – a co bude dál:**

Jednotlivci a/nebo skupina se pak musí dohodnout a rozhodnout o výsledcích; určit budoucí řešení a/nebo navrhnout další postupné kroky.

3. ZÚŽENÍ

V této fázi jednání není již prostor pro rozšiřování témat, nyní byste se měli zaměřit na kategorizaci, hodnocení podle kritérií, shrnutí. Jinými slovy, soustředte se na to, co je z velkého množství již generovaných myšlenek důležité. Můžeme najít mnoho různých metod, jak vybrat klíčovou část toho, co bylo řečeno. Mezi ně patří hlasování, metoda černobílé verze (připravte si nejvhodnější a nejhorší verzi svých myšlenek), apod. Důležité je v této situaci věnovat se následujícímu:

- Zaměřte se na účastníky: ujistěte se, že při tvorbě výstupů nikdo nechybí a všichni jsou zapojeni.
- Zaměřte se (vraťte se) na cíle, které byly stanoveny na začátku.
- Soustředte se na časový aspekt: velmi často v určitém okamžiku přichází časová tíseň, únava, proto si nechte dostatek času na shrnutí/vyhodnocení.

Vaše řešení by mělo být navrženo ve struktuře obdobné jako se využívá u nastavení SMART cílů pro budoucnost:

S - SPECIFICKÉ

Váš cíl by měl být jasný a konkrétní, jinak nebudete schopni soustředit své úsilí a nebudete se cítit skutečně motivováni k jeho dosažení.

M - MĚŘITELNÉ

Cíl se stává uchopitelnějším, pokud umožňuje měřit pokroky při jeho plnění. Pokud se jedná o projekt, jehož dokončení zabere několik měsíců, stanovte si milníky a zvažte konkrétní úkoly, které je třeba splnit.

A - DOSAŽITELNÉ

Jestliže si stanovíte dosažitelný cíl, možná se vám podaří nalézt dříve opomíjené příležitosti nebo zdroje, které vás k jeho naplnění mohou přiblížit.

R - RELEVANTNÍ

Hlavní otázky: Proč chcete dosáhnout tohoto cíle? Jaký cíl se za tímto cílem skrývá a zda ho skutečně můžete dosáhnout?

T – ČASOVĚ URČENÉ

Každý cíl by měl mít stanoveno konečné datum jeho realizace, abyste měli před sebou termín, na který se můžete zaměřit; a rovněž abyste měli na čem pracovat. Tato část kritérií metody SMART napomáhá vyhnout se tomu, aby vaše každodenní úkoly trvale neupozadovaly vaše dlouhodobé cíle.

4. UZAVŘENÍ

Na konci jednání nezapomeňte na výstupy. Presentujte všem výsledky, kterých bylo dosaženo, a zopakujte si proces, jak jste se k výsledkům dobrali.

Snažte se nalézt odpovědi na následující otázky:

- Byl cíl splněn?
- Jakým způsobem byl cíl splněn?
- Byla nalezena odpovídající řešení a ta byla představena všem?
- Co mrtvé úhly: je vaše parkoviště volné?
- A co bude dál?

Před závěrečným ukončením jednání se účastníků zeptejte, zda mají nějaké dotazy, zda jim v závěrech nechybí některé z jejich návrhů a jestli byla jejich práce využita dostatečně.