

FACILITACE

ÚROVEŇ ŠKOLENÍ: Začátečník

PŘEDMĚT ŠKOLENÍ

V průběhu realizace participativních projektů vyvstane dříve či později potřeba zorganizovat setkání nebo workshop s veřejností či klíčovými aktéry. Pro zajištění, že tato setkání přinesou potřebné výsledky, ať už se jedná o získání zpětné vazby k určitému dokumentu, sběr podnětů a potřeb na určité téma či spoluvytváření návrhů a doporučení, potřebujete zkušeného facilitátora, který ví, jak pracovat se skupinou, vyvaruje se konfliktů a především zajistí, že diskuze a práce skupiny zůstane u tématu a přinese potřebné výstupy. Toto školení vysvětluje základní pojmy a principy, kterými by se měl každý facilitátor řídit, a představuje příklady facilitačních metod.

CÍLE ŠKOLENÍ

Po přečtení tohoto dokumentu budete:

- Vědět, co je to facilitace a jaké vlastnosti má mít dobrý facilitátor
- Vědět, jak nastavovat pravidla pro facilitovaná setkání
- Znat několik facilitačních metod pro různé situace
- Mít představu, jak se na facilitaci setkání připravit
- Znat výhody a nevýhody online a offline facilitace a jak se na oba formáty připravit

OBSAH:

1. [Vysvětlení klíčových pojmů](#)
2. [Vlastnosti dobrého facilitátora](#)
3. [Jak se na facilitaci připravit?](#)
4. [Pravidla](#)
5. [Další tipy pro facilitaci participativních setkání](#)
6. [Facilitační metody](#)
7. [Online vs. osobní facilitace](#)
8. [Řešení konfliktů](#)

1. VYSVĚTLENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

Facilitace

Provedení procesem skupinového setkání a diskuze tak, aby byly v závěru získány konkrétní výstupy, data a informace. Facilitace je vedena facilitátorem, který zajišťuje, aby byli všichni účastníci rovnoměrně zapojeni a dostali co největší prostor pro vyjádření.

Facilitátor

Neutrální osoba, která řídí a ulehčuje diskusi, ale nepřispívá svým názorem či znalostmi. Facilitátor zajišťuje, že diskuze zůstává u stanoveného tématu a že v rámci daného časového limitu setkání dosáhne požadovaných cílů, tedy přinese potřebné informace.

Facilitace je často zaměňována s termíny mediace a moderace. Tyto pojmy však představují lehce odlišné aktivity:

- Mediace: řešení sporů za účasti neutrálního odborníka (= mediátora)
- Moderace: podobná jako facilitace, ale nižší míra participace účastníků a moderátor vnáší své postoje do diskuze

2. VLASTNOSTI DOBRÉHO FACILITÁTORA

Dobry facilitator by mel respektovat nasledujici body:

- Nestrannost - je objektivni, zastava neutrální postoj a nevyjadruje své názory, naslouchá všem stranám.
- Bezpečné prostředí - vytváří přívětivé prostředí, aby účastníci cítili bezpečnou možnost vyjádřit se a skupina tak generovala nápady, myšlenky či řešení, podporuje týmovou spolupráci.
- Time management - dodržuje časové rozvržení programu, umí účastníky zastavit, když mluví příliš dlouho a/nebo mimo kontext.
- Vyvážená participace všech účastníků - dává slovo všem a nenásilně pobízí k účasti v diskusi, nenechává silné osobnosti dominovat setkání a dbá, aby nemluvili pořád ti stejní lidé.
- Pravidla - umí nastolit pravidla diskuze, se kterými všichni souhlasí a drží se jich, navrácí diskusi k tématu setkání
- Zmírnění konfliktů - konflikty řeší okamžitě a k situaci se postaví čelem, aby předešel eskalaci.

3. JAK SE NA FACILITACI PŘIPRAVIT?

3.1 Mějte jasný cíl, kterého chcete setkáním dosáhnout

- Určete si, co je cílem setkání: Je to získání určitých informací a dat od účastníků, zajištění co největší deliberace či spoluvytváření určitého dokumentu?
- Ujasněte si, jaká data či informace potřebujete ze setkání získat.
- Zamyslete se, jak dané setkání zapadá do většího procesu a co se bude dít dál.
- Stanovte, jak bude vypadat závěrečný report shrnující výstupy setkání.

3.2 Poznejte cílovou skupinu, příp. cílové skupiny setkání

- Zamyslete se, jak s danou skupinou komunikovat, aby se účastníci cítili při setkání příjemně a aby vám diskuze přinesla informace, které potřebujete.
- Pokud jste zodpovědní i za organizaci setkání, včetně sdílení pozvánek a zajištění místa, zamyslete se, jaké komunikační kanály použít, aby se k dané cílové skupině informace o setkání dostala. Zároveň zkuste vybrat prostor pro setkání, kde se účastníci budou cítit příjemně, případně který se nachází v řešené oblasti a kam to budou mít účastníci blízko.

3.3 Vyberte vhodné nástroje

- Během osobní i online facilitace můžete použít podpůrné digitální nástroje, které vám mohou usnadnit získání potřebných informací. Můžete je použít pro rychlý brainstorming, sběr podnětů či prioritizaci a hlasování.
- Při online facilitaci si také musíte vybrat platformu, na které bude setkání probíhat. Před výběrem zvažte, jaké funkce od dané platformy požadujete a jaká je úroveň počítačové gramotnosti cílové skupiny.

U všech nástrojů je potřeba:

- Vyzkoušet je, seznámit se se všemi funkcemi a identifikovat případné problémy, na které mohou účastníci při jejich používání narazit a zajistit řešení.
- Mít plán, za jakým účelem budou dané nástroje použity.

Mějte na paměti:

- *Nástroje vám mohou facilitaci setkání velice ulehčit, ale i zkomplikovat. Použití každého nástroje by tak mělo mít jasný důvod. Raději se vyvarujte kombinaci různých nástrojů.*
- *Zvažte úroveň počítačové gramotnosti vaší cílové skupiny a dle toho naplánujte míru využití digitálních nástrojů.*

3.4 Zamyslete se, co a jak předem komunikovat účastníkům

- Setkání může být otevřeno celé veřejnosti, zaměřeno na členy určité komunity či sociodemografické skupiny a nebo jen na pozvání pro konkrétní osoby. Vyberte si způsob komunikace pozvánky tak, aby se informace o setkání dostala k vaší cílové skupině.

Pozvánka by měla obsahovat:

- Předmět a cíl setkání.
- Čas a místo kam se dostavit.
- Jak dlouho bude setkání trvat.
- Co si vzít s sebou, pokud něco takového je.

Registrace na setkání:

- Pokud chcete mít přehled o tom, kdo na setkání dorazil, vyplňte s účastníky při příchodu prezenční listinu. Hodí se i formulář, kde mohou zájemci zanechat svůj kontakt, na který jim bude zaslán záznam ze setkání nebo další informace k projektu.
- Především pro online setkání je vhodné, aby se účastníci nejdříve zaregistrovali (např. přes Google forms či jiný online formulář). Odkaz na setkání poté zašlete pouze registrovaným.

3.5 Připravte si jasný scénář setkání

- Rozplánujte si program setkání s alokovaným časem na každou aktivitu. Dopředu si naplánujte, jaké facilitační metody chcete použít.
- Pro diskuzi si připravte otázky, které ji mohou pomoci rozproudit.
- Dbejte na dodržení scénáře.
- Neváhejte do diskuze vstoupit, když se točí kolem jednoho bodu nebo se posune pryč od tématu.

3.6 Připravte prezentaci nebo jiný pomocný vizuál

- Prezentace je vhodná, pokud probíráte téma, u kterého potřebujete ukázat vizualizace (např. revitalizace ulice, tvorba nového parku), které účastníkům pomohou představit si, kde je řešená oblast a, případně, co zde má vzniknout.
- U témat, kde není potřebná vizualizace, může prezentace naopak odvádět pozornost od slovního sdělení. Je ovšem dobré mít pomocný vizuál, kde je vidět téma setkání a případně webová adresa, kde mohou zájemci sledovat aktuality k projektu a/nebo kontakt, na který se mohou obrátit.

3.7 Sbírejte data v použitelné podobě

- Nehledě na účel setkání - ať už je to sběr podnětů, zpětné vazby či vytváření doporučení - je dobré mít na závěr písemný záznam informací, které ze setkání vzešly. Předem si promyslete, jak takový zápis či protokol má vypadat, a jakým způsobem budete všechny informace v průběhu setkání zaznamenávat.

Mějte na paměti:

- *Zajistěte si zapisovatele, který bude důležité informace ze setkání zaznamenávat za účelem finálního výstupu. Nedoporučujeme, aby facilitátor hrál zároveň i roli zapisovatele. Je lepší, když se může plně soustředit na facilitaci diskuze.*
- *Pošlete závěrečný výstup účastníkům setkání. Je to silný psychologický prvek, který pomáhá budovat důvěru účastníků v celý proces.*

3.8 Stanovte pravidla

- Pravidla pomohou zajistit klidný průběh setkání, minimalizovat případné konflikty a vytvořit bezpečné prostředí pro všechny účastníky. Připravte pravidla předem, na začátku setkání je představte a nechte si je odsouhlasit od účastníků. Více o pravidlech v následující sekci.

4. PRAVIDLA

Na začátku je důležité nastavit pravidla setkání, kterými se budou řídit všichni účastníci i facilitátor. Facilitátor může pravidla navrhnout a nechat si je odsouhlasit, případně nechat účastníky navrhnout změny. Důležité je, aby s nimi všichni souhlasili a drželi se jich.

Proč jsou pravidla potřeba?

- Všem vysvětlí, jaké je přijatelné chování.
- Poskytnou referenční rámec pro konstruktivní diskusi.
- Pomohou skupině dosáhnout konsenzu o tom, co je důležité.

Jak nastavit pravidla:

- Pokud je dostatek času (např. facilitujete delší, celodenní či několikadenní workshop), je dobré dát účastníkům prostor, aby pravidla navrhli sami. Přímá účast na jejich vytváření zajistí, že si všichni vezmou pravidla za svá a budou se jimi řídit. Je to i dobrý začátek k tomu, aby se účastníci cítili blíže celému procesu a že jsou jeho součástí.

- Pokud je málo času (méně než jeden den), facilitátor by měl pravidla navrhnout na začátku setkání a nechat si je odsouhlasit. Případně pouze účastníky s pravidly seznámit. Je dobré mít vizuál s klíčovými slovy, která shrnují základní pravidla.
- Pravidla musí být dostatečně specifická a praktická, ale nastavená tak, aby nepotlačovala kreativitu skupiny.

Příklady typických pravidel:

- Setkání začíná a končí včas podle programu.
- Zaměřit se na stanovené priority: účastníci se drží tématu diskuze.
- Všichni se účastní a zapojují.
- Všechny názory a myšlenky mají své místo v diskuzi.
- Žádné přerušování nebo skákání do řeči.
- Facilitátor může zasáhnout, pokud se diskuze dostává mimo téma či je potřeba pokročit k dalšímu bodu programu.
- Žádné povídání, které nezapojuje celou skupinu a netýká se tématu.

5. DALŠÍ TIPY PRO FACILITACI PARTICIPATIVNÍCH SETKÁNÍ

- Kratší je často lepší (zlaté pravidlo: 90 min).
- Dobré je mít někoho, kdo zaznamenává diskuzi (ne účastníka): facilitátor na to nemá čas.
- Vyberte vhodný prostor: vyvarujte se místům, kde je pódium a hlediště, protože to vytváří dojem “vy a my”. Jako správný facilitátor chcete vytvořit pocit sounáležitosti a prostor vybízející k diskuzi. Lepší tak je, aby všichni (včetně facilitátora) byli na stejné úrovni. Lidé mohou sedět u více stolů rozmístěných v místnosti, kolem jednoho velkého kulatého stolu, stolů uspořádaných do U, apod. Konkrétní rozmístění stolů bude záležet na počtu účastníků a vybraných facilitačních metodách.
- Vžijte se do role účastníků, jak moc pro ně bude obsah únavný, a uzpůsobte tomu program.
- Rovnováha: kolik informací sdělit, kolik prostoru dát účastníkům.
- Anonymita finálních výstupů = bezpečný prostor.
- Prezenční listina pro sběr kontaktů a potvrzení, že účastníci souhlasí s audiovizuálním záznamem a zpracováním údajů podle GDPR.

6. FACILITAČNÍ METODY

Existuje mnoho různých metod, které můžete použít pro facilitaci setkání a workshopů, zajištění jejich správné dynamiky a získání potřebných informací. Pro výběr správné metody či kombinace metod si však nejdříve musíte ujasnit cíle setkání. Před výběrem metody zvažte následující aspekty:

- Rozpočet, který na akci máte.
- Prostor: Jak velký a jak ho uspořádat, fyzický prostor či online platforma?
- Čas: Kolik času máte pro setkání?
- Počet účastníků: Malá skupinka do 10 lidí? Středně velká o 20-30 lidech? Či velká přesahující 50 i 100 účastníků?
- Typ účastníků: Obecná veřejnost, experti, studenti, podporovatelé či oponenti, atd.
- Cíle setkání: Vygenerovat nápady, shrnout názory a vnímání určité situace, navrhnout řešení, shodnout se na řešení, atd.
- Jaké výstupy jsou potřeba: Seznam slov, čísla, zakresleno do mapy, vizuály, atd.

Níže uvádíme několik kategorií facilitačních metod a jejich příkladů.

6.1 ICEBREAKERY

Obecný účel:

- “Rozehrátí” na začátku setkání.
- Zahájit interakci mezi účastníky na začátku setkání.
- Nastavit atmosféru spolupráce účastníků.
- Přispět k pocitu sounáležitosti a zahrnutí do setkání u každého účastníka.

Principy:

- Zábavné a aktivně zapojující účastníky.
- Krátké a jednoduché.

Příklady:

1. Name game (“Hra na jméno”)

Účastníci řeknou své jméno a něco o něm (jak dostali své jméno, zajímavost o jejich jménu, významu, zábavné historky vztahující se k jejich jménu).

2. Něco, co lidi neuhodnou

Účastníci o sobě sdělí něco, co o nich ostatní účastníci nevědí. Může to být něco jedinečného (“Byl jsem hvězda rodea jako dítě”) či něco jednoduššího (“Miluju pivo z místních pivovarů a rád cestuju po nových městech, abych objevil nové pivovary”).

Účastníci by neměli opakovat stejné věci po jiných účastnících. Ve skupinách, kde se lidé znají, mohou ostatní historku, kterou už znají, odmítnout, a účastník musí přijít s něčím novým.

Tento icebreaker je užitečný především pro setkání, které vyžaduje hodně komunikace či diskuzi o složitém tématu a je třeba nastolit přátelskou atmosféru ve skupině.

3. Nové nebo dobré

Účastníci poví o něčem, co je v jejich životě nové či dobré (či obojí).

Vhodné především pro skupiny, které se znají a snaží se zlepšit vzájemnou komunikaci a výkon. Vhodné jako více neformální a flexibilnější icebreaker.

4. Common ground (Společná věc)

Účastníci utvoří dvojice a během 3 minut zjistí 4 věci, které mají společné. Nemohou použít základní fyzické charakteristiky (věk, pohlaví, barva očí) ani nic očividné (např. pokud je setkání v rámci jedné organizace, nemohou použít, že zde oba pracují). Následně se dvě dvojice spojí do čtveřice a zjistí 3 společné věci v rámci skupiny. Takto se pokračuje, až se celá skupina spojí a najdou 1 věc, kterou mají všichni společnou.

Vhodné pro skupiny, které se snaží zlepšit své pracovní vztahy, či pro týmy při setkání k definování organizační mise.

6.2 ENERGISERY

Obecný účel:

- Rozproudit energii ve skupině.
 - např. když nějaké setkání trvá dlouhou dobu a účastníci se už tolik nesoustředí.
- Aktivně zapojit všechny účastníky.

Různé specifické účely:

- Změnit či zlepšit náladu v místnosti.

- Zvýšit pocit sounáležitosti k týmu.
- Lépe se poznat.
- Zlepšit spolupráci v rámci týmu.

Typy:

- Pohybové
- Slovní

Principy:

- Zábavné a povzbuzující.
- Krátké (5min).
- Dostatek prostoru - při osobních setkáních.
- Pozor na případná bezpečnostní rizika / překážky (např. židle, ostré předměty, atd.).
- Fyzické nenáročné, aby se každý mohl účastnit.

Příklady:

1. Dvě pravdy a jedna lež, či pravda a lež

Každý o sobě řekne dvě pravdivé a jednu lživou informaci. Poté ostatní hlasují, co je podle nich pravda a co lež. Můžete navrhnout ocenění pro nejkreativnější lži či nejlepšího lháře.

2. Blahopřeji!

Každý účastník napíše své největší úspěchy (pracovní či osobní) za poslední 3 až 6 měsíců a sdělí je svému sousedovi. Poté soused představí jejich úspěchy skupině a následuje potlesk.

3. Speed Dating

Účastníci utvoří páry a během 3 minut zjistí co nejvíce společných věcí. Poté všichni vymění partnery a opakují to stejné. Lidé se tak o sobě dozví hodně nových věcí a naleznou společná témata.

4. Fun Fact

Účastníci o sobě anonymně napíší vtipná fakta a poté se skupina pokusí přiřadit účastníka k faktu.

6.3 RETROSPEKTIVA

Obecný účel:

- Vyhodnotit určitý časový úsek, často z hlediska odvedené práce či úspěšnosti projektu.
- Zjistit, co účastníci vnímají, že proběhlo dobře, a kde naopak vidí problémy.
- Dát všem účastníkům (či členům týmu) možnost vyjádřit svůj názor.
- Diskutovat o podnětech, které účastníci poskytli.
- Následně případně upravit pracovní postup, zmapovat problémové oblasti, nebo sestavit plán dalšího vývoje.

Postup:

1. Rozdělte flipchart / tabuli na dvě poloviny.
2. Každý účastník anonymně na lepicí papírky napíše, co podle něj šlo dobře (plusy) a co nešlo dobře a mělo by se zlepšit (mínusy). Co je plus a co mínus se dá označit nakreslením plusových a minusových znaků na vršek papírku či rozlišit různě barevnými papírky. Vždy jedna informace na jeden lístek. Není limit, kolik papírků mohou účastníci napsat.
3. Facilitátor sebere všechny příspěvky a nalepí je na tabuli - plusové na plusovou stranu, minusové na minusovou. Zároveň se snaží příspěvky tematicky seskupit. Nakonec tak máme několik tematických skupin na plusové i minusové straně, každá skupina obsahuje několik papírků.
4. Facilitátor určí, kolik bodů mohou účastníci přidělit. Běžně je počet hlasů na účastníka stanoven jako polovina počtu tematických skupin: např. Na plusové straně je 10 tematických skupin, účastníci tak mohou přidělit 5 plusových hlasů. Na minusové straně je 8 tematických skupin, účastníci tak mohou přidělit 4 negativní hlasy.
5. Všichni účastníci přidělí hlasy tematickým skupinám, které jsou podle nich nejzásadnější. V případě 5 pozitivních hlasů se může každý účastník rozhodnout, zda je chce přidělit 5 různým skupinám, či zda chce některým skupinám dát více hlasů. Stejně tomu je i na negativní straně.
6. Po hlasování facilitátor sečte všechny hlasy a tematické skupiny s největším počtem hlasů jsou zvoleny jako nejvíce prioritní.
7. Měla by následovat diskuze s cílem získat komentáře účastníků k výsledkům retrospektivy a pokusit se vymyslet akční kroky, jak reagovat na hlavní negativa, která z retrospektivy vyplynula.

6.4 **BRAINSTORMING**

Obecný účel:

- Generovat nápady.
- Přijít s kreativními řešeními.
- Pomáhá posunout se dále díky kreativnímu řešení problémů.

Principy:

- Otevřít se všem nápadům: nekritizovat, nesoudit, neanalyzovat, nevyvyšovat jeden nápad nad druhý.
- Všichni účastníci se naplno zapojují.
- Ohodnotit nápady a myšlenky na konci setkání.

Doporučení:

- Různorodá skupina (demograficky, vzděláním, profesí atd.) vygeneruje kreativnější a různorodější nápady.

Příklady:

1. Klasický brainstorming

Nechte každého účastníka napsat jejich myšlenky - vždy jedna úvaha na jeden lepící papírek. Poté vyberte od každého papírky, nalepte je na tabuli a všechny myšlenky nahlas přečtěte. Facilitátor dále může podnítit diskuzi na základě návrhů.

2. Brainstorming naruby

Podívejte se na problém "naruby" - přijďte s opakem toho, co chcete jako výsledek (obvykle je to něco negativního), pak tyto výsledky převraťte "naruby" na pozitivní a dále s nimi pracujte.

3. Round - Robin brainstorming

Každý účastník potichu napíše svůj nápad/myšlenku na list papíru. Všichni účastníci pošlou svůj papír osobě vedle nich. Účastníci použijí sousedův nápad jako inspiraci pro vymyšlení nového nápadu, který na papír zapíše. Poté opět pošlou svůj papír osobě vedle nich. Pokračujte v posílání papírů tak dlouho, až budete mít dostatečný počet nápadů.

6.5 HLASOVÁNÍ, PRIORITIZACE

Obecný účel:

- Prioritizace tématů pro vyhlášení výsledků, poražených nebo TOP 3 nejdůležitějších věcí.
- Důležité je zvolit správnou hlasovací metodu.
- Univerzální hlasovací způsob neexistuje.

Doporučení:

- Vyberte uživatelsky přívětivou metodu pro účastníky i pro facilitátora.

7. ONLINE VS. OSOBNÍ FACILITACE

V posledních letech se online facilitace stala vyhledávanou alternativou pro osobní setkání a workshopy. Online i osobní formát facilitace setkání mají své výhody a nevýhody, které je dobré mít na paměti a zvážit je při plánování setkání.

Ze zkušenosti každý formát osloví trochu jiné skupiny. Online formát může vyhovovat lépe lidem, co mají delší pracovní dobu, rodičům s dětmi, kteří nemají hlídání, apod. Osobní formát bude více vyhovovat seniorům a lidem, kteří preferují osobní kontakt a mohou se osobně dostavit. Cílíte-li na širokou veřejnost a chtěli byste získat podněty od co nejvíce různorodé skupiny, můžete zvážit uspořádání setkání v obou formátech. Avšak doporučujeme se vyvarovat tzv. hybridnímu modelu spojujícímu osobní a online formát při jednom setkání, pokud to není nutné. Hybridní model je relativně cenově náročný, je u něj více rizik vzniku technických problémů a bude složitější zapojit všechny účastníky (připojené online i přítomné osobně) ve stejné míře.

Hlavní výhody a nevýhody online a osobního formátu:

Osobní

- + Přirozenější a osobnější komunikace.
- + Lépe se vytváří pocit sounáležitosti a navozuje se přátelštější atmosféra.
- Časově náročné.
- Náklady na občerstvení, prostory, atd.

Online

- + Časově úspornější.
- + Úsporné na náklady.

- + Možnost oslovit širší a více různorodé publikum.
- Neosobní.
- Technologie (technické problémy, neznalost účastníků, atd.).
- Vyloučení určitých lidí (nemajících technologické znalosti).
- Kratší čas pozornosti (potřeba více interaktivních prvků).

8. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Vždy se může stát, že v rámci participativního setkání či workshopu dojde ke konfliktu - ať už mezi několika zúčastněnými či jeden účastník, který bude napadat proces. Zde naleznete pár tipů, jak se k takovému konfliktu jako facilitátor postavit:

- Zachovejte vzájemný respekt mezi zúčastněnými stranami a nesnažte se určit vítěze či kdo má pravdu (nestavte je proti sobě jako oponenty).
- Nikoho neobviňujte, ale hledejte hlavní příčinu konfliktu (např. nedostatek informací, nedorozumění, ztráta informace při předávání atd.).
- Nechte účastníky pojmenovat své emoce: cítíte se naštvaný, zklamaný - toto vám pomůže najít hlavní příčinu konfliktu.
- Spolupracujte s druhou stranou na vyřešení konfliktu.
- Zachovejte konverzaci zaměřenou na cíle.
- Pokud možno, vyřešte konflikt osobně z očí do očí (spíše než přes email atp.).
- Zaměřte se na chování, ne na osobnost.
- Komunikujte, co z toho vyplývá, a ponaučení pro příště.
- Vytvořte prostor pro konverzaci, přistupujte k možnosti konfliktu otevřeně a vstřícně hledejte řešení, můžete se tím konfliktu vyvarovat nebo ho zmírnit.

Vytvořeno ve spolupráci s **Participation Factory**.