

FACILITAREA.

CE? CUM? DE CE?

Acest material e o compilație de instrumente și tehnici, care ni s-au părut folositoare pentru întâlniri și ateliere. Am împărțit instrumentele pe categorii, dar pot fi folosite și în alte contexte. Să nu vă îngrădească categoriile noastre.

CÂTEVA IDEI GENERALE DESPRE CUM SĂ FOLOSEȘTI INSTRUMENTELE

- Fiecare grup e diferit: unele instrumente s-ar putea să fie potrivite în anumite situații sau grupuri, altele nu. Nu forța folosirea unor tehnici într-un grup sau la o persoană, dar lasă-i pe ei să decidă ce vor și ce nu.
- Fii flexibil: alege și adaptează instrumentele după nevoile grupului și nu după preferințele personale. Fii creativ și inventează instrumentul tău personal.
- Folosește obiecte care îți pot ușura munca, cum ar fi foile de flipchart. Poți să treci pe ele întrebările participanților, care vor fi discutate mai târziu, poți să strângi ideile și răspunsurile grupului ca să le vadă toată lumea și să nu se uite pe parcurs.
- Fii pregătit, ca unele persoane să nu fie dispuse să împărtășească detaliile discuțiilor din grupurile mici cu grupul mare.
- Explică rostul unui instrument înainte să pui tot grupul să-l folosească. Astfel vor înțelege acel instrument, se vor simți mai stăpâni pe situație și vor deveni mai participative.

• INSTRUMENTE ȘI TEHNICI UTILE DE FACILITARE

Următoarele câteva puncte formează cele mai eficiente și des întâlnite metode de facilitare:

- 1. Acordul de grup** (group agreement)
5 min. – 1h.; fără limită de persoane.

E important să începi întâlnirea sau atelierul negociind acest accord, deoarece de el depinde cum va derula discuția în cadrul grupului. Rostul acestuia e să creeze un spațiu confortabil pentru toată lumea, astfel încât să se poată discuta și lucra cât mai eficient.

Acesta e format dintr-un set de convenții, care definesc felul în care se vor comporta membrii grupului pe durata întâlnirii. Poate include afirmații ca ”respectă opinia celorlalți”, ”fără telefoane mobile”, ”respectă confidențialitatea” sau ”lasă pe toată lumea, în mod egal, să-și exprime părerea”(sau mai specific ”fără întreruperi”)

Acordul de grup – după cum îi zice și numele – funcționează ca un instrument eficient de facilitare, doar dacă este acceptat de tot grupul. Pot fi propuse convenții unui grup, dar nu și impuse.

ACORDUL ACTIV e o formă prin care grupul nu doar ascultă și ia la cunoștință informații, ci participă activ la discuție, prin expunerea părerilor proprii în legătură cu orice subiect dat. Asta îți oferă posibilitatea, ca facilitator, să pui întrebări întregului grup, știind că vei primi un răspuns concret.

DE EXEMPLU: s-ar putea, ca la un moment dat, grupul să-și piardă din energie și elan și îi întrebi dacă au nevoie de o pauză sau vor să continue cu următorul punct de pe ordinea de zi. ce faci în cazul în care oamenii doar stau și se holbează la picioarele lor? Folosindu-vă de acordul activ se pot evita astfel de situații. Pentru acest caz, în mod special, scuturarea mâinilor în semn de acord sau dezacord poate rezolva problema repede, fără să fie nevoie de discuții ulterioare.

2. Turul mesei

1-3 min./persoană; 3 – 30 de oameni

În acest caz, toată lumea are ocazia să vorbească pe un anumit subiect fără să fie întrerupt sau să primească vreun răspuns direct. Turul mesei ajută la echilibrarea participării la discuție, oferind tuturor un timp concret pentru exprimarea opiniei.

De asemenea, există posibilitatea de a zice ”pas”, în situația în care cineva nu are nimic de adăugat sau nu se simte confortabil cu vorbitul în grup mare.

Ideea sau întrebarea principală se poate trece pe o hârtie, vizibilă tuturor, astfel încât să nu se devieze de la subiect în timpul turului. După caz, se poate pune și limită de timp.

3. Ideastorms (sau ”vârtejul ideilor”)

10 – 30 min.; 5 -15 oameni;

E o metodă prin care se dezvoltă gândirea creativă și, în același timp, scoate la suprafață o grămadă de idei într-un timp foarte scurt.

Poți să începi prin a defini situația/problema care trebuie rezolvată. Următorul pas e să-i lași pe oameni, fără mult timp de gândire, să își expună ideile, una câte una. Ele pot fi, pe cât de nebune, pe atât de folositoare. Dacă nu pentru altceva, ideile nebune pot inspira și încuraja alți oameni.

De cele mai multe ori, e bine să existe una sau două persoane care notează toate ideile în așa fel încât să fie vizibile tuturor, să nu se uite pe parcurs.

Pentru a nu descuraja pe nimeni, fii atent, ca în timpul acestui ideastorm, să nu existe comentarii la adresa anumitor idei. Se pot structura și discuta toate, după ce nu mai are nimeni nimic de adăugat pe listă.

A ROVING IDEASTORM e o tehnică prin care se pun la bătaie mai multe teme de rezolvat. grupul mare se împarte în grupuri mici, fiecare grupuleț pornind de la câte o ”stație” (o masă, o bucată de perete cu tema scrisă pe o foaie mare de hârtie) unde într-un timp cât mai scurt (câteva minute) trebuie să vină cu cât mai multe idei pe tema dată. când facilitatorul dă semnul, grupulețul se mută la următoarea stație și tot așa până la ultimul. astfel, pe de o parte, această tehnică oferă posibilitatea de a bombarda cu idei mai multe teme de discuții într-un timp foarte scurt și pe de altă parte, crește nivelul de participare al persoanelor mai timide.

DE EXEMPLU: la un atelier de facilitare vrei să dai câteva idei, de cum se acționează în cazul întâlnirilor la care participă și persoane cu comportamente mai dificile. astfel, una dintre stații se poate numi ”persoane dominante”, următoarea ”persoane timide și tăcute”, alta ”persoane care ajung greu la ideea principală” ș.a.m.d..

ȘTIAI CĂ...?

- deoarece toate grupulețele sunt în mișcare, ele vor ajunge la ”stații” unde s-au trecut deja primele idei. asigură-te, că ideile sunt scrise/sumarizate în așa fel încât toată lumea să le poată citi și înțelege.
- după prima tură, fiecare dintre grupulețe va ajunge la o ”stație” la care s-au trecut deja majoritatea ideilor. asta înseamnă că, în funcție de cum înaintează grupulețele, vor avea tot mai puține de trecut pe hârtie. pentru a nu sta degeaba, se poate seta o limită de timp, care să se schimbe după fiecare tură. la prima ”stație”, de exemplu, pot avea 6 minute la dispoziție pentru ideastorm, la a doua, 5 minute, la a treia, 4 minute și tot așa.
- La final, facilitatorul poate trimite grupulețele înapoi la fiecare stație, să citească toate ideile trecute pe hârtie.

4. Grupuri mici

timp – depinde de ce e de făcut; 3 – 15 oameni;

Sunt destul de multe motive pentru care un facilitator ar vrea să împartă un grup mare în mai multe grupuri mici. Grupurile mari pot fi cu ușurință dominate de o idee sau de (mereu aceleași) persoane care vorbesc mult, sufocând contribuția și creativitatea altor persoane. Pe când, într-un grup mic toată lumea are timpul necesar să vorbească, să se simtă implicat și e și mai puțin intimidant. Totodată, în grupuri mici se pot discuta despre subiecte mai încărcate emoțional, ceea ce ar fi destul de dificil într-un grup mare.

Cel mai mare avantaj este, totuși, eficiența. Multe teme pot fi dezbătute mai eficient în grupurile mici. Și, se pot acoperi cu ușurință diferite subiecte în același timp, împărțind fiecărui grupuleț un subiect de discuție sau sarcină diferite.

Și acum, gândește-te, de ce fel de grup ai nevoie: unul la întâmplare (împărțit după culoarea părului sau numărătoare) sau grupuri de oameni cu experiențe și abilități specifice? Explică clar

ce vrei să facă fiecare grup. Treci pe hârtie întrebări și teme specifice nevoilor fiecărui grup pentru eficientizarea discuțiilor.

Dacă e nevoie de feedback ,după ce grupulețele au discutat despre tema dată, spune-le explicit ce te interesează și pune-i să aleagă o persoană care va face sumarizarea pentru întregul grup. Încurajează acea persoană să fie cât mai concisă, să-și impună o limită de timp sau cere grupurilor să atingă doar punctele cheie la final. Câteodată e important să auzi toate detaliile discuției, însă de cele mai multe ori nu e nevoie.

5. Monolog în doi (paired listening)

5 – 15 min.; 2 persoane/grup;

Prin această metodă se crează ușor un spațiu unde toată lumea e ascultată fără să fie întreruptă, provocând participanții să-și descopere și să-și formuleze propriile gânduri și sentimente vizavi de subiectul dat. Poate ajuta la descoperirea și rezolvarea conflictelor sau la aranjarea anumitor idei înainte de discuția cu grupul mare.

Se formează grupuri de câte doi. Unul dintre ei e cel care vorbește, celălalt, cel care ascultă. Rolurile se schimbă după câteva minute - stabilite de facilitator. Tot facilitatorul stabilește și subiectul discuției. Cel care vorbește trebuie să scoată din interiorul lui cât mai multe gânduri și sentimente față de acel subiect. Facilitatorul trebuie să îi încurajeze pe cei care vorbesc să se cenzureze cât mai puțin și să povestească cât mai mult despre tot ce le trece prin minte. În primă fază, poate să pară puțin dificil, dar nu e. E ca un monolog pe care ți-l spui ție, cu voce tare.

Rolul celeilalte persoane e să asculte cu atenție acel monolog fără să-l întrerupă, să-i pună întrebări sau să comenteze. Poate, în schimb, să creeze o atmosferă confortabilă, încurajatoare prin contact vizual, prin poziția corpului sau doar zâmbind. Dacă persoana care vorbește s-a blocat, partenerul ei poate să-i pună întrebări neutre ca ”de ce crezi asta?” sau ”cum te face să te simți?”

Acest exercițiu poate fi terminat cu un tur al mesei, unde fiecare participant sumarizează gândurile partenerului de discuție.

6. Jocuri de rol și simulări

10 min. – 3h.; 5 – 100 oameni;

Ambele reprezintă o oportunitate de a dezvolta scenarii, de a exersa anumite abilități în acel scenariu și de a descoperi reacții emoționale față de rol și scenariu. Diferența dintre jocul de rol și simulare e simplă. Dacă o persoană alege să joace un rol specific în cadrul scenariului, se numește joc de rol, iar dacă alege să descopere acel scenariu fiind ea însăși, e o simulare.

În anumite situații unii participanți vor fi ei înșiși, în timp ce ceilalți vor interacționa cu ei, asumându-și anumite roluri specifice. Simulările sunt utile pentru a exersa abilități noi sau pentru a exersa abilități existente deja într-o situație nouă. Jocurile de rol ajută la înțelegerea oamenilor și pote oferi câteva idei despre gândurile și sentimentele ”oponenților”.

Pentru oricare dintre ele trebuie doar să alegi o situație și să o pui în joc. Prima întrebare pe care ar trebui să ți-o pui e: ce vrei să verifici și de ce? Cu cât e mai simplă situația, cu atât e mai bine. Încearcă să explici situația cu grijă, include grupurile reprezentate (de ex., jandarmii și protestatarii) și contextul fizic, din jur. Dacă e nevoie de oameni pentru roluri, cere-le să se ofere

ca voluntari – nu forța niciodată pe nimeni să joace un rol dacă nu se simte confortabil cu el. Dă-le câteva minute să se obișnuiască cu rolurile și roagă-i pe ceilalți, care nu participă, să fie observatori (activi).

Facilitatorul va opri exercițiul când s-au atins destule subiecte (în funcție de ce și-a propus dinainte), când exercițiul se termină natural, de la sine sau când participanții decid să termine. De asemenea, exercițiul ar trebui oprit dacă un participant devine prea tensionat sau mult prea implicat în rol. În fiecare dintre cazuri, luați o scurtă pauză, descotorosiți-vă de roluri* și evaluați exercițiul.

* e important ca, după fiecare scenariu, participanții să aibe ocazia să "scape" de rolul lor (to de-role), să lase în urmă și rolul și emoțiile puternice. Facilitatorul va trebui să decidă nivelul la care au ajuns participanții, în funcție de cât de puternic emoțional a fost scenariul. Câteodată ajunge o simplă scuturare a corpului sau câteva respirații adânci, dar sunt situații când e nevoie de o pauză, mai multă mișcare sau o imagine plăcută, care poate să distragă atenția participanților de la rolul avut.

Evaluarea ajută atât participanții cât și observatorii să asimileze și să analizeze ce s-a întâmplat și cât de bine și-au folosit abilitățile. Poți să începi prin a întreba participanții cum s-au simțit în rolurile lor și ce părere au avut observatorii? Ce au învățat participanții și cum vor putea folosi cele învățate în viața reală? Descurajează comentariile în care li se zice participanților ce ar fi trebuit să facă. În schimb, felicită-i pentru curajul de a lua parte la exercițiu, indiferent de cum s-a terminat. Acest tip de exercițiu există, tocmai, pentru a ne învăța lucruri noi de fiecare dată. Poți folosi un limbaj încurajator, ca de exemplu: "o altă variantă pe care poți s-o încerci e..." sau "s-ar putea ca asta să funcționeze în cazul în care..." sau "am învățat asta, asta și asta din metoda ta și aș vrea să încerc următoarele..." Dacă apar idei și soluții noi, în loc să discute despre ce n-a mers bine și cum trebuiau făcute anumite lucruri, participanții vor fi nerăbdători să le încerce într-o situație nouă.

LINIILE HASSLE sunt o formă de jocuri de rol rapide. Sunt perfecte pentru a-i face pe participanți să fie atenți la limbajul corpului, să descopere propriile reacții emoționale față de o situație dată sau pentru a pregăti participanții pentru o situație specifică, concretă (cum ar fi "poliție sau civili agresivi în timpul unui protest sau acțiune") Nu uita să menționezi că, oricine nu se simte confortabil cu acest exercițiu poate să fie oricând observator.

Participanții formează două rânduri, fiecare dintre ei având pe cineva în fața lui. Ambele rânduri își primesc rolurile, o scurtă descriere a situației, face fiecare câte un pas spre celălalt și începe distracția.

Cei din rândul unu, de exemplu, pot fi niște protestatari, iar ceilalți niște trecători enervanți, care strigă lucruri provocatoare la adresa protestatarilor ("mai bine v-ați lua un job și voi, ca tot omu!") După scurt timp, 30 de secunde – 2 minute, facilitatorul oprește exercițiul și pune câteva

întrebări participanților ("cum a mers?", "cum s-au simțit?") Apoi, rolurile pot fi schimbate pentru un scenariu nou.

- **INSTRUMENTE PENTRU ÎNCEPUT ȘI FINAL**

Atât întâlnirile cât și atelierelor pot avea de suferit dacă participanții rămân cu impresia că n-au avut timp să se cunoască mai bine între ei sau dacă li s-a părut că s-a terminat totul prea brusc. Pentru a evita astfel de situații se pot folosi următoarele instrumente:

- **Prezentare individuală**

30 sec. – 1 min./persoană; 3 – 20 oameni;

Fiecare persoană își spune numele, de unde e și încă un al treilea lucru. Acest lucru poate să fie ceva ce alege persoana respectivă să spună despre ea însăși sau ceva sugerat de facilitator (ca de ex.: ce mâncare îi place, de ce se află la întâlnire, ultimul lucru ieșit din comun ce i s-a întâmplat)

- **Prezentare în pereche**

10 – 20 min.; 10 – 30 oameni;

Roagă-i pe oameni să formeze grupuri de câte două persoane, preferabil cu cineva necunoscut sau pe care nu-l cunosc foarte bine. Unu dintre ei îl interviuează pe celălalt, timp de trei minute după care rolurile se schimbă. Întrebările pot fi variate, de la care e culoarea preferată până la ce așteptări are de la acest atelier. După ce se adună din nou grupul mare perechile se introduc reciproc, oferind celorlalți cât de multe detalii țin minte despre partenerul lor. Facilitatorul poate să sugereze anumite subiecte specifice, care să fie incluse în interviu.

- **Împărtășiți-vă entuziasmul**

30 sec. – 2 min./persoană; 3 – 20 oameni;

Persoanele din grup trebuie să împărtășească o veste sau întâmplare din ultima perioadă, care i-a făcut să se simtă bine. De exemplu, "Un vechi prieten din Madagascar a venit să mă viziteze" sau "M-am angajat" sau "Am cules primele mere de anul ăsta". Astfel, se creează multă energie pozitivă și oamenii devin mai intimi unii cu ceilalți. Metoda asta se poate folosi în cazul în care grupul se cunoaște deja cât de cât. Ai grijă să fie scurt, descurajează comentariile sau întrebările și nu lăsa să se confunde entuziasmul cu făcutul anunțurilor.

- **Împărtășiți-vă sentimentele**

Până la un minut/persoană; 3 – 30 oameni;

Pune fiecare persoană din grup să fie atent pentru câteva secunde la sentimentele sale. Apoi, faceți un tur de masă, unde fiecare să descrie, în câteva cuvinte, cum se simte (de ex., curios, obosit, emoționat, încântat). Asta ajută facilitatorul și tot grupul să se seteze unii după alții. Dacă oamenii sunt obosiți deschide geamul și încearcă să le insufli energie. Acest exercițiu îl poți folosi la începutul și la sfârșitul atelierului, să vezi dacă a avut vreun efect asupra participanților.

- **Fii prezent**

Până la 5 min./persoană; 3 – 15 oameni;

Această metodă se potrivește grupurilor care lucrează mult împreună și unde există o încredere ridicată între membrii lui.

Așezați-vă în cerc, ca toată lumea să se vadă, apoi roagă-i ca, pe rând, să-și împărtășească dubiile, întâmplările importante sau emoțiile pe care le trăiesc în ultima vreme. De exemplu, ”mâine după masă am o prezentare importantă” sau ”nu știu cum o să-mi plătesc chiria” sau ”aseară am devenit mătușă”. Toată lumea ar trebui să acorde atenție maximă celui care vorbește. Ca facilitator, poți ajuta dacă cineva se blochează cu întrebări ca ”vrei să faci ceva în privința asta?” sau ”mai e ceva ce ai vrea să adaugi?”

- **Cadouri după atelier**

10 – 15 min.; 5 – 20 oameni;

Ăsta e un joc drăguț, pe care pot să-l folosești la sfârșitul atelierelor. Toată lumea primește un bilețel cu un ”cadou” scris pe el, după care, fiecare dintre participanți, va explica ce va face cu cadoul primit. Cadourile pot fi: un măr care îndeplinește o dorință, oricui îl mănâncă, un tren gol care poate merge oricunde în lume sau o pelerină ce-l face invizibil pe cel care-l poartă.

- **Scrie-ți o scrisoare!**

5 – 20 min.; oricâte persoane;

Poate să pară o idee ciudată, dar de fapt, e o metodă eficientă pentru toată lumea să realizeze ce a învățat în urma unui atelier, ce schimbări ar putea să facă, încotro ar putea să se îndrepte în viețile lor personale sau la muncă. Dă-le hârtie, pix și câte un plic, apoi spune-le să scrie o scrisoare lor înșiși, despre cele mai importante lucruri învățate la atelier și schimbările pe care vor să le facă în urma atelierului. După ce au terminat, să pună scrisoarea în plic și să treacă adresa lor personală pe el. Pe urmă, strânge scrisorile. Trebuie să le explici, că ele nu vor fi deschise, dar le vor primi în câteva săptămâni sau luni. Cu toții știm, că avem momente în care chiar ne dorim să schimbăm ceva, dar nu ajungem niciodată până acolo. Însă, având aceste intenții, scrise chiar de noi, bătându-ne la uși după 5-6 săptămâni, e un reminder excelent.

- **Bingo cu întrebări**

10 – 20 min.; 5 – 40 oameni;

Scrie o listă de întrebări, la care, pe urmă, participanții va trebui să găsească răspunsuri. Ele pot fi generale sau mai specifice. Dă-le tuturor o hârtie cu întrebările, ca atunci când află răspunsul să îl potă trece sub întrebare. Fiecare ar trebui să pună o singură întrebare unei singure persoane, astfel va trebui să interacționeze cu mai multă lume, să pună și restul întrebărilor,

legând mai multe relații. Când au răspunsuri la toate întrebările, strigă ”bingo” și s-a terminat jocul. Întrebările amestecă oamenii între ei, oferind și multe informații utile despre ei.

- **INSTRUMENTE PENTRU DEZVOLTAREA ÎNCREDERII**

Aceste instrumente ajută la ridicarea nivelului de încredere în cadrul unui grup, prin împărtășirea detaliilor personale și a sentimentelor.

- **CV-ul alternativ**

15 – 25 min.; 5 – 40 oameni;

Împarte hârtie colorată și markere colorate; cere-le participanților să facă o listă cu ce le place despre ei înșiși, ce abilități au și ce ar mai vrea să învețe. După ce își trece fiecare numele pe hârtia sa, se pot da mai departe sau agățate undeva, astfel încât toată lumea să le poată vedea. Acest exercițiu ajută oamenii să se aprecieze și să aprecieze pe alții pentru ceea ce sunt ei.

- **Exercițiul mâinii pricepute**

15 – 25 min.; 4 – 100 oameni;

Împarte hârtie și pixuri; pune-i să își deseneze forma mâinii pe hârtie după care să scrie în interiorul fiecărui deget un lucru la care se pricep foarte bine. Apoi, împarte-i în perechi, care vor discuta, pe rând despre lucrurile la care se pricep și cum au ajuns la acel nivel. Acest exercițiu nu numai că ajută oamenii să se cunoască mai bine, dar crește și încrederea oamenilor.

- **O excursie a descoperirilor**

15 -30 min.; oricâte persoane (în funcție de cât spațiu este)

Mergeți undeva afară, într-o grădină, parc; formați perechi; una dintre persoane stă cu ochii închiși, în timp ce perechea sa o ia de mână și o conduce să descopere lucrurile din jur cu toate simțurile sale, înafară de văz. După câteva minute, se schimbă rolurile. Participanții ar trebui să aibe grijă cu încrederea pe care le-o acordă partenerii lor – e plăcut să atingi sau să miroși o floare, dar nu și o rămă! Poate să fie un exercițiu foarte distractiv, mai ales după sau în timpul unei sesiuni lungi de discuții. Și, pe lângă asta, e mod excelent de a crește încrederea unii în alții.

- **Cercul încrederii**

10 – 15 min.; 10 – 30 oameni;

Formați un cerc restrâns, față-n față, cu o persoană în mijlocul lui, care își permite să se relaxeze și să se lase pe spate știind că va fi prins de cineva din cerc și va fi ”împins” ușor în jurul cercului. Cu cât e mai restrâns cercul, cu atât scade riscul accidentelor! Lasă pe oricine vrea să stea în mijloc, să aibe această experiență. Poate fi un exercițiu foarte relaxant și plăcut, care

poate apropia mai mult un grup, dar vine și cu anumite riscuri și necesită atenția tuturor celor care participă.

- **În oglindă**

5 – 15 min.; oricâte persoane (în funcție de cât spațiu este)

Împărțiți-vă în perechi, față-n față. Unul dintre ei începe să facă anumite mișcări, în timp ce perechea lui încearcă să le imite, în oglindă, cât de bine poate. Apoi, schimbați rolurile. După ce fiecare dintre ei a jucat ambele roluri, pot încerca să se coordoneze mișcarile, în așa fel încât ambii participanți devin, în același timp, actor și oglindă. Merge cel mai bine cu mișcări lente și necesită multă concentrare. Încercați să nu vorbiți între timp.

- **INSTRUMENTE PENTRU ÎNCURAJAREA DISCUȚIILOR ȘI A PARTICIPĂRII**

Multe dintre aceste tehnici vor transforma discuțiile într-o zonă sigură și confortabilă pentru vocile mai timide. Ele pot fi, de asemenea, folosite în dezvoltarea dinamicii de grup.

- **Zona de parcare**

1 – 2 min.; oricâte persoane;

Oricând apare ceva (o idee, informație, nelămurire) ce nu e relevant discuției în curs, poți să-l treci în această zonă de parcare (o foaie mare de hârtie). Adică, treci pe hârtie ideile și concentrează-te pe ele mai târziu. Astfel, te asiguri că toate ideile care apar pe parcurs sunt notate și nimeni nu se va simți ignorat. bineînțeles, că dacă chiar vrei să nu se simtă lumea ignorată, va trebui să revii la ideile de pe acea listă. Fii pregătit să ai un spațiu special rezervat pentru astfel de ”parcări”.

- **Ține o listă de vorbitori**

Oricâte persoane;

Pur și simplu, trebuie stabilit de la început, dacă oricine are ceva de adăgat, să ridice un deget, iar altcineva să-i noteze pe o hârtie. Astfel, toată lumea va vorbi pe rând, iar grupul se va autosesiza mai repede în cazul celor care ignoră această convenție și întrerup ordinea în care se vorbește.

- **”Bățul vorbitor”**

Oricâte persoane;

Poți folosi un băț sau orice alt obiect distinctiv, pe care îl așezi în mijlocul cercului de oameni; cel care vorbește va lua acel băț din mijloc, va spune ce are de spus, după care îl va pune la loc. Doar persoanei, care ține bățul, îi este permis să vorbească (se poate pune o limită de timp). Această tehnică oferă timp suficient oamenilor să-și exprime părerea, având în vedere că nu e

nimeni amenințat să fie întrerupt brusc de cineva. De asemenea, îi face pe ceilalți să realizeze când întrerup pe cineva, ajutându-i să se lase de acest obicei prost.

facilitarea întâlnirilor

Cu siguranță ai fost cel puțin o dată la o întâlnire care, parcă, nu se termina niciodată, unde toată lumea vorbea peste toată lumea și nicio decizie nu s-a luat? Sau, unde o singură persoană domina toată discuția, lua toate deciziile și te făcea să-ți pui întrebarea, ce cauți acolo? Cei mai mulți dintre noi reușim să stăm de câteva ori la astfel de întâlniri, dar cu timpul ne găsim câte o scuză de ce nu mai putem ajunge sau, cel puțin, ne dorim să nu mai trebuiască să mergem.

Din păcate situațiile de genul ăsta nu sunt rare deloc și pot conduce cu ușurință la frustrări, ineficiență sau, chiar, pierderea anumitor membri ai grupului. Cu toate acestea, cu bunăvoința grupului, e destul de ușor să schimbi mersul lucrurilor și să faci din fiecare întâlnire o experiență plăcută și inspirațională pentru toată lumea.

Acest text încearcă să definească conceptul de facilitare și să ofere soluții pentru organizarea unor ședințe pozitive și de succes. Chiar dacă, facilitarea poate ajuta orice fel de întâlnire să fie mai eficientă, acest text e dedicat, în primul rând, grupurilor care folosesc consensul, ca metodă de luarea deciziilor - un proces care implică toți membrii grupului, în atingerea unei înțelegeri acceptate de toată lumea.

ROLUL ÎNTÂLNIRILOR ÎN MUNCA DE GRUP

A fost întâlnirea de succes?

SARCINILE – ce s-a făcut ? ai primit rezultatele necesare? Au fost rezolvate problemele și îndeplinite obiectivele grupului?

MENTINEREA - cum s-a făcut? Cum se simt membrii grupului și cum va afecta asta morala și coeziunea grupului? A fost întâlnirea folositoare pentru talentele alese? A fost plăcut?

Întâlnirile sunt o parte necesară în orice muncă de grup – ne oferă șansa să facem schimb de informații și experiențe, să luăm decizii și să ne facem, efectiv, treaba. Dar, întâlnirile mai au un rol important, de care, de cele mai multe ori, se uită, și anume – menținerea și întreținerea grupului. O întâlnire reușită nu numai că asigură că treaba e făcută, dar mai și susține, implică și îi mobilizează pe cei prezenți, creând un nivel înalt de energie și entuziasm. Ideea de comunitate și conexiune dintre membrii unui grup fac, ca acel grup, să funcționeze cât mai bine și conduc, inevitabil, la schimbări sociale. O facilitare bună te va ajuta să ajungi la toate acestea.

Ce e facilitarea?

Ce zice dicționarul?

FACILITĂ, *facilitez*, vb. I. tranz. A înlesni, a ușura îndeplinirea unei acțiuni, producerea unui fenomen etc. – Din fr. *faciliter*.

FACILITAREA ajută grupul să aibe o întâlnire eficientă și inclusivă. Combină o serie de roluri și sarcini, care sunt, de multe ori, prezente într-o singură persoană – facilitatorul – dar, încurajăm grupurile să se gândească și la posibilitatea de facilitatori multipli, responsabilizând mai multe persoane pentru a derula o întâlnire mai productivă și participativă.

Facilitarea include:

- Ajutor în a decide structura și a procesul după care se vor ține întâlnirile;

- Concentrarea, o dată, pe un singur subiect, până când se ajunge la o concluzie;
- Echilibrarea discuțiilor – scoaterea în evidență a persoanelor, care nu prea vorbesc sau care au informații relevante, și limitarea celor care tind să acapareze întreaga discuție;
- Calificarea și sumarizarea punctelor discutate, verificarea consensului și formularea unei decizii;
- Asigurăte că există o minută în care sunt trecute toate punctele aduse în discuție și deciziile luate la întâlnire;
- Ajutor în cazul conflictelor din interiorul grupului;

ÎNVAȚĂ SĂ FACILITEZI

Facilitatorul reprezintă un rol vital, care ar trebui să existe în cadrul tuturor întâlnirilor. În cazul grupurilor mici, acest rol poate fi împărțit sau schimbat prin rotație. În schimb, în cazul întâlnirilor mai dificile sau cu un număr mai mare de participanți (mai mult de 8-10 persoane) e recomandat să existe un facilitator desemnat concret și cu experiență. Cu toate acestea, fiecare membru al fiecărei întâlniri ar trebui să se simtă responsabil pentru progresul discuțiilor și să ajute facilitatorul, dacă e necesar.

FACILITARE SAU MODERARE?

Prin superficialitate, facilitatorul poate ajunge într-un rol similar cu cel al tradiționalului moderator. Există, totuși, câte diferențe importante:

- un facilitator niciodată nu ”direcționează” un grup fără permisiunea acestuia;
- niciodată un facilitator nu va lua vreo decizie în locul grupului sau n-o să-și asume funcții, care ar fi responsabilitatea grupului, ca întreg;
- un facilitator bun rămâne neutru și ajută grupul să fie atent, că tot ce se discută, în cadrul întâlnirilor, e treaba lui, al grupului. Succesul unei întâlniri e în responsabilizarea reciprocă a întregului grup. Facilitatorul trebuie să fie atent la

asta și să ceară mereu acordul întregului grup înainte de folosirea unei tehnici sau metode.

CINE AR TREBUI SĂ FACILITEZE?

Rolul facilitatorului poate fi învățat de oricine – folosește-te de experiențele proprii de la alte întâlniri și urmărește cu atenție alți facilitatori. Învăță din greșeli, din întâlnirile dezastruoase și din cele reușite. Dacă rolul facilitatorului se schimbă prin rotație, de la întâlnire la întâlnire, oamenii pot să-și dezvolte abilitățile necesare. Pe lângă întâlnirile normale, merită să participi și la training-uri pentru a-ți exersa abilitățile. Acestea sunt utile nu doar la întâlniri, dar și în situații informale, la servicii sau acasă.

Fii atent, că felul în care se comportă oamenii în cadrul unui grup e influențat de nevoile lor personale și de experiențele, negative și pozitive, pe care le-au acumulat în alte grupuri.

CALITĂȚILE ȘI ABILITĂȚILE UNUI FACILITATOR

Înțelegerea scopului întâlnirii și a țintelor de lungă durată a grupului.

Respectuos față de toți participanții și interesat de ce are fiecare individ de oferit.

Energie și atenție!

Abilități bune de a asculta, asta include și capacitatea de a pune întrebări strategice pentru a înțelege corect punctul de vedere al tuturor.

Încredere că se vor găsi soluții potrivite și se va atinge consensul.

Aservitate – trebuie să știi când e nevoie de o intervenție și când să dai o direcție nouă discuției.

Gândire clară și un bun spirit de observație – fii atent atât la conținutul discuției cât și la procesul acesteia. Cum se simt oamenii? Ce s-a zis până acuma?

Neutralitate în legătură cu subiectul discutat. Un facilitator bun nu va manipula discuția în direcția în care îi dictează propriile nevoi. Dacă devine dificil, sau știi dinainte că îți va fi greu să rămâi neutru, încearcă:

- o ieși din rol și lasă pe altcineva să faciliteze;
- o fă să fie cât mai clar când îți exprimi propria părere și când intervii ca facilitator;
- o ai încredere că cineva îți va exprima gândurile și sentimentele în legătură cu subiectul discutat;
- o roagă pe cineva, înainte, să fii sigur că opinia ta va fi menționată;

ROLURI DE CO-FACILITATORI LA ÎNTÂLNIRI

În loc să existe un singur facilitator, poți să ai doi sau mai mulți co-facilitatori. Poți să împarți printre participanți mai multe sarcini de facilitare, astfel o să ai o treabă mai ușoară și mai puțin intimidantă. E foarte important, ca înainte de întâlnire să stabilești rolurile, pe care le au co-facilitatorii și să cădeți de acord, când și de ce s-ar putea să-și schimbe rolurile.

Co-facilitatorii pot ”lucra” cu rândul și se pot ajuta între ei. Asta e important, în cazul în care facilitatorul trebuie să iasă din rolul său, ca să participe la discuție, să ia o pauză sau când e nevoie de ajutor, în cazul tensiunilor, conflictelor sau confuziei. Patru urechi aud mai bine decât două, așa că co-facilitatorii sunt utili pentru a verifica ce s-a zis sau dacă s-a înțeles totul corect.

”Luarea” mâinilor: este unul dintre rolurile principale ale co-facilitatorilor să țină evidența mâinilor ridicate (cine urmează să vorbească) și să ofere limită de timp vorbitorilor.

”Vibe-watching”: cineva care nu facilitează activ, dar e atent la atmosfera emoțională din cameră și urmărește cu atenție dacă cineva pare afectat. În situații de conflict, acesta va interveni, de exemplu, jucând rolul unui intermediar, luând la o parte persoanele afectate, ascultându-le problemele. Poate propune pauze sau metode de a îmbunătăți atmosfera întâlnirii. Un bun ”vibe-watcher” e capabil să observe sentimentele oamenilor ascultându-i cu atenție și analizându-le limbajul corpului.

Cel care urmărește ceasul (”timekeeper”) – e atent să se respecte timpul stabilit întâlnirii, negociind timp în plus pentru anumite subiecte particulare de pe ordinea de zi sau pentru întreaga întâlnire, dacă e cazul.

Cel care ține minuta – joacă un rol foarte important la întâlniri: notează deciziile luate, ia notițe, strânge raporturi, atrage atenția la deciziile nefinalizate – de exemplu, cine va contacta pe cine și când? Poate, de asemenea să facă sumarizările discuțiilor, adacă e nevoie.

Cel care stă la intrare (”doorkeeper”) – e util la întâlnirile publice sau când mai întârzie lumea. Acesta întâmpină noi veniții sau întârziții și îi pune la curent cu ce s-a discutat până în acel moment – scopuri, ce decizii s-au luat, ce s-a acoperit deja, cum se iau deciziile, sau unde găsește ceaiul, cafeaua sau toaleta. Poate împiedica să se întrerupă întâlnirea de fiecare dată când apare cineva nou.

În cazul întâlnirilor foarte mari, e bine să existe un coordonator care are grijă de echipament, de locație, consumabile. Tot el e cel care poate strânge lumea pentru a începe discuțiile.

FACILITAREA ÎNTÂLNIRII – DE LA CAP LA COADĂ

Această parte reprezintă o overview al sarcinilor de care ar putea avea nevoie un facilitator pentru a duce la capăt o întâlnire. Fiecare întâlnire e diferită. S-ar putea ca nu toate punctele menționate să fie necesare – folosește-ți propria judecată și inovație. Cu toate că, e important, ca toate aceste sarcini să fie luate, nu e neapărat datoria facilitatorului să le facă pe toate. Bazează-te pe voluntari din grup, care te pot ajuta cu facilitarea. Asigură-te că scopurile grupului și așteptările membrilor față de facilitator sunt clare pentru toată lumea.

1. PREGĂTIREA ÎNTÂLNIRII

- Pregătește o agendă propriu-zisă;
- Asigură-te că toată lumea știe la cât e, unde e și despre ce va fi vorba la întâlnire. Trimite, din timp, materiale despre întâlnire, dacă e nevoie. Nu te baza doar pe mailuri, doar dacă nu ești sigur că toată lumea are acces la internet și își verifică mailul regulat.
- Fii atent la nevoile oamenilor, gândește-te dacă ar putea avea nevoie de ceva special și cum ai putea rezolva problema. Aranjează scaunele într-un mod inclusiv – una dintre cele mai bune modalități e să le pui în cerc, astfel toată lumea vede pe toată lumea.
- Strânge materiale care ar putea fi utile pentru întâlnire – ceas, hârtie, pixuri, flipchart, prezentări scrise, propuneri.
- Găsește un co-facilitator, care poate lua locul facilitatorului, în cazul în care acesta obosește sau vrea să participe activ la discuție.

AGENDA ÎNTÂLNIRII

Exemplu de agendă pentru întâlnirea
campaniei Stop Newton Bypass

începe la 7:00 pm

- o Introducere (10 min.)
- o Scurtă descriere a campaniei (5 min.)
- o Raporturi de la grupurile de lucru: media, cercetare, finance (20 min.)
- o Ar trebui să ne întâlnim cu cei care fac planul ? Întrebări de răspuns (30 min.)
- o **Pauză** (20 min.)
- o Crăciunul – unde și când? (10 min.)
- o Organizarea mai multor standuri (30 min.)
- o Următoarea întâlnire (5 min.)
- o Alte treburi (10 min.)
- o Evaluare (10 min.)

se termină la 9:30 pm

O agendă bine structurată e vitală pentru întâlnire. Facilitatorul poate ajuta grupul să facă o agendă realistă, care să se focalizeze pe scopurile întâlnirii. Ține minte: dacă întâlnirea e de o oră, agenda trebuie să conțină subiecte care pot fi dezbătute în acea oră.

Poți să faci o agendă la începutul întâlnirii, dar, și mai bine, poți să vii cu o propunere de agendă pregătită dinainte. E foarte important, ca agenda să fie pe placul tuturor și ca toată lumea să aibe posibilitatea să o completeze/modifice, dacă e cazul .

Pentru a crea o agendă, în primul rând trebuie să stabilești care sunt scopurile întâlnirii, după care, strânge subiecte de discutat de la membrii grupului, preferabil înainte de întâlnire. Estimează timpul necesar fiecărui subiect. Gândește-te la prioritățile întâlnirii – ce se poate rezolva cu o altă ocazie sau într-un grup de lucru? Gândește-te la instrumente eficiente pentru subiecte controversate. Ocupă-te de temele dificile după ce grupul s-a mai încălzit puțin, dar înainte să obosească. Pune câte un subiect mai scurt între cele de lungă durată. Cum ar trebui să înceapă și să se termine întâlnirea? Planifică pauze, mai ales pentru întâlniri mai lungi de o oră jumate. Planifică și o evaluare pentru final, astfel, vei fi mai pregătit pentru data viitoare. Scrie agenda într-un loc unde toată lumea poate să o vadă (pe o tablă sau flipchart, de

exemplu) sau poți să faci copii xerox și să le împarți printre participanți.

2. Cum SĂ ÎNCEPI BINE O ÎNTÂLNIRE

Un început bun e să te prezinți și să explici rolul facilitatorului.

Poți începe cu o **activitate de introducere**. Ce alegi să faci, depinde în totalitate de grup. Poate fi ceva formal sau câteva minute de discuție liberă. Orice alegi să faci, ai grijă să nu îndepărtezi pe nimeni, mai ales pe cei nou veniți la întâlnire. Dacă oamenii nu se prea cunosc între ei sau sunt mulți membrii noi, poți să începi prin a-i pune pe toți să se prezinte – lucru foarte important pentru nou veniți. Încurajează-i să spună mai mult decât doar numele lor. Poți să-i rogi să spună în câteva cuvinte de ce se află la întâlnire sau care sunt calitățile lor cele mai interesante (de ex., ”eu știu să scriu poezii în japoneză”). Sau intrabă-i de culorile, mâncărurile lor preferate. Dacă sunt prea mulți oameni, se poate face în mai multe grupuri mici.

Stabilește limitele întâlnirii: vorbește despre cât timp aveți la dispoziție, despre subiecte, scopurile întâlnirii, procesul de luarea deciziilor, responsabilitățile facilitatorului. Stabiliți cu grupul ce comportament e acceptat sau nu, în timpul întâlnirii (de ex., în același timp vorbește doar o singură persoană, limbaj non-sexist și non-rasist, fără comportament dominant).

Aceste reguli se pot stabili și pentru următoarele întâlniri sau pot fi specifice doar cazului de față. Poate fi o idee bună să fie postat undeva vizibil acordul de grup, pentru a reaminti grupului ce s-a hotărât până atunci.

Explică agenda propusă, întreabă dacă există comentarii și fă schimbările necesare. Ai grijă să nu se discute jumătate din întâlnire despre, care subiect, unde ar trebui să fie – dacă e necesar, fii ferm! Alocă destul timp pentru toate punctele și setează un timp realist pentru finalizarea întâlnirii. Ține-te de asta.

Asigură-te că rolurile celor care iau notițe, țin ceasul și au grijă de atmosfera întâlnirii sunt acoperite.

3. ÎN TIMPUL ÎNTÂLNIRII

Treci prin agenda punct după punct. Ține grupul focusat pe un singur punct, până ce va fi luată o decizie, chiar dacă decizia e să se amâne luarea deciziei pe altă dată. Folosește-te de puncte scurte, amuzante și de pauză – în așa fel vei putea păstra energia oamenilor pentru subiecte mai lungi sau controversate.

Asigură-te, că toate deciziile luate includ răspunsurile la următoarele întrebări: **ce?**, **cum?**, **cine?**, **când?** și **unde?**.

În cazul în care apar puncte noi în timpul discuției, asigură-te că ele vor fi trecute în zona de parcare și vor fi discutate mai târziu.

Introdu termeni noi ca **ideastorming**, formarea **grupurilor mici** pentru discuții, formează grupuri de lucru și fă mai multe **tururi de masă** ca să faci întâlnirea mai eficientă și participativă.

Echilibrează mersul discuției prin folosirea semnelor, numind persoanele care să vorbească în funcție de când și-au ridicat mâna. Câteodată vei fi nevoit să acorzi prioritate celor care n-au vorbit deloc sau foarte puțin, în defavoarea celor care acaparează discuția.

Verifică starea generală a grupului pe parcursul discuției: verifică nivelul de energie, interesul față de subiect, verifică dacă s-au atins scopurile, dacă structura e potrivită și timpul.

Fii pozitiv: folosește cuvinte de apreciere; comentează în legătură cu contribuțiile aduse discuției.

În situații tensionate încearcă jocurile, schimbul de locuri, tăcerea, pauza sau umorul. Anumite grupuri vor considera jocurile o pierdere de vreme, dar o pauză de țigară sau o afirmație amuzantă vor descrești frunțile.

4. SFÂRȘITUL ÎNTÂLNIRII

Asigură-te că s-a stabilit **data și locul** următoarei întâlniri și că, toți cei care vor să primească informații în continuare sau minuta întâlnirii, și-au lăsat datele de contact. Fă asta înainte ca oamenii să înceapă să plece.

Amintește-le oamenilor ce și-au propus să facă până la următoarea întâlnire.

Verifică dacă cineva și-a asumat responsabilitatea să trimită minuta tuturor participanților în următoarele zile.