



TOOLS FOR CITIZENS

# PRZEWODNIK FACYLITATORA

---

JAK PRZYGOTOWAĆ  
I POPROWADZIĆ PRACĘ W ZESPOLE  
PRZY UŻYCIU NARZĘDZIOWNIKA

WYDANIE I | 2021

OPRACOWANY PRZEZ:

**MitOst**



ANADOLU KÜLTÜR

COMM'ON

**socius**



AoH  
athina

WSPIERANY PRZEZ:



**Robert Bosch  
Stiftung**

WE WSPÓŁPRACY Z:



W RAMACH PROGRAMU:



PRZY WSPARCIU:

STIFTUNG  
**MERCATOR**  
FOUNDATION



Narzędziownik powstał w ramach projektu "Tools for Citizens". Projekt jest koordynowany przez **MitOst e.V.** przy wsparciu Fundacji im. **Roberta Boscha** i realizowany we współpracy z **Socius** i **Anadolu Kültür**, **COMM'ON**, **AoH Athina**, oraz w konsultacji z **Laden Yurttagüler** i **Yörük Kurtara**.

Naszym celem jest propagowanie wiedzy i metod zawartych w tym Narzędziowniku wraz z wartościami i zasadami, jakie on reprezentuje. A wszystko po to, by w zrównoważony sposób wspierać zespoły i organizacje.

Dzielcie się nim i adaptujcie do waszego kontekstu i w dowolnym celu pod warunkiem, że nie będziecie wykorzystywać Narzędziownika w celach komercyjnych i uszanujecie poniższe zasady:



## PRAWA UŻYTKOWANIA:

Możecie kopiować i redystrybuować materiał w dowolnym medium i formie.

Możecie przekształcać i rozbudowywać ten materiał.

Musicie odpowiednio wskazać źródło, zamieścić link do licencji i wskazać ewentualnie wprowadzone zmiany. Działania te w żaden sposób nie mogą sugerować, że licencjodawca udziela wam poparcia.

Nie wolno wam używać materiału w celach komercyjnych, co oznacza, że nie macie prawa do sprzedawania Narzędziownika ani żadnej innej części materiału.

Cytujcie ten materiał jako "Tools for Citizens".

Podobne zasady dotyczą udostępniania — jeśli zmieniacie, przekształcacie lub rozbudowujecie materiał, rezultaty możecie upowszechniać lub dystrybuować wyłącznie w ramach tej samej licencji lub licencji podobnej do niej. Creative Commons BY NC SA 4.0.

Chcecie przetłumaczyć go na inny język? Świetnie! Skontaktujcie się z nami w tej sprawie.



## Z UWZGLĘDNIENIEM PONIŻSZEGO:

Własność publiczna — Licencja nie ma wpływu na status własności publicznej niniejszego materiału ani żadnej jego części.

Pozostałe prawa — Licencja nie ma wpływu na żadne z wymienionych praw: dozwolony użytek prywatny, prawo "do uczciwego korzystania" lub inne mające zastosowanie wyjątki od praw autorskich lub ich ograniczenie; prawa niemajątkowe autorów; prawa innych osób do materiału lub sposobu jego użycia, tj. prawo publikacji lub prawo do ochrony prywatności. To ważne.



**Opracowanie:** Marou Chatzopoulou, Andreas Knoth, Yörük Kurtaran, Serra Özhan, Maria Scordialos, Meghan Stewart, Dimitris Stratakos, Evren Sener Ünal, Irini Vanikioti, Marischa Weiser, Annegret Wulff, Laden Yurttagüler, Archodo Adonatou, Emilia Emmanouil, Rania Mavriki, Alexandros Panagiotopoulos, Tasos Smetopoulos, Aris Souras i Stelios Voulgaris.



**Tłumaczenie:** Teresa Bugajska i Marta Kanarkiewicz

**Korekta:** Teresa Bugajska i Marta Kanarkiewicz

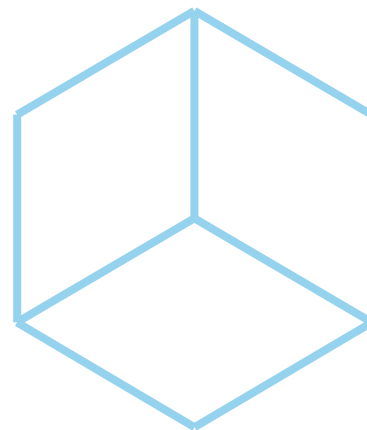
**Pod redakcją:** Marischa Weiser

**Projekt graficzny:** TZAİANT

Narzędziownik jest również dostępny w języku angielskim, arabskim, bułgarskim, francuskim, greckim, rosyjskim, rumuńskim, tureckim, ukraińskim i węgierskim.

**Wydanie I 2021**

©MitOst e.V.



## JAK PRACOWAĆ Z NARZĘDZIOWNIKIEM W WASZYM ZESPOLE

### 1 SPOTKANIE PRZYGOTOWAWCZE Z ZESPOŁEM:

Ten Narzędziownik skupia się na kilku ważnych obszarach rozwoju waszej organizacji, a także pracy w waszym zespole i z waszą społecznością. Aby ustalić priorytety i zdecydować, nad którymi obszarami chcecie pracować najpierw, zorganizujcie spotkanie i oceńcie waszą dotychczasową współpracę i jej wyniki. Karta metody **Określenie priorytetu rozwojowego (01)** pomoże wam omówić mocne i słabe strony waszej organizacji lub waszego zespołu i wskaże obszary do poprawy.

\*Po wybraniu tematu przewodniego na warsztat, warto zorganizować grupę, której zadaniem będzie przygotowanie warsztatu. Niech będą to 2-3 zaufane i kompetentne osoby, które przygotują i poprowadzą warsztat (ang. facilitator) lub będą jego gospodarzami.

### 2 PRZYGOTOWANIE ŚCIEŻKI:

Dla każdego obszaru Narzędziownik oferuje **ścieżkę** - każda z nich zawiera sugerowaną kolejność działań, dyskusji i ćwiczeń, które poprowadzą was przez owocny proces uczenia się. Ścieżkę otwiera **Wprowadzenie** (to pierwsze przyjrzenie się danemu obszarowi), po nim następują **Przygotowanie** (głębsza analiza problemu), **Szczyt** (kreowanie nowych praktyk) i **Perspektywa** (zarządzanie konsekwencjami zmiany), aż po kończącą cały ten proces sesję zatytułowaną **Plan działania** (to kotwiczenie uzgodnień i kolejnych działań będących rezultatami warsztatu).



WPROWADZENIE



PRZYGOTOWANIE



SZCZYT



PERSPEKTYWA



PLAN DZIAŁANIA

#### CZAS:

Większość ścieżek zakłada, że na pracę w danym obszarze poświęćcie cały dzień. W niektórych partnerstwach, szczególnie tam, gdzie macie do czynienia z zapracowanymi interesariuszami, nie będzie to możliwe. W takiej sytuacji osoba/ grupa prowadząca warsztat powinna podzielić go na dwa lub trzy krótsze, 2-3-godzinne spotkania. Najlepiej, aby odbyły się one w niedużych odstępach czasu.



## JAK PRZYGOTOWAĆ WASZĄ ŚCIEŻKĘ:

- KROK 1** W grupie przygotowującej spotkanie:  
Przejrzyjcie rezultaty spotkania przygotowawczego. Podzielcie się obserwacjami i wnioskami na temat przeprowadzonych dyskusji i ewaluacji; zdefiniujcie główne cele warsztatu. Jakich rezultatów się spodziewacie? Co konkretnie warto zmienić na lepsze?
- KROK 2** Pobierzcie ścieżkę, która odpowiada wybranemu przez was obszarowi. Uważnie przejrzyjcie sugerowane w niej kroki oraz powiązane z nią karty metody i inne materiały.
- KROK 3** Zastanówcie się, czy ta ścieżka będzie pomocna w osiągnięciu celów zdefiniowanych przez was, czy raczej trzeba będzie ją zmodyfikować? Śmiało pomińcie lub dodajcie kroki i metody według uznania. Przejrzyjcie bibliotekę Narzędziownika w poszukiwaniu metody wartej wykorzystania. Upewnijcie się, że realistycznie oceniacie, jak wiele jesteście w stanie zrobić w jeden dzień. Proponowany w ścieżce i innych materiałach czas potrzebny na realizację poszczególnych etapów zakłada, że pracujecie w grupie 7-15 osób. Dostosujcie czas do wielkości waszego zespołu.
- KROK 4** Większość ścieżek zaprasza was do sięgnięcia głębiej i przyjrzenia się waszym wartościom i mechanizmom działania. Jeśli czujecie, że to zbyt obciążające lub ryzykowne bez pomocy z zewnątrz, nie wahajcie się pozostać przy pracy tylko nad wybranymi strukturami i praktykami.
- KROK 5** Po opracowaniu programu sprawdźcie, czy jego elementy układają się w spójną całość. Poczujcie to!
- KROK 6** Kontynuujcie pracę dopracowując szczegóły waszego warsztatu.




## 3 ORGANIZOWANIE WARSZTATU:

### WYZNACZANIE RÓL:

W zespole wyznaczcie osobę prowadzącą spotkanie/ **facylitatora (ang. facilitator)/gospodarza** warsztatu. Warto, by był to ktoś spoza zarządu organizacji. Zachowany zostanie wtedy jasny podział ról - osoba prowadząca i uczestnicy (oczywiście, osoby prowadzące warsztat mogą się zmieniać).

Ważne, aby pamiętać, że na **facylitatorze** spoczywa **odpowiedzialność** za proces, nie za jego wynik. Zadaniem facylitatora jest **proponowanie metod i zapewnianie dobrej komunikacji**, a nie skupianie się na powstającym rezultacie. Jeśli chce on wnieść swój wkład do dyskusji z perspektywy członka zespołu, powinien powrócić do tej roli w sposób czytelny dla wszystkich (np. "wpisuję się na listę osób, które chcą coś powiedzieć i wyrażę moje zdanie jako kolega/koleżanka"). W trakcie warsztatu **używajcie mapy ścieżki** dostępnej w Narzędziowniku jako **protokołu spotkania w postaci flipcharta** - to dokumentowanie rezultatów waszej pracy. Facylitator bardziej **skupia się na rezultatach**, niż na dokładnym zapisywaniu wszystkiego, co zostało powiedziane w trakcie spotkania. **Warto wyznaczyć kogoś do pełnienia roli edytora mapy ścieżki** dla pewności, że rezultaty zostaną zanotowane.

Dodatkowo, możecie ustalić kilka innych, zabawnych funkcji:

-  **Energetyzer** (organizuje krótkie sesje energetyzujące kiedy spada poziom koncentracji lub energii),
-  **Czasownik** (dba o punktualność i organizację przerw) oraz
-  **Strażnik świeżości** (otwiera okno w razie potrzeby).



## WYBÓR MIEJSCA:

Zaplanujcie swój warsztat w miejscu, które **jest nietypowe dla waszego zespołu** (przyjazne, dobrze oświetlone pomieszczenie nie będące waszą codzienną przestrzenią do pracy). Jeśli to możliwe, **wcześniej przygotujcie flipchart i tablicę korkową** oraz upewnijcie się, że wystarczy miejsca do zaprezentowania dokumentacji procesu (np. na ścianach). W wielu przypadkach okrąg utworzony z krzeseł, bez stołów i stolików, pomaga stworzyć atmosferę otwartej dyskusji. Jeśli chcecie, by w **warsztacie uczestniczyli wolontariusze, wybierzcie czas poza standardowymi godzinami pracy**.



Zadbajcie o kawę, herbatę i drobne przekąski - **sprawi to, że ludzie poczują się swobodniej!**

## ZAPROSZENIE WŁAŚCIWYCH OSÓB:

Każda ścieżka określa, **kogo najlepiej zaprosić do udziału** w warsztacie. Generalnie, grupa 7-15 osób jest idealna dla warsztatu budowania potencjału organizacji. Jeśli jest mniejsza, może zabraknąć różnorodności punktów widzenia. Jeśli większa, będzie trudniej zapewnić czynne uczestnictwo wszystkich zebranych i efektywną dynamikę procesu. Upewnijcie się, że wszyscy zaproszeni **otrzymali program spotkania** oraz, ewentualnie, zadanie do wykonania przed warsztatem. Nie utknijcie na rozmowie o problemach, **zwróćcie szczególną uwagę na szanse i możliwości**, jakie niesie ze sobą ten proces. Zaproście zespół do wspólnej, ekscytującej podróży! **Wasza postawa i podejście** mogą pomóc zespołowi utrzymać uwagę na pozytywnych aspektach tego ćwiczenia.

## PRZYGOTOWANIE DO PROWADZENIA SPOTKANIA:

Przeczytajcie **Rady i metody** dla prowadzących warsztat/facylitatorów.

## I JESZCZE JEDNO:

Bawcie się dobrze na waszym warsztacie!

# 4 RADY I METODY DLA PROWADZĄCYCH WARSZTAT/FACYLITATORÓW

## PROWADZENIE DYSKUSJI:

Przed rozpoczęciem warsztatu warto zastanowić się, w jaki sposób grupa będzie prowadzić dyskusję i podejmować decyzje. Poproś zebranych o **podniesienie ręki**, kiedy chcą coś powiedzieć. Zanotuj imiona na liście i **po kolei** udzielaj głosu. Jeśli zebrani mają tendencję do zbyt długiego mówienia, możesz wprowadzić limit czasowy (np. 2 minuty na wypowiedź). Jeśli pewne osoby dominują dyskusję, możesz **również zaproponować rundy lub limity liczby wypowiedzi** (np. "dyskusję zapałkową": każdy otrzymuje tę samą liczbę zapałek - wypowiadasz się, oddajesz zapałkę. Po wykorzystaniu wszystkich zapałek, dana osoba musi poczekać z zabranieniem głosu do momentu, aż wszyscy wykorzystają swoje zapałki).

## ZBIERANIE I GRUPOWANIE OPCJI:

Poniżej znajdują się najpopularniejsze metody zbierania i ewaluacji opcji (metoda metaplanu).

<b>Zbieranie opcji:</b>	Główne pytanie sesji zostaje zaprezentowane i wyjaśnione (najlepiej w formie pisemnej). Uczestnicy indywidualnie zapisują swoje odpowiedzi na kartach moderacji (jedna odpowiedź na kartę, max. 2 linijki).
-------------------------	---



<b>Grupowanie opcji:</b>	Karty są prezentowane zebranych, a następnie umieszczane na tablicy korkowej lub układane na podłodze. Facylitator sięga po pierwszą kartę i umieszcza ją na pustym miejscu na tablicy/ podłodze. Następnie umieszcza kolejną kartę obok niej pod warunkiem, że pasują do siebie tematycznie. W przeciwnym razie facylitator umieszcza ją na kolejnym wolnym miejscu na tablicy/ podłodze. Zwykle to autor karty decyduje o tym, gdzie ma być ona umieszczona. Stopniowo wyłania się pejzaż tematycznych grup. Kiedy wszystkie karty są już pogrupowane, każdej z grup nadaje się nazwę.
<b>Priorytetyzowanie opcji:</b>	Uczestnicy otrzymują pewną liczbę punktów (np. w postaci naklejek, pionków), które mogą rozmieścić pomiędzy preferowanymi grupami kart. 2-3 opcje z największą liczbą punktów kwalifikują się do dalszej analizy/ udoskonalenia w procesie.

## RUNDY:

Rundy to dobry sposób na [zapewnienie wszystkim równego uczestnictwa oraz przestrzeni do wyrażania](#) swoich opinii. W tej technice pracy każdy uczestnik po kolei krótko wypowiada się na omawiany temat, bez przerywania lub uwag ze strony pozostałych. Rundy mogą odbywać się z wykorzystaniem [berła mówcy](#), czyli przedmiotu symbolizującego przywilej zabierania głosu.

## PRAKTYKA "ROZMOWY W KOLE":

Koło to praktyka dialogu pozwalająca grupie nawiązać kontakt, skupić się, zaangażować się w głębokie słuchanie i wspólnie pracować w sposób wspierający równość i intymność. Praktyka "rozmowy w kole" rządzi się trzema zasadami: przywództwo krąży wśród wszystkich członków koła; odpowiedzialność za jakość doświadczenia jest współdzielona przez cały zespół; całościowe postrzeganie procesu jest ważniejsze niż osobisty interes. Więcej informacji znajdziecie w karcie metody [Praktyka "rozmowy w kole" dla zaangażowania się w ukierunkowany dialog \(47\)](#).

## PRACA W MAŁYCH GRUPACH:

To sposób na [podniesienie energii](#) zespołu uczestniczącego w warsztacie. W małej grupie wszyscy mają szansę [włączyć się](#) w proces i wyrazić swoje [zaangażowanie](#). Tu [łatwiej się skupić i wygenerować nowe, kreatywne sposoby widzenia](#) danego zagadnienia. Ten format pracy [stwarza przestrzeń do osobistego dzielenia się opiniami, wnioskami itd.](#) Zdecydujcie, jak podzielić grupę - czy każda z mniejszych grup ma pracować nad innym aspektem (to sposób na opracowanie większej ilości treści w krótkim czasie), czy wszystkie zajmują się tym samym problemem równocześnie (aby porównać wyniki). Uczestników można rozdzielić losowo (np. przy użyciu wyliczanki), przypisać ich do grup według kryteriów (np. wiedza) lub pozwolić im wybrać grupę zgodnie z własnymi preferencjami. Pytanie, nad którym ma pracować mała grupa oraz czas na wykonanie zadania powinny być zapisane na flipcharcie lub karcie pracy. Przygotowanie specjalnego flipcharta na cele dokumentowania wyników pracy grupowej może okazać się bardzo przydatne. Kiedy na forum dzielicie się wypracowanymi rezultatami upewnijcie się, że [grupy skupiają się wyłącznie na istotnych rezultatach](#) i nie relacjonują całego przebiegu swojej pracy (to szybko może stać się nużące kiedy grup jest więcej).

## PARKING:

Parking to osobny flipchart do zapisywania wszystkich otwartych kwestii pojawiających się w trakcie warsztatu. Użycie go gwarantuje, że [wszystkie pomysły zostają zapisane](#), a [uczestnicy czują, że nie zostali zignorowani](#). Kiedykolwiek pojawia się coś, co nie wiąże się bezpośrednio z tematem dyskusji, "zaparkujcie" to właśnie na Parkingu. Tymi zagadnieniami możecie zająć się później.



## TRIADY:

Triady to narzędzie przydatne w różnych kontekstach, z różnymi grupami i dla różnych celów opartych o proces. To bardzo prosta struktura pozwalająca na głębokie słuchanie, dzielenie się i tworzenie przestrzeni dla pomysłów i wzajemnego uczenia się. Podstawowa struktura triady to jedno lub dwa pytania, na które odpowiada każdy. Dobrym przykładem jest zastosowanie tego narzędzia na etapie refleksji, np. "Czego uczysz się o swojej własnej praktyce poprzez uczestnictwo w tym projekcie?" lub "Jakie wnioski wyciągnąłeś z działań, które nie zakończyły się sukcesem?" Po więcej szczegółów sięgnijcie do karty metody **Metoda triady (58)**.

## KIEDY TEMPERATURA SPOTKANIA ROŚNIE:

Kiedy ludzie pracują z pasją i zaangażowaniem bywa, że dyskusje stają coraz gorętsze i nad grupą zaczyna krążyć niebezpieczeństwo konfliktu. W takiej sytuacji facylitator lub grupa prowadząca spotkanie musi wkroczyć i **zapropionować komunikację w bardziej kontrolowany sposób**. Przykładem może być **kontrolowany dialog**, czyli format angażujący w dyskusję. Obie strony zostają zaproszone do przedstawienia swojego punktu widzenia. Zanim dana strona odpowie na usłyszane argumenty, ma za zadanie powtórzyć i podsumować wypowiedź partnerów w dyskusji - w ten sposób buduje się aktywne słuchanie. Jeśli konflikt dotyczy kwestii osobistych i nie ma związku z grupą/zespołem, facylitator może poprosić osoby zaangażowane w konflikt o wyjaśnienie sprawy między sobą, poza warsztatem. Natomiast jeśli konflikt ma podłoże strukturalne dotyczące wszystkich zebranych, zróbcie przerwę i zastanówcie się, czy jesteście w stanie pracować dalej bez pomocy z zewnątrz. Dla rozwiązania problemu można też rozważyć mediację lub poprowadzenie spotkania przez kogoś spoza waszej organizacji.

## ĆWICZENIA NA POCZĄTEK WARSZTATU:

Dobrze jest rozpocząć warsztat od sesji otwarcia (ang. check-in).

Sesja otwarcia to krótka runda przedstawienia się i prezentacji własnego nastroju/ humoru/ emocji, w jakim dana osoba rozpoczyna spotkanie. Jesteś facylitatorem, upewnij się więc, że na tym etapie wszyscy mówią krótko i nikt szczegółowo nie prezentuje swojej organizacji. Przygotuj pytanie na check-in, np. "Z czym dzisiaj wchodzisz na spotkanie?" albo "Co cię dzisiaj porusza?"

Możesz również otworzyć spotkanie rundą, w której każdy krótko dzieli się odczuciami w odniesieniu do jednego z aspektów proponowanych poniżej:



- coś ekscytującego, co przydarzyło ci się ostatnio;
- osobiste emocje, z którymi wchodzisz na spotkanie;
- oczekiwania i życzenia wobec tematu dzisiejszego spotkania;
- moment ciszy.

Może to być też **rozgrzewka** w postaci:



- ćwiczeń rozciągających lub jogi;
- muzyki i tańca;
- mini rzeźby, poprzez którą uczestnik wyraża swoje oczekiwania;
- gry energetyzującej.

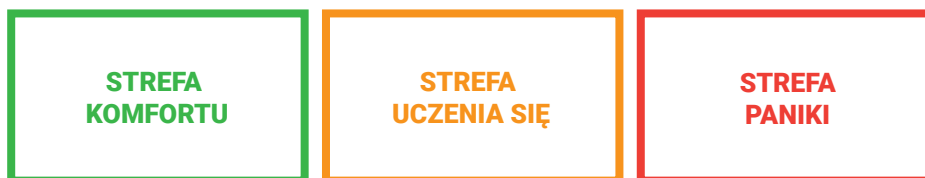
Inspiracje i pomysły pochodzą z [www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)



## 5 SŁOWO NA TEMAT PODEJŚCIA “ZRÓB TO SAM”

“Zrób to sam” to strategia mająca wiele zalet: elastyczna i nieskomplikowana, buduje kompetencje i samowystarczalność w miejsce zależności od ekspertów i zewnętrznych specjalistów, z pewnością jest przyjazna budżetowi organizacji. Poza tym większość zmian i okazji do rozwoju ma właśnie format samoorganizacji. Pamiętajcie też, że istnieje wiele dobrych powodów angażowania zewnętrznego facylitatora do prowadzenia i wspierania procesu budowania potencjału organizacji.

Warsztaty prowadzone z wykorzystaniem tego Narzędziownika koncentrują się na zmianie i nie zawsze pozwolą wam na pozostanie w **strefie komfortu**. Poza nią leży **strefa rozwoju**. Chcecie dotrzeć właśnie tu: do miejsca, gdzie zachodzi zmiana pod kątem uczenia się i rozwoju. Ale za nią, za **strefą uczenia się**, leży **strefa paniki**. To miejsce, w którym z pewnością **nie chcecie być**. To tu **dzieją się niezdrowe rzeczy blokujące uczenie się i rozwój, mogące ranić ludzi i relacje**.



### Kiedy odejść od “zrób to sam” i zwrócić się o pomoc?

- ✓ Kiedy jedna lub więcej osób **czuje się bardzo niekomfortowo i nie ma poczucia bezpieczeństwa, by wypowiadać się na forum grupy**.
- ✓ Kiedy ludzie czują się obrażeni, **a konflikt rozgrywa się na zasadzie oskarżania i obarczania winą**.
- ✓ Kiedy grupa jest nieustannie sfrustrowana i zablokowana, **dyskusje toczą się wokół tych samych spraw bez wyraźnego postępu**.
- ✓ Kiedy **w rozmowie brak równowagi i nie jesteś w stanie włączyć w nią wszystkich** ze względu na dominację pewnych osób (którym sprzyja wiek, doświadczenie, płeć lub inne powody).

Jeśli zdecydujecie się na szukanie wsparcia z zewnątrz, możecie zwrócić się po pomoc do naszej społeczności i facylitatorów Narzędziownika; do doświadczonych kolegów i partnerów; do profesjonalnych konsultantów i facylitatorów. Nawet wtedy, korzystając ze wsparcia, zasoby niniejszego Narzędziownika nadal mogą być wykorzystywane.