

CE ESTE **FACILITAREA**?



În aceeași serie:

“Ce este un conflict?”

“Ce este comunicarea interpersonală?”

“Ce este negocierea?”

“Ce este conflictul etnic?”

Material realizat de către Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală - FPDL, în cadrul proiectului “Dezvoltarea Capacității de Analiză și Rezolvare a Conflictelor”, ROM/00/002, finanțat de către Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare - PNUD România și Departamentul Națiunilor Unite pentru Probleme Economice - UN-DESA, New York.

Redactat: Nicole Rață

Grafică și machetare: Nadina Pascariu



Ce este facilitarea?	3
Ce trebuie să știe un facilitator.	5
A. Procesul de formare și consolidare a echipei	6
B. Procesul de comunicare în grup	17
C. Procesul de luare a deciziei în grup.	23

CE ESTE FACILITAREA?

Ați devenit membru într-un grup nou, și a fost greu să vă acomodați:

- Nu cunoșteți pe toată lumea, și unele figuri noi nu v-au inspirat încredere;
- Vă era teamă că nu o să faceți față, ceilalți păreau mult mai bine informați și siguri pe ei;
- V-ați hotărât foarte greu să începeți să vorbiți și dumneavoastră.

Ați participat la întâlniri de lucru în care lucrurile nu au mers prea bine:

- Nu vă era clară tema, pentru că discutau mai multe subiecte în același timp;
- Nu ați reușit să interveniți și dumneavoastră, pentru că unii vorbeau tot timpul, și vroiau să demonstreze că le știu pe toate;
- Inițial erăți ușor confuz despre obiectivul întâlnirii, și ați plecat cu și mai multe îndolieli despre ce aveți de făcut.

Ați descoperit, când a trebuit să rezolvați o problemă în grup, că este foarte greu:

- Existau păreri diferite despre cum trebuie abordată problema care a declanșat discuții aprinse;
- Fiecare vroia să-și impună ideile proprii și nimeni nu părea interesat de ideile dumneavoastră;
- Nu vă era clar care sunt punctele asupra cărora existau divergențe pentru că se trecea de la o problemă la alta și vorbeau toți deodată;
- Deși personal nu ați fost de acord cu soluția adoptată, nu ați avut ocazia să vă expuneți punctul de vedere și, de fapt, majoritatea a decis.

Suntem convinși că ați experimentat măcar unul din aspectele enumerate!

Credeți că există soluții care să elimine și amelioreze aceste aspecte?

Credeți că ne poate ajuta cineva să lucrăm mai bine în grup și să evităm sau depășim situații conflictuale?

Noi credem că da, și răspunsul îl găsiți în această broșură: soluția se cheamă facilitare și pe cel care îndeplinește această activitate îl numim facilitator!

Deci, ce credeți că este facilitarea?

Noi vă propunem două definiții, fiecare din ele accentuând situații în care facilitarea este necesară:

1. FACILITAREA MUNCII ÎN GRUP / ECHIPĂ:

Utilizarea unei persoane neutre și fără autoritatea de a lua decizii, acceptată de toți membrii grupului, care intervine pentru a mări eficacitatea grupului, ajutând grupul să își îmbunătățească modul în care identifică și soluționează probleme, ia decizii sau îndeplinește o sarcină.

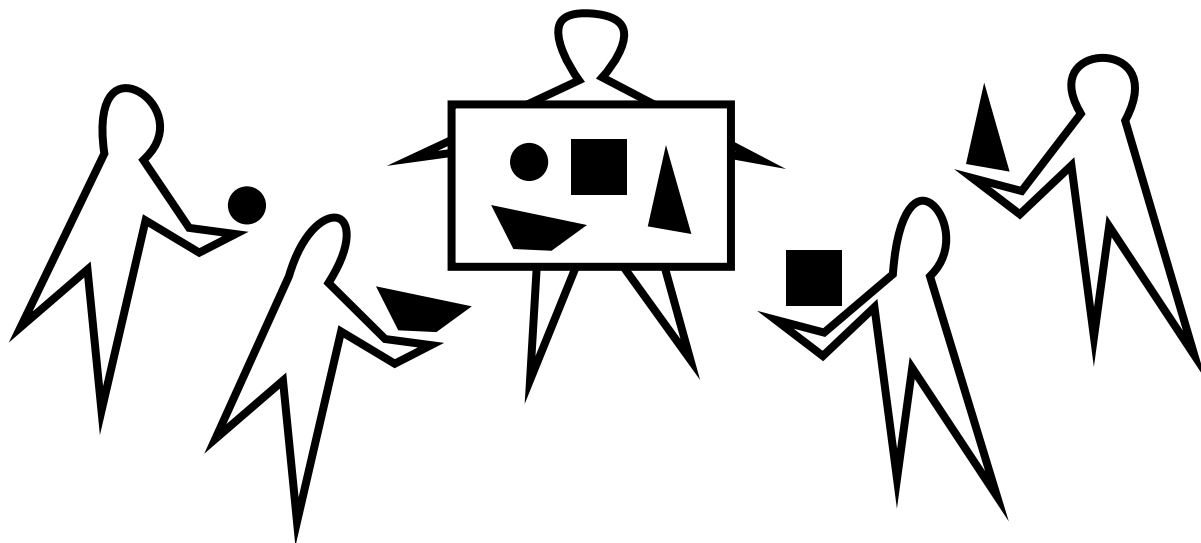
Roger Schwarz

2. PROCESE DE REZOLVARE A PROBLEMELOR ÎN GRUP/ DISPUTE PUBLICE:

Efortul unei persoane neutre, fără autoritatea de a lua decizii, acceptată de toți membrii grupului, care ajută părțile aflate într-un proces de rezolvare a problemei, (sau o dispută publică), să negocieze un acord / înțelegere / decizie prin crearea cadrului propice participării tuturor la discuții, analize și decizii.

Allen Zerk

Prima definiție apropie activitatea facilitatorului de cea a unui moderator, cea de a doua definiție de cea a unui mediator, adică se recunoaște din start probabilitatea existenței unor diferențe și situații conflictuale.



CE TREBUIE SĂ ȘTIE UN FACILITATOR

În general activitatea de facilitare este asociată cu cea a formatorilor și consultanților, pentru că se bazează pe aptitudini și abilități comune - aceea de a lucra cu oamenii (grupuri), de a pregăti și conduce procese de grup, și pentru că au un obiectiv comun - acela de a-i ajuta pe oameni să rezolve problemele cu care se confruntă și să-și îndeplinească cu succes și mai ușor sarcinile și obiectivele grupului / organizației.

Sarcina principală a Facilitatorului este de a ajuta o echipă / un grup, să lucreze cât mai eficient pentru îndeplinirea sarcinilor pe care aceasta / acesta și le-a propus.

Deși enunțată sumar, sarcina facilitatorului este o sarcină complexă, și de aceea vă propunem să abordăm activitatea de facilitare în funcție de procesele de grup pe care trebuie să le ajute și conducă:

- a) Procesul de formare și consolidare a echipei:** încurajând cunoașterea, cooperarea și dezvoltarea relațiilor între membri și motivând membrii echipei;
- b) Procesul de comunicare în grup:** contribuind la realizarea unei comunicări eficiente în timpul ședințelor de lucru, ajutând la evitarea neînțelegerilor și escaladarea conflictelor;
- c) Procesul de decizie în grup:** ajutând la construirea consensului pe tot parcursul procesului;
- d) Procesul de planificare participativă (rezolvare a problemelor în grup):** ghidând grupul pe drumul logic de rezolvare a problemelor - de la identificare și până la dezvoltarea de strategii și planuri de acțiune pentru rezolvarea problemelor.

În această Broșură ne vom ocupa doar de primele trei procese. Procesul de rezolvare a problemelor în grup constituie subiectul unei alte Broșuri.

A. PROCESUL DE FORMARE ȘI CONSOLIDARE A ECHIEI

Utilizăm termenul de echipă când ne referim la un grup care și-a propus să lucreze împreună pentru a îndeplini o sarcină sau a atinge un obiectiv comun. Și de câte ori membrii unei echipe lucrează împreună apare necesitatea ca cineva să ajute echipa să lucreze mai eficient, astfel încât echipa să ajungă cât mai repede la rezultatele propuse! După cum menționam mai înainte, această persoană este facilitatorul!

Pentru a deveni o echipă, un grup trebuie să parcurgă câteva etape de dezvoltare, între care le considerăm ca foarte importante pe următoarele:

- FORMAREA ECHIEI
- CONSOLIDAREA ECHIEI
- ATINGEREA PERFORMANȚEI

1. FORMAREA ECHIEI



Este natural ca echipa și membrii acesteia să învețe să lucreze împreună în timp. Facilitatorul este cel care conduce echipa prin acest proces de învățare. Sarcina lui în această etapă este:

- Să ajute membrii echipei să se cunoască sau să se redescopere în noul context (revederea relațiilor în lumina noii sarcini);
- Să clarifice sau să verifice claritatea obiectivelor pe care echipa și le-a propus;
- Să ajute echipa să-și definească modul de lucru.

Membrii unei noi echipe au de obicei nevoie de răspunsuri clare la următoarele întrebări:



“De ce am fost desemnat să lucrez în această echipă?”

“Ce se așteaptă de la noi ca echipă?”

“Cum putem lucra împreună ca echipă pentru a atinge rezultatele așteptate?”

“Ce autoritate și ce resurse avem la dispoziție pentru a ne îndeplini sarcinile?”

Sarcina facilitatorului în această etapă este atât de a-i ajuta pe membrii echipei să găsească răspunsuri la întrebările de mai sus, cât și de a-i ajuta să dezvolte relații de colaborare constructivă între ei.

Acest lucru începe cu organizarea și conducerea primei întâlniri de lucru.

Un facilitator trebuie să știe că în general o întâlnire eficientă:

- generează informații și opinii;
- clarifică problemele sau subiectele în discuție;
- explică;
- concluzionează;
- verifică consensul asupra concluziilor.

O posibilă listă de activități pentru pregătirea acestei prime întâlniri este prezentată în continuare:

Pregătirea întâlnirii

- Asigurați-vă că au fost anunțate toate persoanele desemnate să facă parte din echipă și că structura echipei este corespunzătoare (toți actorii importanți sunt reprezentați);
- Stabiliți locul întâlnirii și verificați dacă spațiul corespunde condițiilor (suficient de mare pentru numărul de invitați, mobilare adecvată, echipare corespunzătoare);
- Pregătiți agenda întâlnirii:
 - Formulați scopul și obiectivele (ce rezultate doriți să aveți la sfârșitul întâlnirii);
 - Ce trebuie să se discute / întâmple în cadrul întâlnirii pentru a ajunge la aceste rezultate;
 - Stabiliți durata, decideți asupra secvenței activităților;
- Definitivați agenda pentru participanți și transmiteți-o împreună cu scrisoarea de invitație.

Un exemplu al procesului pentru întâlnirea de formare a unei echipe este prezentat în continuare:

Obiective prima întâlnire (Agendă pentru facilitator)

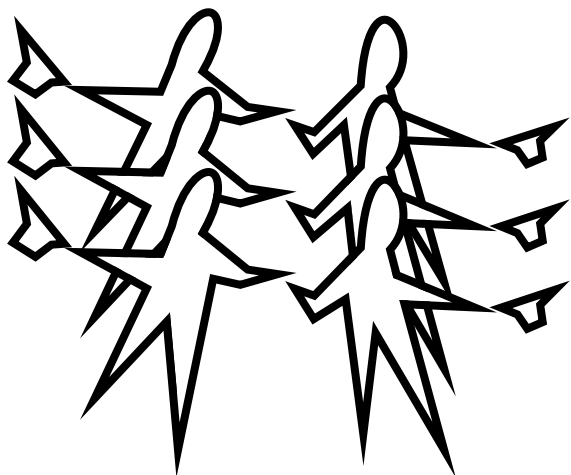
- Cunoașterea membrilor echipei;
- Clarificarea sarcinilor echipei;
- Stabilirea regulilor și procedurilor de lucru ale echipei.

Pasul 1: Obiective și agendă

Prezentare obiective întâlnire și obținere acord asupra temelor abordate și a duratei propuse.

Pasul 2: Prezentarea participanților

Există mai multe variante de a organiza prezentarea participanților, în funcție de timpul pe care îl aveți la dispoziție, profilul participanților și faptul că se cunosc sau nu se cunosc.



EXEMPLU:

Puteți să-i invitați să se prezinte reciproc, în perechi, oferindu-le câte 2 minute fiecăruia pentru a afla despre partener anumite informații.

Dacă participanții se cunosc, alături de informațiile de bază (nume și mod de apelare, loc de muncă și funcție) puteți adăuga de exemplu întrebări care să aducă informații despre calitățile personale sau profesionale ale participanților, care vor fi utile echipei în îndeplinirea sarcinilor.

Este utilă introducerea de întrebări care ajută la stabilirea unei atmosfere pozitive, cum ar fi cele care oferă participanților ocazia să vorbească despre realizări cu care se mândresc sau calități personale.

Pasul 3: Temeri, așteptări, motivații

În această etapă, facilitatorul se poate aștepta ca grupul să fie tăcut, rezervat și chiar să arate rezistență. Această atmosferă se poate explica prin starea de nesiguranță dată de temerile și întrebările pe care și le pun de obicei participanții când sunt într-o situație nouă, în fața unor persoane pe care nu le cunosc.

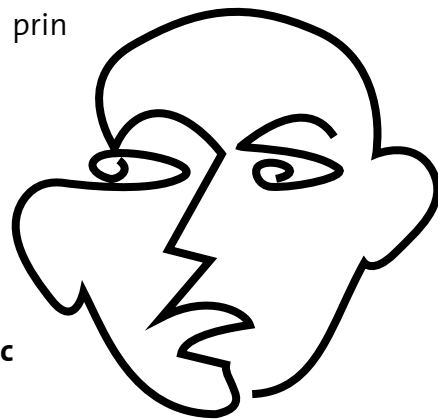
Iată câteva dintre cele mai frecvente întrebări care trec prin mintea membrilor unei echipe aflate la o primă întâlnire:

“Ce se va întâmpla în această întâlnire?”

“Cum arăt / mă comport în comparație cu ceilalți? Oare ceilalți știu mai multe?”

“Dacă nu o să fac față? Oare nu risc să mă fac de râs?”

În concluzie, reacția generală este: **“Mai bine nu spun nimic până nu mă lămuresc despre ce este vorba!”**



Nu există rețete sigure care să se potrivească în orice ocazie, dar întâlnirea de formare a unei echipe trebuie să găsească formula potrivită prin care participanții să poată să-și exprime deschis opiniile referitor la activitatea noii echipe:

- Ce vă motivează să fiți membru al acestei echipe?
- Ce probleme vedeți ca membru al acestei echipe?
- Ce așteptați de la echipă?
- Ce puteți oferi echipei?
- Cum vedeți echipa dvs, dacă totul s-ar desfășura foarte bine?
- Cum vedeți echipa dvs, dacă nimic nu are merge bine?

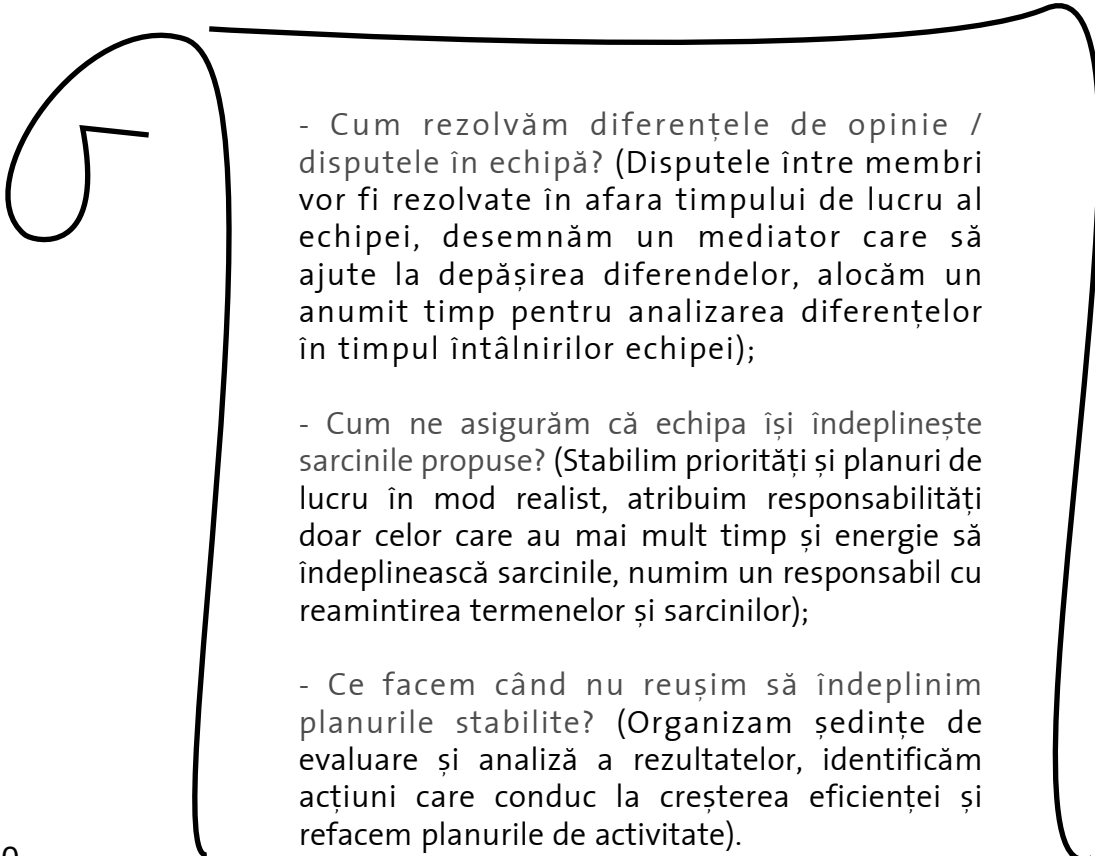
Pasul 4: Misiune si activități

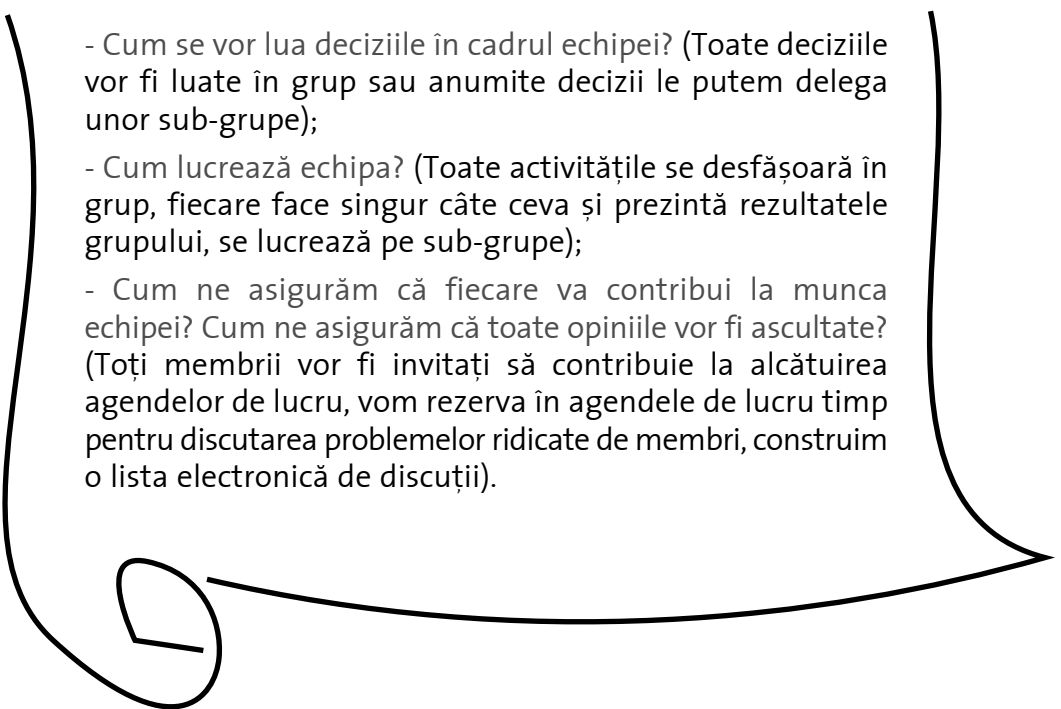
Facilitatorul este cel care ajută membrii echipei să înțeleagă misiunea echipei, activitățile pe care aceasta trebuie să le desfășoare și calendarul acestora. Claritatea rezultatelor și acceptarea obiectivelor pe care trebuie să le obțină echipa vor ajuta ca în viitor fiecare să-și poată defini rolul și aportul pe care-l poate aduce la îndeplinirea acestor rezultate.

Pasul 5: Reguli și proceduri de lucru

Definirea clară a acestor reguli și proceduri contribuie la înlăturarea confuziei și neînțelegerilor, principala sursă de conflict într-o echipă.

Domeniile în care considerăm că este util să ajutați echipa să-și clarifice reguli și proceduri sunt următoarele:

- 
- Cum resolvăm diferențele de opinie / disputele în echipă? (Disputele între membri vor fi rezolvate în afara timpului de lucru al echipei, desemnăm un mediator care să ajute la depășirea diferendelor, alocăm un anumit timp pentru analizarea diferențelor în timpul întâlnirilor echipei);
 - Cum ne asigurăm că echipa își îndeplinește sarcinile propuse? (Stabilim priorități și planuri de lucru în mod realist, atribuim responsabilități doar celor care au mai mult timp și energie să îndeplinească sarcinile, numim un responsabil cu reamintirea termenelor și sarcinilor);
 - Ce facem când nu reușim să îndeplinim planurile stabilite? (Organizam ședințe de evaluare și analiză a rezultatelor, identificăm acțiuni care conduc la creșterea eficienței și refacem planurile de activitate).

- 
- Cum se vor lua deciziile în cadrul echipei? (Toate deciziile vor fi luate în grup sau anumite decizii le putem delega unor sub-grupe);
 - Cum lucrează echipa? (Toate activitățile se desfășoară în grup, fiecare face singur câte ceva și prezintă rezultatele grupului, se lucrează pe sub-grupe);
 - Cum ne asigurăm că fiecare va contribui la munca echipei? Cum ne asigurăm că toate opiniile vor fi ascultate? (Toți membrii vor fi invitați să contribuie la alcătuirea agendelor de lucru, vom rezerva în agendele de lucru timp pentru discutarea problemelor ridicate de membri, construim o lista electronică de discuții).

Pasul 6: Încheierea

Nu încheiați prima întâlnire fără să dați ocazia grupului să pună întrebări, să-și exprime opinia despre atmosfera și rezultatele întâlnirii.

Verificați dacă există propuneri de subiecte pe care participanții doresc să le includă în agenda următoarei întâlniri și stabiliți data, ora și locul.

Cunoașterea și autocunoașterea membrilor echipei

Fiecare membru al echipei vine cu o experiență de lucru în echipă. Este util ca fiecare membru să-și evalueze comportamentul în grup, să conștientizeze direcția în care dorește să-și schimbe anumite comportamente. Acest lucru conduce la creșterea toleranței fiecărui membru față de partenerii de echipă.

Vă propunem un exemplu de chestionar de auto-evaluare care poate fi utilizat în etapa de formare a echipei (dar nu în prima întâlnire).

Acest chestionar vă va ajuta să meditați asupra comportamentului dumneavoastră în grup. Indicați pe scală numărul care vă exprimă cel mai corect. Când ați terminat, alegeți 3 - 4 tipuri de comportamente pe care ați dori în mod special să vi le schimbați. Indicați printr-o săgeată direcția în care ați dori să se petreacă schimbarea.

CHESTIONAR DE AUTO-EVALUARE A COMPORTAMENTULUI ÎN GRUP

a. Capacitatea mea de a-i asculta cu înțelegere pe ceilalți

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

b. Capacitatea mea de a-i influența pe ceilalți membri ai grupului

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

c. Tendința de a construi pe baza ideilor generate de ceilalți membri ai grupului

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

d. Capacitatea mea de a avea încredere în ceilalți

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

e. Dorința mea de a-mi discuta propriile sentimente (emoții) în grup

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

f. Dorința mea de mă lăsa influențat de ceilalți

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

g. Tendința mea de a conduce grupul

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

h. Reacțiile mele la comentariile făcute asupra comportamentului meu în grup

de respingere 1 2 3 4 5 6 7 de acceptare

i. Măsura în care sunt conștient de sentimentele celorlalți

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

j. Măsura în care îmi stăpânesc reacțiile

mică 1 2 3 4 5 6 7 mare

k. Reacția mea în caz de conflict sau dezacord în cadrul grupului

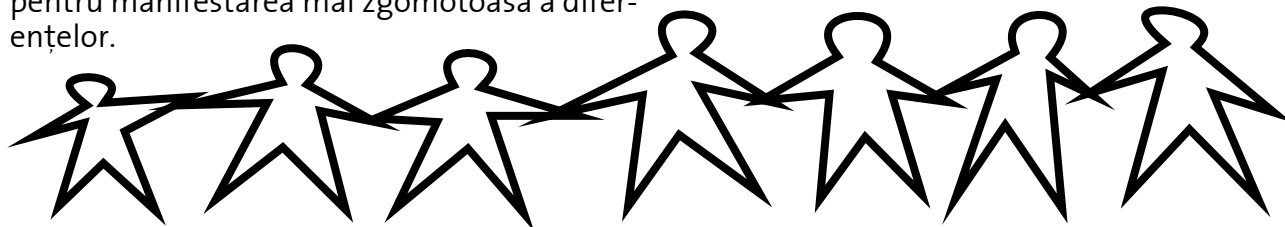
intoleranță 1 2 3 4 5 6 7 toleranță

l. Reacția mea la păreri contrare

intoleranță 1 2 3 4 5 6 7 toleranță

2. CONSOLIDAREA ECHIPEI

Dacă în etapa de formare exista o anumită inhibare și membrii echipei evitau să-și exprime cu tărie convingerile, după ce echipa începe să se rodeze, fiecare își caută locul în echipă și încep să se formeze sub-grupe care își identifică preferințe și opțiuni comune, astfel încât crește încrederea în propriile opinii și apetitul pentru manifestarea mai zgomotoasă a diferențelor.



Facilitatorul trebuie să intervină cu tact, încurajând exprimarea opiniilor și diversitatea, dar gestionând respectarea regulilor și comunicarea eficientă în cadrul echipei.

Obiectivele facilitatorului în această etapă sunt să ajute echipa să funcționeze cât mai eficient cu putință:

- Ajutând membrii echipei să înțeleagă și să evalueze modul în care echipa lucrează;
- Ajutându-i să dezvolte soluții pentru corectarea disfuncționalităților și îmbunătățirea performanțelor.

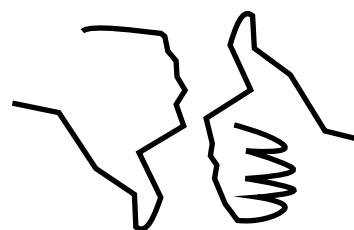
Pasul 1: Evaluarea

Se poate întâmpla ca această întâlnire să înceapă într-o atmosferă de scepticism, mai ales dacă este prima dată când se cere membrilor echipei să evalueze în mod onest eficiența echipei.

Facilitatorul trebuie să-și declare sprijinul și să contribuie la o atmosferă pozitivă prin remarci adecvate și atitudine deschisă.

Găsiți pe pagina următoare un model de chestionar de evaluare care poate fi utilizat sau adaptat la problemele grupului cu care lucrați. Distribuiți-l și rugați membrii echipei să-l completeze individual.

Următorul chestionar vă va ajuta să evaluați cât de eficace a fost echipa dumneavoastră lucrând împreună. Citiți fiecare întrebare și încercuiți cifra care corespunde modului în care echipa a funcționat în timpul acestei activități.



C R I T E R I I D E E F I C A C I T A T E

	dezacord total	dezacord	acord	acord total
a. Membrii echipei înțeleg și sunt de acord cu activitățile stabilite și cu rezultatele propuse.	1	2	3	4
b. Membrii echipei identifică și soluționează repede conflictele.	1	2	3	4
c. Membrii echipei cunosc și acceptă responsabilitățile fiecăruia.	1	2	3	4
d. Membrii echipei își împărtășesc unii altora ceea ce știu și cred.	1	2	3	4
e. Membrii echipei se ascultă cu atenție și evită să se întrerupă unii pe alții.	1	2	3	4
f. Membrii echipei își împart responsabilitatea în ceea ce privește menținerea echipei concentrată asupra realizării eficiente a activităților sale.	1	2	3	4
g. Membrii echipei discută și cad de acord asupra metodelor folosite pentru formularea deciziilor.	1	2	3	4
h. Toți membrii participă în mod echilibrat și activ la realizarea activităților echipei.	1	2	3	4
i. Echipa folosește metode eficace pentru a rezolva problemele și a formula deciziile.	1	2	3	4

Pasul 2: Identificarea problemelor

La chestionare de acest tip este util să invitați participanții să calculeze media punctajelor individuale pentru fiecare întrebare, adunând punctajele individuale și împărțind suma rezultată la numărul de răspunsuri individuale.

$$\frac{x + y + z + \dots}{n} = ?$$

Pe baza acestor rezultate cantitative, veți putea discuta în continuare despre următoarele aspecte:

- Care sunt aspectele forte ale activității derulate de echipă?
- Care sunt aspectele pe care le putem îmbunătăți?

Dacă echipa este numeroasă, puteți să formați sub-grupe care să identifice posibile schimbări în modul de lucru, răspunzând la întrebarea:

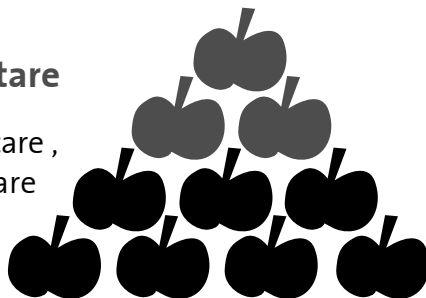
- Ce lucruri am putea face diferit pentru a fi mai eficace ?

Facilați prezentarea rezultatelor în plenară și înregistrați pe un flipchart lista posibilelor schimbări:

- Ce nu facem și ar trebui să facem?
- Ce facem și ar trebui să nu mai facem?
- Ce facem și ar trebui să facem diferit?

Pasul 3: Selectarea și definirea problemelor prioritare

Invitați membrii echipei să selecteze din listele realizate, fiecare , câte 3 probleme, și invitați-i să formeze 3 grupe (opțional) care să lucreze asupra primelor 3 probleme care au întrunit cât mai multe voturi.



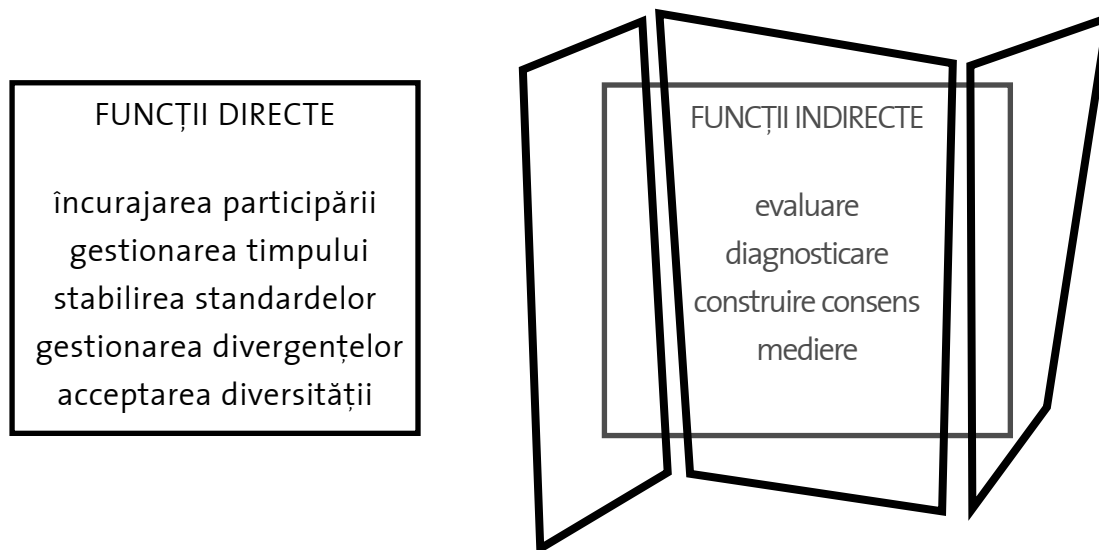
3. ATINGEREA PERFORMANȚEI

În această fază există sentimentul de apartenență la echipă, membrii sunt entuziași și motivați, există relații de colaborare și ajutor reciproc. În această etapă rolul facilitatorului devine mai ușor, pentru că membrii echipei au înțeles cum pot lucra eficient și sunt capabili să contribuie la facilitarea muncii în echipă, uneori fără să fie conștienți de acest lucru.

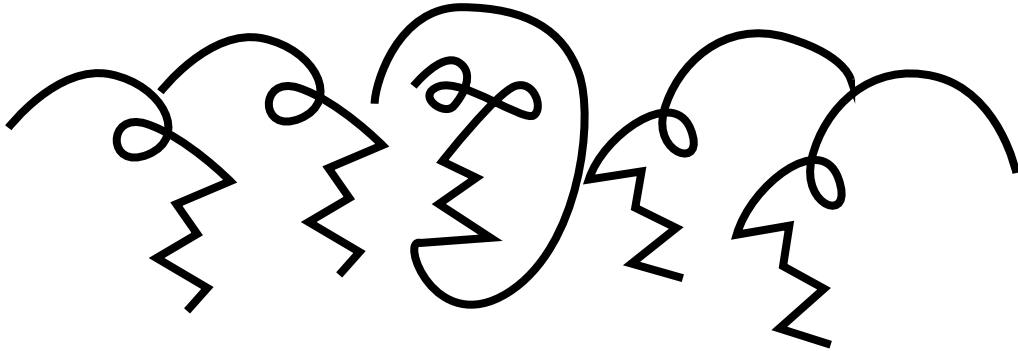
CARACTERISTICILE UNEI ECHIBE EFICIENTE

- Misiune clară (scop, direcție, viziune, obiective) - asumată la nivelul grupului;
- Responsabilități și atribuții clare - delegare și alocarea eficientă a resurselor umane, instituționale, materiale și financiare;
- Orientarea spre rezultate și competitivitate - structură, strategie - coordonare și coerență/colaborare;
- Competență pe teme sau probleme, prestanță, credibilitate;
- Unitate de acțiune și coordonare - spirit de echipă și de colaborare;
- Standarde de calitate - sisteme de evaluare a calității;
- Deschidere și flexibilitate.

ROLUL FACILITATORULUI ÎN CONSTRUIREA ȘI CONSOLIDAREA UNEI ECHIBE



B. PROCESUL DE COMUNICARE ÎN GRUP



Pe lângă cunoștințele și abilitățile legate de formarea echipelor și înțelegerea dinamicii unui grup, un facilitator trebuie să înțeleagă procesele de comunicare și de luarea deciziei de grup. Vă propunem ca în continuare să trecem în revistă, pe scurt, aspectele importante legate de aceste procese.

Am văzut anterior cum se formează și se dezvoltă o echipă și care sunt caracteristicile unei echipe eficiente. Dar eficiența lucrului în echipă și utilizarea resurselor potențiale aduse de fiecare membru al echipei sunt influențate de modul în care echipa comunică.

Facilitarea comunicării în grup

Să vedem care ar fi obiectivele facilitatorului în sprijinirea procesului de comunicare! Modelul de comunicare eficientă în cadrul întâlnirilor de lucru are 4 caracteristici:

Este interactiv și echilibrat

Echipa își utilizează toate resursele atunci când toți membrii echipei își exprimă ideile și opiniile în mod deschis. Toți membrii echipei trebuie să aibă oportunitatea să pună întrebări, să ofere informații, sugestii și puncte de vedere, să facă comentarii privind ideile enunțate. Comunicarea trebuie să fie echilibrată, nefiind de dorit monopolizarea discuțiilor de către una / două persoane.

Obiectivul facilitatorului este tocmai să ajute echipa să mențină comunicarea interactivă și echilibrată.

Este respectuos

O echipă lucrează bine când membrii echipei evită remarcile răutăcioase, ironia sau persiflarea celorlalți. O comunicare bazată pe respect nu înseamnă că nu sunt permise glume, dar toată lumea știe că trebuie să-l asculte pe celălalt deoarece fiecare idee este o resursă potențială pentru echipă.

Facilitatorul poate recunoaște ușor dacă în comunicare cerința de respect lipsește: dacă cineva nu este ascultat, este întrerupt când vorbește, îi sunt ignorate opiniile și remarcile sau există indicii care sugerează că aportul unei persoane nu este luat în considerare. Facilitatorul va interveni dacă observă că, în loc ca discuțiile și dezbaterile să se concentreze asupra problemelor de rezolvat, au ca subiect sublinierea greșelilor sau a slăbiciunilor unor membri.

Se concentrează pe tema / subiectul specific luat în discuție

Comunicarea devine inefficientă când membrii echipei folosesc un limbaj și idei prea generale și ambigue pentru a fi utile. Dacă problemele luate în discuție sunt exprimate vag, membrii echipei nu vor putea să găsească soluții, dacă o propunere nu este exprimată concret, membrii echipei nu pot evalua dacă sunt sau nu susținătorii acestei propuneri.

Facilitatorul trebuie să provoace și să încurajeze prin întrebări claritatea și specificitatea ideilor și comentariilor exprimate.

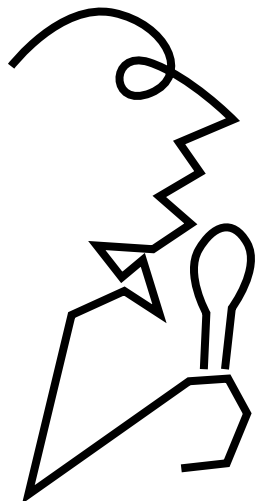
Este relevant

Relevanța poate fi evaluată în raport cu sarcinile și obiectivele echipei în momentele respective și se referă la conținutul dezbaterilor, la informațiile, datele, opiniile sau ideile exprimate. Există multe situații în care remarci nefavorabile se referă la aspecte neimportante, secundare sau demarează discuții asupra unor teme importante, dar care nu fac parte din subiectul luat în discuție în momentul respectiv și care deturneză atenția echipei.

În ambele situații, facilitatorul este cel care readuce discuțiile la subiect, cu diplomatie, apelând la regulile de lucru. Intervenția lui însă trebuie să aibă în vedere să nu oprească creativitatea și interactivitatea. Ideile valoroase, chiar dacă apar în momente nepotrivite, pot fi înregistrate de facilitator, pentru a fi discutate într-o întâlnire ulterioară, sau atunci când grupul va aborda subiectul propus.

Aptitudini necesare și tehnici de facilitare a comunicării

Este evident că pentru a facilita procesul de comunicare în grup, facilitatorul trebuie să fie el însuși un bun comunicator, pe scurt, un bun vorbitor și un bun ascultător.



Facilitatorul - un bun vorbitor

- a) **Claritate și ușurință în exprimare:** Capacitatea de a se exprima cu claritate și ușurință, de a capta atenția și de a se face ascultat și înțeles, sunt comune cu abilitățile necesare unui bun formator;
- b) **Limbaaj și vocabular adecvat:** Faptul că se adresează unui grup, care poate fi eterogen, având profesii și nivel de pregătire diferite, trebuie să-l facă să-și aleagă cu grijă cuvintele, să folosească un limbaj adecvat, astfel încât să se facă înțeles și plăcut tuturor;
- c) **Model de exprimare:** Fiind cel care trebuie să intervină în momente în care grupul trece prin clipe de tensiune și să ajute grupul să evite escaladarea spre violență verbală, facilitatorul trebuie să fie un model de exprimare, abordând un ton controlat, plin de respect și înțelegere față de ascultători, evitând atacurile la persoană;
- d) **Siguranță de sine și încredere:** În încercarea de a influența comportamentul grupului, facilitatorul trebuie să fie capabil să construiască încrederea grupului în forțele proprii și în capacitatea lui de a ajuta grupul să depășească momentele de impas, dând dovadă de autocontrol și stăpânire de sine.



Facilitatorul - un bun observator și ascultător

Considerăm important să subliniem faptul că un bun facilitator este un foarte bun observator al comportamentelor individuale și de grup. Capacitatea de a asculta este însă una din calitățile esențiale ale unui bun facilitator. Dumneavoastră ce fel de ascultător sunteți? Puteți să vă auto-evaluați calitățile de ascultător, folosind următorul chestionar.

CHESTIONAR DE EVALUARE A CAPACITĂȚII DE A ASCULTA

Punctaj:

1 - E loc de îmbunătățire

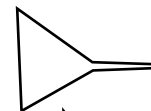
2 - Satisfăcător

3 - Excelent

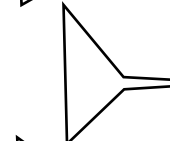
CARACTERISTICA

PUNCTAJUL

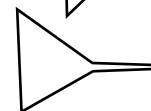
Interesat și accesibil: Sunt deschis să aflu ce știu și simt ceilalți și disponibil când ceilalți doresc să-mi vorbească.



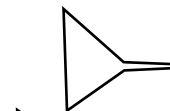
Sprijin exprimarea: Reușesc să-i ajut pe ceilalți să exprime ceea ce știu și simt prin mijloace de comunicare non-verbală (contact vizual, zâmbet, încuviințări din cap) și prin întrebări, astfel încât pot să-i ascult și pe cei care sunt greu de urmărit sau au idei prost organizate.



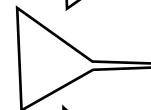
Reformulez: Sunt capabil să reformulez cu acuratețe afirmațiile interlocutorului, pentru a dovedi și verifica dacă am înțeles.



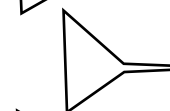
Atent: Reușesc să mă concentrez asupra celui care vorbește, fără să mă gândesc la ceea ce doresc să spun eu în continuare.



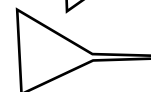
Răbdător: Reușesc să ascult fără să-l întrerup pe vorbitor pentru a-i oferi imediat alte puncte de vedere.



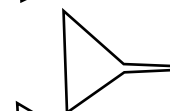
Autocontrol: Sunt în stare să-mi controlez sentimentele față de interlocutor, astfel încât ele nu influențează modul în care ascult.



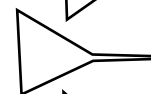
Deschis să învăț de la celălalt: Nu mă grăbesc să emit judecăți, pentru că sunt conștient de propriile stereotipuri și prejudecăți.



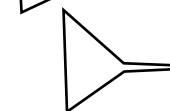
Tolerant: Respect dreptul celui alt de a avea un punct de vedere diferit și pot să ascult fără ca înțelegerea să fie influențată de ceea ce aș dori să aud.



Empatic și înțelegător: Sunt capabil să înțeleg sentimentele celui alt și să interpretez limbajul corpului și sunt capabil să exprim faptul că le înțeleg și accept.



Nu sunt excesiv de vorbăreț: Reușesc să nu domin conversațiile.



Fiind un bun ascultător, facilitatorul reține și înțelege conținutul discuțiilor, poate extrage esențialul (înregistrând punctele cheie pe flipchart), poate observa reacțiile "pro" sau "contra" și să decidă asupra vitezei și direcției în care grupul evoluează.

Facilitatorul trebuie să fie capabil să observe și să stăpânească atât conținutul (ce discută grupul - claritate și relevanță) cât și procesul de comunicare (cum discută grupul - interactivitate, respect).

Facilitatorul are la îndemână câteva tehnici foarte simple dar eficiente, printre care enumerăm:



a) Apelarea la regulile stabilite de grup

Cea mai importantă resursă a facilitatorului în respectarea cerințelor pentru o comunicare eficientă este apelarea la regulile de lucru decise chiar de către grup. Făcând referire la reguli, facilitatorul diminuează riscul de a fi perceput ca o persoană care impune, ci doar ca cel care și-a asumat rolul de a veghea la comportamentele și atitudinile convenite prin consens.

b) Punerea de întrebări

Ideea de a pune întrebări pare să intre în contradicție cu ideea de a asculta. Dar un facilitator care este un bun ascultător (un **ascultător activ** cum se numește în teoria comunicării) pune întrebări care să ajute la:

- Obținerea de informații și detalii concrete;
- Clarificarea ideilor confuze;
- Reducerea erorilor de înțelegere între participanți (înțelegerea reciprocă a mesajelor și clarificarea de termeni);
- Construirea relației între participanți și cu facilitatorul, reducând și exteriorizând temerile, și înlesnind înțelegerea reciprocă.

Arta facilitatorului constă în combinarea întrebărilor deschise, care sunt stimulative și provoacă participanții să vorbească și să gândească, cu cele care aduc explicații și informații suplimentare pentru afirmații incomplete sau vagi. Întrebările pot fi adresate celui care a exprimat o idee incomplet sau neclar, dar poate fi adresată și grupului, pentru a-l provoca să gândească.

Facilitatorul trebuie să evite:

- utilizarea interogatoriilor, a întrebărilor capcană, care manipulează, sau utilizarea întrebărilor la care nu se poate răspunde (gen "de ce") care pun participanții în poziție defensivă;
- utilizarea doar a întrebărilor închise.



c) Reformularea

Nu toți membrii grupului au capacitatea de a exprima sintetic și coerent ideile, și există riscul de a pierde informații sau propuneri utile. Concentrarea pe conținutul transmis de vorbitor, și reformularea lui sintetică poate pune în valoare o idee incomplet sau inabil exprimată. Intervenția trebuie să evite să-l pună într-o lumină proastă pe vorbitor prin exprimări de tipul **"dacă am înțeles bine, propunerea dumneavoastră este de a..."**. Reformularea combină abilitatea de comunicare a facilitatorului cu cea de analiză a ceea ce se discută.

Reformularea făcută de facilitator ajută membrii echipei să acorde atenție tuturor ideilor.

Reformularea poate fi utilizată și în situații în care au fost făcute afirmații inflamatorii, sau cu impact negativ, care nu respectă principiul respectului reciproc, dar având în vedere că sensul afirmației nu trebuie schimbat, ci doar reformulat în mod constructiv.



d) Stoparea devierilor de la subiect



Așa cum spunem mai sus, există riscul ca grupul să fie tentat să dezbată subiecte nerelevante sau nepotrivite pentru etapa de lucru în care a ajuns echipa. Facilitatorul îi poate identifica pe "guralivii" care sunt tentați să depășească sfera de discuție, dar trebuie să intervină adresându-se grupului. Facilitatorul trebuie să intervină cu exprimări de tipul **"este foarte important aspectul pus în discuție de dl. ... și credem că merită o dezbatere specială, dar ce credeți, nu ar trebui să revenim la ceea ce ne-am propus să facem? Credeți că putem să introducem acest subiect important în agenda de mâine?"** Optim este ca readucerea discuțiilor pe făgaș să se facă prin întrebări, prin evaluarea opiniei grupului și nu prin impunere!

C. PROCESUL DE LUARE A DECIZIEI ÎN GRUP

În primul rând, ce înseamnă o decizie eficientă?

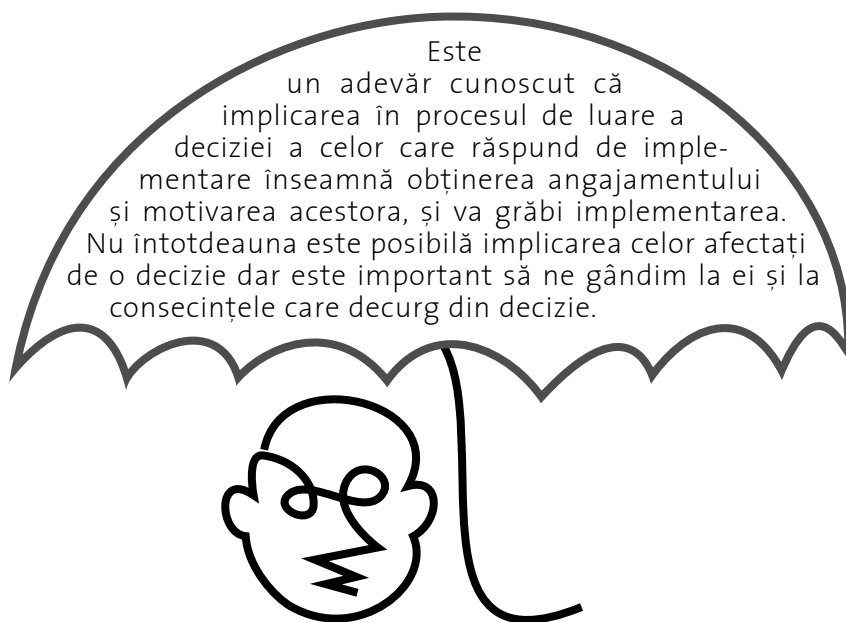
Sunt doi factori care sunt relevanți în stabilirea potențialului de eficiență al deciziei: calitatea deciziei și acceptabilitatea ei de către cei care o execută sau sunt afectați de ea.

O DECIZIE DE CALITATE se poate defini pe baza unui set de caracteristici, printre care se pot enumera:

- **Adecvare:** va contribui decizia pe care am luat-o la rezolvarea problemei cu care ne confruntăm?
- **Disponibilitatea resurselor:** avem resursele necesare pentru a implementa această decizie?
- **Planificarea timpului:** am evaluat corect timpul necesar pentru implementarea deciziei?
- **Fezabilitate:** este realizabilă implementarea acestei decizii?

O DECIZIE EFICIENTĂ înseamnă acceptarea ei de către:

- Cei ce răspund de implementare;
- Cei ce trebuie să suporte consecințele.



Cum se iau deciziile în grup?

Edgar Schein, în cartea sa "Procesul consultării", descrie următoarele moduri prin care un grup poate lua decizii:



a) **Decizie luată prin lipsa răspunsului.** Acest lucru se întâmplă când cineva avansează o idee și nimeni nu reacționează. Nereacționând, grupul a luat decizia să nu sprijine ideea sau pe cel care a promovat-o.



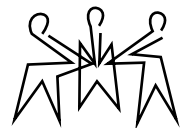
b) **Decizie luată prin autoritate formală sau auto-autorizare.** Acest lucru se poate întâmpla în grupurile în care participă persoane care dețin autoritate (în comunitate, în organizație) și care, în virtutea obișnuinței, iau în numele grupului decizii, fără ca membrii grupului să fie consultați. (Câteodata nici nu îndrăznesc.)



c) **Decizie luată de o minoritate.** Această situație se poate întâmpla când procesul de decizie apare la sfârșitul unei ședințe lungi și obositoare, când nimeni nu mai are răbdare și putere să reacționeze, deși puțini sprijină în fapt decizia propusă.



d) **Decizia luată de majoritate.** Obținută prin vot deschis sau secret, acest mod este obișnuit în structurile legislative. Deși pare eficientă și general acceptată, adesea ea dezbină grupul, iar cei care sunt în minoritate rămân neangajați față de decizie și nu o vor sprijini în implementare.



e) **Decizia luată prin consens.** Deși este mare consumatoare de timp, aceasta este metoda cea mai eficientă pentru că oferă tuturor ocazia să simtă că pot influența decizia. Consens înseamnă că, deși există încă diferențe de opinie, acestea au fost ascultate, iar cei care le-au ridicat sunt pregătiți să sprijine decizia grupului. Parte din consens înseamnă deschiderea și dorința de a implementa decizia grupului.



f) **Decizia prin unanimitate.** Unanimitate înseamnă că toți membrii grupului sunt de acord cu acțiunea care decurge din decizia grupului. Un grup prea "coeziv" riscă să cadă în păcatul "gândirii de grup". Oamenii care lucrează în grup au tendința de a se coaliza în luarea deciziilor și în trecerea la acțiuni cu care, de fapt, nici unul din ei nu este de acord. Obținerea acordului devine dominantă și tinde să depășească percepția asupra unor alternative de acțiune, inhibând gândirea critică independentă.

Construirea consensului: pași și tehnici

Am făcut această trecere în revistă a tipurilor de decizii de grup pentru a pleda pentru importanța consensului. În procesul de luare a deciziei în grup, rolul facilitatorului este construirea consensului, ori de câte ori este vorba de o decizie importantă, care are nevoie de sprijinul tuturor membrilor grupului în implementarea acțiunilor care decurg.

Membrii unei echipe, care a conștientizat că există un scop comun și și-a asumat îndeplinirea unei sarcini, sunt coechipieri, nu adversari. Ei doresc să-și utilizeze influența și puterea de convingere cu intenția de a ajunge la cele mai bune rezultate. Faptul că li se oferă șansa de a influența decizia îi face

responsabili, îi ajută să se relaxeze și să contribuie la calitatea deciziei. Consens nu înseamnă absența unor conflicte, ci faptul că membrii echipei sunt dispuși să acorde timp și energie pentru a înțelege și accepta diferențele.

Procesul de construire a consensului nu este doar o metodă de luarea deciziei ci este o modalitate prin care se colectează noi informații și se dezvoltă noi idei.

În cadrul procesului de construire a consensului, facilitatorul poate decide să se reîntoarcă la etape anterioare, dacă descoperă că au rămas diferențe neexprimate, neexplicate sau neînțelese la timp.



În principiu, pașii de construire a consensului includ:

- Discutarea subiectului asupra căruia trebuie luată o decizie;
- Identificarea ariilor de acord și a celor de dezacord. Este util ca aceste arii să fie înregistrate pe un flipchart, pentru a fi văzute de participanți;
- Încercarea de a reconcilia diferențele utilizând tehnici cum ar fi:
 - Scenariul cel mai prost - "Ce s-ar întâmpla în cel mai rău caz" în fiecare din variante;
 - Liste de "pro" și "contra" pentru fiecare din alternative.

În acest fel, fiecare dintre grupurile cu opinii diferite are ocazia să-și exprime punctul de vedere propriu dar și ce gândește despre propunerea celorlalți.

- Invitarea celor nehotărâți să-și exprime opinia pentru o decizie luată prin majoritate și înregistrarea opiniilor;
- Colectarea de informații suplimentare și continuarea clarificării alternativelor.

Scopul deciziei prin consens este să conduci grupul către luarea unei decizii în care nimeni să nu se simtă exclus și fiecare să aibă sentimentul că opinia și interesele lui sunt reprezentate măcar parțial.

TEHNICI DE LUCRU ÎN GRUP

Pentru a ajuta echipa să lucreze, să comunice și să ia decizii în mod structurat, facilitatorul are la dispoziție tehnici și instrumente de lucru în grup. Poate cele mai des utilizate sunt Brainstorming și Tehnica Grupului Nominal, descrise în continuare.

BRAINSTORMING

DEFINIȚIE:

Este o metodă de stimulare a gândirii creatoare, bazată pe canalizarea energiei unui grup pentru generarea de idei.

ETAPE:

1. Enunțarea problemei la care se doresc soluții;
2. Explicarea regulilor de lucru:
 - Toate ideile sunt acceptate;
 - Fiecare idee este înregistrată așa cum a fost enunțată;
 - Dezvoltarea ideilor deja enunțate este încurajată;
 - Sunt acceptate și idei opuse celor deja înregistrate;
3. Se stabilește o limită de timp pentru generarea de idei;
4. Se listează ideile;
5. Se permit întrebări de clarificare adresate celor ce le-au expus;
6. Grupul evaluează ideile, identificându-le pe cele mai promițătoare.

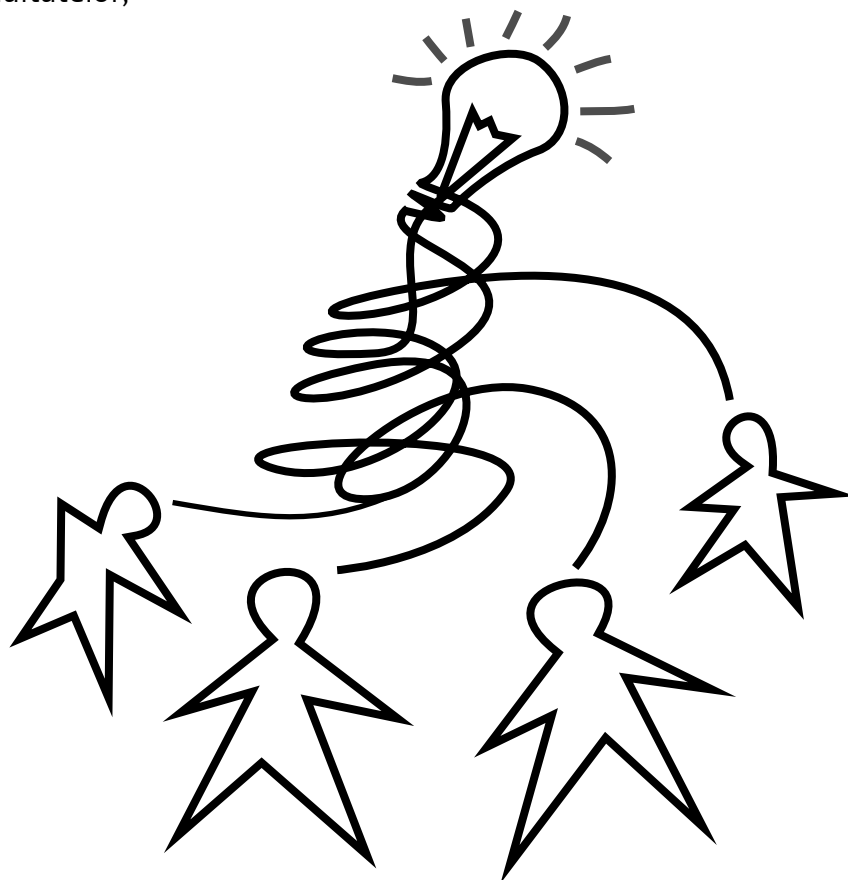
TEHNICA GRUPULUI NOMINAL

DEFINIȚIE:

Tehnica de lucru în echipă care permite participanților să lucreze împreună într-un mod structurat, fără să fie inhibați sau tentați să emită judecăți premature.

PAȘI:

1. Formularea în scris, individual, a ideilor;
2. Înregistrarea ideilor (de la fiecare, pe rând, câte o idee);
3. Clarificarea ideilor și eventual grupare / reformulare;
4. Ierarhizarea ideilor (votul preliminar);
5. Discutarea rezultatelor;
6. Votul final.

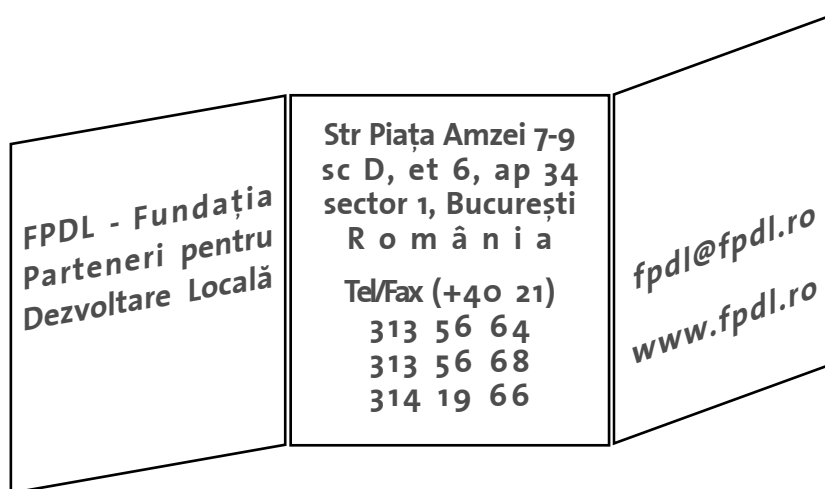


TRAINING PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE FACILITATOR

Citind această broșură, vă puteți îmbunătăți înțelegerea și cunoștințele referitoare la conceptele de bază ale facilitării. Dar, doar citind, abilitățile dumneavoastră de facilitator nu se vor îmbunătăți. Trebuie să înveți făcând în cadrul unui program de training de dezvoltare de abilități.

Experiența noastră ne spune că puteți deveni un facilitator bun prin programe intensive și bine concepute. Vă încurajăm să fiți critici atunci când selectați training-ul pe facilitare pe care îl doriți. Training-ul trebuie să se adreseze nevoilor dumneavoastră de învățare, fiind conceput, adaptat și livrat pe nevoile clientului.

Dacă doriți să aflați mai multe despre programele noastre de training care sunt concepute pentru a îmbunătăți abilitățile dumneavoastră de facilitator, descrise în această broșură, vă rugăm să ne contactați la:





Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
PNUD România
Departamentul Națiunilor Unite pentru Probleme Economice
UN-DESA



FPDL

Membru al
Partners for
Democratic
C h a n g e
International



Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală