

# Liberating Structures – techniky práce se skupinou jako tvořivé příležitosti pro zaznění hlasů všech

**Autorka: Pavla Frňková**

Frňková, P. (2025). Liberating Structures – techniky práce se skupinou jako tvořivé příležitosti pro zaznění hlasů všech. *SF REVUE*, 6, 71-76.

Od chvíle, kdy jsem začala pracovat se skupinami (supervize, facilitace, workshopy), jsem si všímala, že se často stává, že někteří lidé mluví více než jiní. Není neobvyklé, že si někdo „vezme slovo“ a mluví za celou skupinu nebo se snaží ostatní přesvědčit o svém názoru. A naopak hlas jiných lidí někdy vůbec nezazní nebo jen ve velmi malé míře. Zaznamenala jsem i to, že pokud zazní hlas „tišších“ členů skupiny, může to být pro všechny velmi cenné, protože jejich úhel pohledu je často něčím odlišný a otevírá nové obzory. A také jsem si všímala chvíl, kdy lidé sdíleli různé názory, akceptovali je a rozvíjeli a díky tomu objevovali netušené možnosti, které byly objeveny právě díky odlišnosti různých pohledů. Jednou z možností, jak skupině pomoci vytvořit prostor pro tvořivý dialog, jsou právě Liberating Structures.

S technikami Liberating Structures jsem se seznámila na workshopu Loeka Shoenmakera s názvem Spoluvytváření jako možnost leadershipu ve škole, který jsme spolu s kolegy z JCMM pořádali v roce 2022 pro ředitele škol v Jihomoravském kraji. V rámci tříletého projektu jsme potom na školách mnohokrát využili techniky Liberating Structures v rámci facilitačních i supervizních setkání. Když jsem viděla, jak při jejich využití lidé ožívají, smějí se a tvoří, začala jsem je občas zařazovat při vhodných momentech v supervizích i s jinými týmy, zejména ve chvílích, kdy mi připadalo, že klesá aktivita ve skupině, motáme se v kruhu nebo opakovaně mluví jen někteří lidé a jiní ne. Techniky Liberating Structures ráda využívám i při workshopech nebo facilitaci diskusí.

Liberating Structures vytvořili Keith McCandless a Henri Lipmanowicz jako jednoduché a účinné metody pro podporu participativního a kreativního zapojení lidí ve skupinách a organizacích. Jedná se o soubor více než 30 jednoduchých aktivit, které vycházejí z následujících předpokladů:

- Lidé se chtějí aktivně podílet na tvorbě své budoucnosti
- Lidé ve skupinách a organizacích v sobě mají dostatek moudrosti pro vyřešení problémů, se kterými se setkávají, a zdrojů k realizaci změn, které si přejí

Techniky Liberating Structures se dají charakterizovat těmito principy:

1. **Rovnost a participace:** většina technik je vytvořena tak, aby každý účastník měl stejnou váhu hlasu a možnost přispět. Podporují aktivní zapojení všech účastníků, i těch, kteří bývají méně aktivní.
2. **Jednoduchost:** metody si lze snadno osvojit a vysvětlit je skupině, se kterou pracujete. Jsou také jednoduché na provedení – skupiny jsou po vysvětlení postupu většinou schopny je bez problémů realizovat.
3. **Flexibilita:** je možné si vybrat, případně přizpůsobit takovou techniku, aby vyhovovala kontextu, typu a velikosti skupiny a domluveným cílům setkání.

4. **Otevřenost:** podporují vyjádření různých názorů, různorodost je vítána. Vychází z předpokladu, že názor každého je cenný a přínosný.

Techniky Liberating Structures mají většinou přesně danou strukturu – časově omezená délka vstupů jednotlivých účastníků, a předem daná struktura diskusí – ať už se jedná o otázky, postup zapojení účastníků nebo oblasti, kterým se lidé postupně věnují. U mnoha technik jsou otázky, které obsahují, velmi podobné otázkám, které jsme zvyklí tvořit v SF. Když jsem se s technikami seznamovala, zaujaly mě tím, že to, co znám a používám, bylo formulováno lehce jinak a pro některé lidi možná pochopitelněji. Některé z technik jsou metodám SF natolik podobné, že je v rámci tohoto článku nepřináším, protože předpokládám, že by byly jen opakováním známých a využívaných postupů (např. Appreciative Interview), jen s větším důrazem na zapojení všech, časové ohraničení a strukturu rozhovoru.

Představím Vám čtyři techniky Liberating Structures. První dvě jsou užitečné především u větších skupin, druhé dvě přinášejí zajímavé nápady, jak pracovat s konkrétními situacemi, které se při spolupráci se skupinou mohou objevit. Techniky popisují tak, jak jsou představeny na webu <https://www.liberatingstructures.com/>, s drobnými odchylkami. V praxi je často upravuji tak, aby více odpovídaly kontextu, potřebám a velikosti skupiny. V supervizích je málokdy využiji celé, často zařadím spíše jejich část nebo se inspiroji určitou otázkou či postupem. Na druhou stranu při facilitaci nebo při lektorování workshopů občas ráda využiji celý postup.

## 1-2-4-All

Cílem této techniky je zapojení všech přítomných lidí do diskuse. Téma či konkrétní otázka do diskuse vychází z toho, co je dojednáno se skupinou jako cíl využití této techniky (nápadů na zlepšení, názory na konkrétní situaci či cokoliv dalšího).

Postup:

1. Každý má 1 minutu na to, aby se zamyslel nad daným tématem, otázkou atd. Může si svou odpověď zaznamenat na papír, případně vybrat kartu s nápisem, obrázkem atd.
2. Lidé se spojí do dvojic a mají 2 minuty na sdílení toho, co si připravili v 1. kole.
3. Dvojice se spojí do čtveřic a mají 4 minuty na sdílení toho, co si řekli ve dvojicích ve 2. kole.
4. Čtveřice sdílí v celé skupině, o čem mluvili ve 3. kole.

Při využití této techniky jsem často zažila to, že všichni lidé ve skupině ožili, sdíleli, přemýšleli a vytvořili velké množství nápadů nebo zaznělo mnoho různých pohledů na konkrétní situaci.

## Conversation Café

Cílem této techniky je vytvořit prostor, kde mohou lidé vyjádřit různé názory či myšlenky, a zároveň si naslouchat a diskutovat.

Postup:

1. Jsou vytvořeny skupiny po 5-7 lidech, každá z nich si vybere facilitátora, který kromě toho, že se účastní diskuse, hlídá i proces.

2. Každá skupina si vybere „mluvící předmět“, který si mohou lidé předávat. Ten, kdo má v ruce „mluvící předmět“ je jediným člověkem, který ve skupině mluví.
3. Technika má 4 kola:
  - a. Každý má 1 minutu na to, aby řekl svůj názor na téma, které je určeno (cokoliv, na čem se předtím účastníci shodnou, že má být předmětem diskuse). Lidé mluví postupně, předávají si u toho „mluvící předmět“.
  - b. V druhém kole lidé postupně reagují na to, co bylo řečeno ostatními v prvním kole. Každý má jednu minutu.
  - c. Ve třetím kole probíhá volná diskuse (20-40 min.). „Mluvící předmět“ je umístěn uprostřed skupiny, každý si ho vezme předtím, než promluví.
  - d. Ve čtvrtém kole každý postupně řekne, co si z diskuse odnáší.

Tato technika mi při využití v praxi připadá jako malé kouzlo. Tím, že je přidán „mluvící předmět“, má diskuse často humorný nádech a zároveň jsem byla svědkem toho, že se lidé i o oblastech, kde docházelo ke konfliktům, dokázali bavit s určitým pochopením a nasloucháním si.

## 15% řešení

Cílem techniky je odkrýt možnosti lidí, kteří zažívají něco nepříjemného nebo před sebou mají těžký úkol, z kterého mají pocit, že na něj nestačí.

Postup:

1. Účastníkům položíte otázky: „Co je vašich 15%? Kde máte možnost si svobodně zvolit, co uděláte? Na co máte schopnosti? Co můžete udělat bez dalších zdrojů nebo pravomocí?“
2. Účastníci mají 5 minut na sepsání odpovědi na tyto otázky.
3. Ve dvojicích nebo skupinách (max. 4 lidé) sdílí své odpovědi a poté diskutují.
4. Následuje sdílení v celé skupině.

Tato technika mi často připomíná práci s malým posunem na škále až na to, že ji využívám i ve chvíli, kdy jsme spíše ve „stížnosti“. Podobně jako mnoho SF technik její použití často vede k tomu, že lidé začnou cítit naději a důvěru v sebe místo pocitu bezmoci nebo rezignace.

## Ecocycle planning

Cílem techniky je zapojit lidi do přemýšlení nad potřebnými změnami a jejich plánováním. Umožňuje také zrevidovat činnosti, které pracovníci dělají, a vytvořit prostor (jak myšlenkový, tak časový) pro aktivity, které by chtěli dělat nebo které by jim umožnily dosáhnout společných cílů.

Tato metoda pracuje s metaforou ekocyklu – přirovnává fungování ve skupinách a organizacích k ekocyklu v přírodě, a to tak, že existují oblasti činností či vztahů:

- a. které začínají, učíme se je, rozvíjíme se v nich
- b. které jsou „zralé“ – tj. plně funkční, přináší potřebné výsledky a nestojí nás příliš úsilí

- c. které přestávají plnit svůj účel, jsou spíše zátěží
- d. které již zanikají a uvolňují tím prostor dalším

Zdroj: <https://miro.com/miroverse/ecocycle-planning-template/>

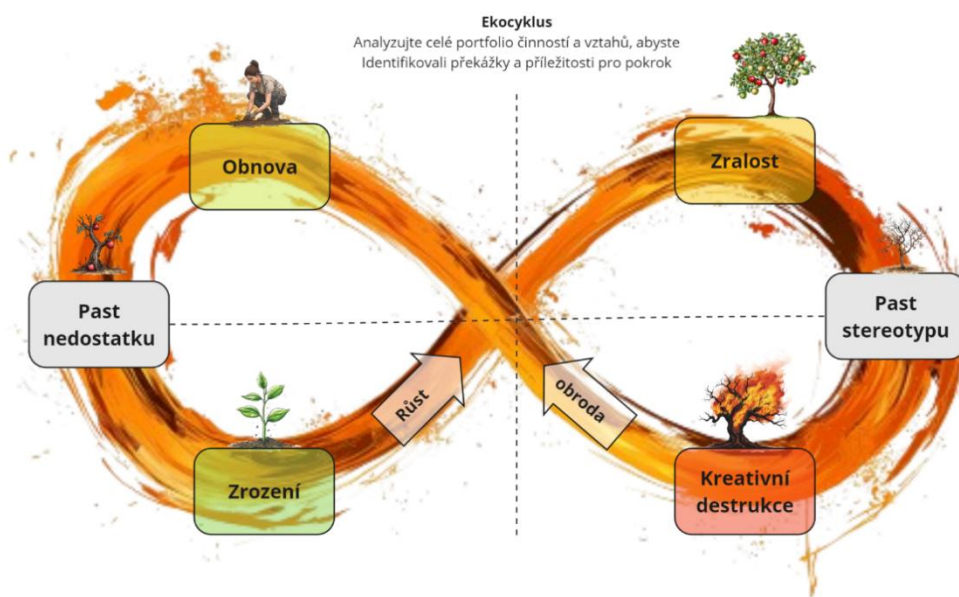
Postup:

1. Představíme skupině metaforu ekocyklu.
2. Účastníci si zapíší všechny činnosti, které v současné chvíli v práci (prac. týmu, projektu atd.) dělají (5 min).
3. Ve dvojicích mluví o zapsaných činnostech a na základě diskuse je zařazují do jednotlivých oblastí ekocyklu (10 min).
4. Poté se vytvoří čtveřice, v nich se mluví o tom, jaké činnosti a kam zařadili a vytvoří výsledek za čtveřici.
5. To se opakuje v celé skupině, kdy jednotlivé čtveřice píší činnosti na post-ity a celá skupina tvoří společnou mapu ekocyklu.
6. Po shlednutí výsledku je možné položit skupině otázky:

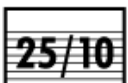
*Jaké aktivity bychom měli kreativně ukončit nebo v nich přestat, aby nám to umožnilo rozvíjet se tam, kam chceme?*

*S jakými aktivitami bychom měli začít, naučit se je nebo rozvíjet, abychom se posunuli dál?*

Tuto techniku jsem sice zatím využila jen několikrát, ale pokaždé jsem vnímala její přínos v pojmenování konkrétních činností a jejich vztahení ke společným cílům a užitečnosti, a také vytvoření prostoru pro to, v čem by se lidé chtěli společně rozvíjet a kam by chtěli směřovat.



Jak již bylo zmíněno výše, technik Liberating Structures je více než 30. Pokud vás zaujaly, doporučuji navštívit webovou stránku, kde naleznete jejich podrobný popis, příklady uplatnění, videa autorů a lidí, kteří s technikami pracují, i další zdroje inspirace. <https://www.liberatingstructures.com/>

|                                                                                                            |                                                                                                              |                                                                                                                  |                                                                                                                 |                                                                                                                |                                                                                                                 |                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LS Menu<br>               | Wicked questions<br>        | What³ debrief<br>               | Min specs<br>                  | Heard, seen respected<br>    | What I need from you<br>     | Integrated autonomy<br>    |
| Design elements<br>       | Appreciative interviews<br> | Discovery and action dialog<br> | Improv prototyping<br>         | Drawing together<br>         | Open space<br>               | Critical uncertainties<br> |
| 1-2-4-All<br>             | TRIZ<br>                    | Shift & share<br>               | Helping heuristics<br>         | Design storyboards<br>       | Generative relationships<br> | Ecocycle<br>               |
| Impromptu networking<br> | 15% solutions<br>          | 25 : 10 crowdsourcing<br>      | Conversation café<br>         | Celebrity interview<br>     | Agree/certainty matrix<br>  | Panarchy<br>              |
| 9-whys<br>              | Troika consulting<br>     | Wise crowds<br>               | User experience fishbowl<br> | Social network webbing<br> | Simple ethnography<br>     | Purpose to practice<br>  |

Zdroj: <https://www.liberatingstructures.com/>

Jako nevýhodu Liberating Structures vnímám, stejně jako u jakýchkoliv jiných technik, určitou svázanost, a to jak časovým rámcem, tak pevně danou strukturou otázek nebo postupem. V praxi často techniky upravuji způsobem, který více vyhovuje konkrétní skupině v danou chvíli s ohledem na preference lidí, velikost skupiny a téma, ke kterému techniku využijeme.

Na druhou stranu mi Liberating Structures často přináší inspiraci, jak témata, která se objeví ve skupině, řešit se zapojením všech a takovým způsobem, který je neobvyklý a podnítl nové způsoby přemýšlení. V neposlední řadě je vnímám jako způsob „oživení“ pro mě samotnou, a to postupy, které jsou v souladu s mým vnitřním nastavením, a zároveň jsou trochu odlišné od mého obvyklého způsobu práce se skupinami.

#### Zdroje:

Loek Shoenmakers. *Spoluvytváření jako možnost leadershipu ve škole* (workshop, ústní předání), Brno, 2022.

<https://www.liberatingstructures.com/>

<https://miro.com/miroverse/ecocycle-planning-template/>

**O autorce: Pavla Frňková**

---



Je psychoterapeutka, arteterapeutka a supervizorka zaměřená na řešení, lektorka a certifikovaná Retaming koučka.

Má vystudovanou Sociální pedagogiku (MU v Brně), absolvovaly psychoterapeutický výcvik, supervizní výcvik, arteterapeutický výcvik a řadu dalších kratších kurzů a workshopů. Působila jako psychoterapeutka a arteterapeutka v sociální službě pro lidi s duševním onemocněním. V současnosti má soukromou psychoterapeutickou praxi v Brně, kde pracuje s dospělými a dospívajícími. Věnuje se supervizím v oblasti školství, sociálních služeb, státní správy a zdravotnictví. Poskytuje také supervize a koučink vedoucím pracovníkům z různých oborů.

V konzultacích i životě ráda objevuje nové věci, hledá výzvy a nechá se unášet krásou okamžiku.