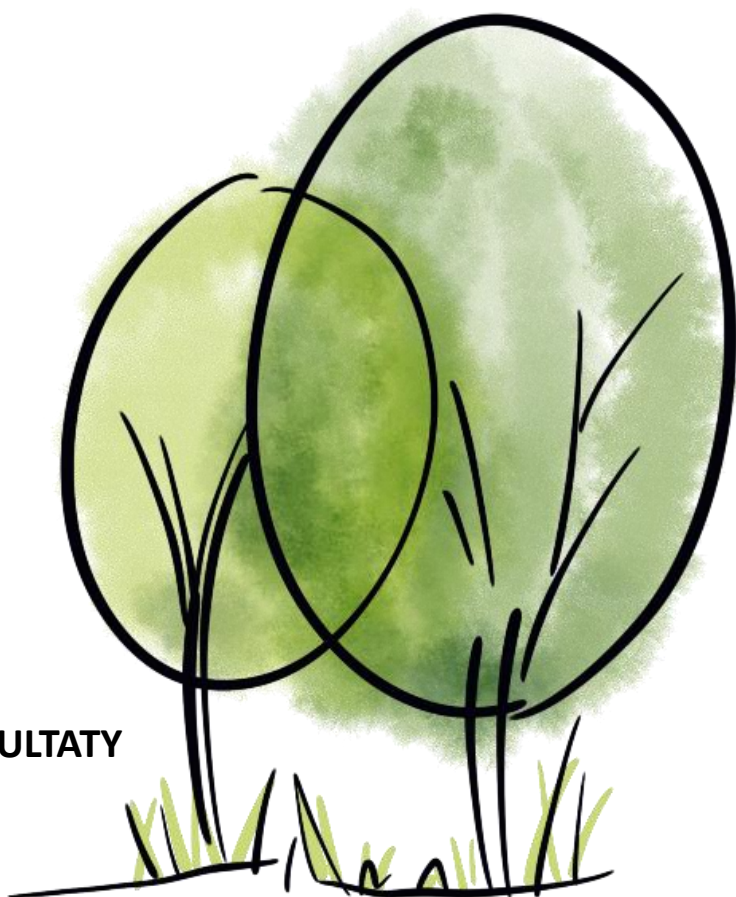


Potęga facylitacji

JAK SPRAWIĆ, BY ZESPOŁY
OSIĄGAŁY ZDUMIEWAJĄCE REZULTATY



REDAKTOR NACZELNA

Kimberly Bain

AUTORZY

Kimberly Bain

Trevor Durnford

Malin Morén Durnford

Mark Bain

Hector Villarreal Lozoya

Martin Gilbraith

Michael Ambjorn

Barbara Mackay

Kavi Arasu

Stephen Berkeley

OPRACOWANIA GRAFICZNE

Kailin Huang

Rosanna von Sacken

Debbie Roberts

Chitra Chandrashekhar

TŁUMACZENIE

Anna Bell

KOREKTA MERYTORYCZNA

Anna Zaremba

#FacPower



Czym jest potęga facylitacji i dlaczego jest tak istotna?

Tekst: Kimberly Bain

Tłumaczenie: Anna Bell

*Nigdy nie miej wątpliwości, że mała grupka zaangażowanych ludzi może zmienić świat.
W rzeczywistości tylko im udaje się tego dokonać.*

Margaret Mead

Od zarania dziejów filozofowie, uczeni oraz czołowi myślicie przyglądali się zagadnieniom, takim jak organizowanie się w ludzi grupy, kreatywność, innowacyjność, tworzenie strategii, podejmowanie decyzji czy rozwiązywanie sporów. Fundamentalne przekonanie, że ludzie mają umiejętność wspólnego działania i myślenia, znajdujemy w literaturze, począwszy od koncepcji społeczeństwa Platona, a skończywszy na metodach poznawczych Arystotelesa; od rozważań Chestera Bernarda na temat funkcji osób na kierowniczych stanowiskach aż do teorii przywództwa opisanych przez Petera Senge'a. Gdy ludzie faktycznie podejmują się czegoś wspólnie, rezultaty takiej współpracy potrafią być zdumiewające. Dokładnie tym jest potęga facylitacji. Tworzeniem przestrzeni, czasu i warunków ku temu, by ludzie wspólnie myśleli, wspólnie tworzyli, wspólnie rozwiązywali problemy oraz wspólnie projektowali świetlaną przyszłość. Zawsze w tym wypadku podkreślić należy słowo „wspólnie”.

Gdy społeczeństwo traci tę umiejętność (dialogu), jedyne, co pozostaje, to kakofonia głosów toczących bitwę tylko po to, by przekonać się, kto wygra, a kto przegra. Nie ma umiejętności dociekania czy chęci znalezienia głębszego znaczenia, które wychodzi ponad indywidualne poglądy oraz jednostkowe interesy. Wydaje się zasadnym postawienie pytania, czy wiele naszych codziennych problemów w sprawowaniu władzy, impasy polityczne, utrata wzajemnego szacunku i wzajemnej troski... nie wynika przypadkiem z utraconej umiejętności rozmowy, myślenia o nas samych jako o części większej społeczności.

Peter Senge

Historia zna wiele przykładów katastrof będących rezultatem niewłaściwej interpretacji, błędów w komunikacji, nieporozumień. Wojny, przewroty, porażki i inne pokazują, co może pójść nie tak, gdy zabraknie sprawnego i wspólnego myślenia. A co z tymi wszystkimi utraconymi okazjami, by zrobić coś niesamowitego? Co z lekiem, który nigdy nie został powszechnie dostępnym medykamentem? Co z wynalazkiem, który nigdy nie ujrzał światła dziennego? Gdzie to centrum młodzieżowe, które nigdy nie zostało zbudowane? Albo ta zmiana w procesie, która nigdy nie została nawet rozważona przez kierowników wysokiej rangi? Wyciąganie wniosków z tych kolosalnych błędów to za mało. Trzeba się także zastanowić, co by było gdyby, i wykorzystać te utracone możliwości, nawet jeśli jeszcze o nich nie wiemy.

Niniejsza książka została tak zaprojektowana, by zademonstrować, jak potęga facylitacji może nam pomóc myśleć zbiorowo, bardziej skutecznie i z nastawieniem na lepsze rezultaty. Przytacza przykłady obrazujące, jak dzięki facylitacji uniknąć niewłaściwej interpretacji, błędów w komunikacji czy nieporozumień. Dzięki potędze facylitacji głos każdego zostanie usłyszany, wszystkie możliwości zbadane, a żadna szansa nie zostanie zmarnowana.

Czym właściwie jest facylitacja?

To jest pytanie, które pada bardzo często: czym jest facylitacja? Czy to filozofia, umiejętność, proces czy też zawód? Odpowiadając najkrócej, tak, to wszystko razem.

Znaczenie jest tym, czego chcemy. Wybory są tym, co podejmujemy. Relacje są tym, czym jesteśmy.

Sandy Schuman

Facylitacja to filozofia. Jest fundamentalnym przeświadczeniem, że ludzie mają wrodzoną umiejętność współpracy. Jest filozoficzną podstawą wszystkich cywilizowanych społeczeństw oraz większości ruchów politycznych. Jest wiarą w ludzką mądrość i umiejętności. Jest także wiarą w to, że nie tylko, co dwie głowy, to nie jedna, ale również, że gdy grupa ludzi podziela swoje opinie, wówczas $1 + 1 + 1 \neq 3$. Jest zrozumieniem, że troje ludzi mających ten sam pomysł może się wzajemnie wzmacniać, bazując na koncepcjach pozostałych, a także rozszerzać własny i innych tok rozumowania oraz tworzyć nowe pomysły. Jest głęboko zakorzenionym przekonaniem, że $1 + 1 + 1 =$ nieskończoność.

Facylitacja to umiejętność. Każdy ma możliwość prowadzić autentyczne i celowe dyskusje, a jednak nie każdy to robi. W rzeczywistości przykłady zebrane w niniejszej książce wskazują, że umiejętność facylitacji jest wyjątkiem, a nie regułą. Umiejętności facylitacyjne są niezbędne w przypadku przywódców, krasomówców, edukatorów oraz polityków. Umiejętności te są jednak zazwyczaj niedostrzegane, pomijane, ignorowane i zaniedbywane w wyścigu ku wydajności, perfekcji, innowacyjności i indoktrynacji. Umiejętności facylitacyjne są często traktowane jako zestaw prostych technik, które nie wymagają szczególnego treningu ani praktyki. Technik, które są naturalną umiejętnością lidera czy osoby na kierowniczym stanowisku. Nie ma nic bardziej mylnego. Jak w przypadku każdej innej umiejętności facylitację należy zrozumieć, nauczyć się jej i ją praktykować.

Często przeceniamy znaczenie przywódcy i bagatelizujemy znaczenie przywództwa.

Facylitacja to proces. Aby pomóc ludziom wykorzystywać ich wrodzoną umiejętność facylitacji, powstało już wiele i nadal powstają kolejne szczegółowe procesy. Ma to na celu pomóc ludziom myśleć wspólnie. U podstaw tych procesów leżą koncepcje zaczerpnięte z nauk behawioralnych i antropologii. Procesy te oparte są na zrozumieniu schematu tworzenia, układu sił w grupie oraz sile napędowej pierwotnych pytań. Kiedy fenomenologiczne postawy procesu są zrozumiałe, proces taki można szybko i bez trudu wdrożyć w życie. W innych przypadkach, gdy sytuacja jest delikatna, niewłaściwie zastosowany proces może bardziej zaszkodzić, niż pomóc. Wybrane schematy opisane są w niniejszej książce. Niemniej jednak opanowanie niektórych z nich do perfekcji może trwać latami. Mamy nadzieję, że wraz ze wzrostem wiedzy na temat facylitacji, także zrozumienie i właściwe zastosowanie samego procesu facylitacji będzie wzrastać.

Facylitacja pobudza ludzi do wypowiadania się i do zgłębiania własnych poglądów oraz idei. Dzięki temu rezultaty nie są sztucznie wywoływane, a niejako pojawiają się samoistnie.

Facylitacja to zawód. Ludzie kreujący dziedzinę facylitacji, trochę na wzór religii, stworzyli zawód facylitatora. Jego nieodzownymi elementami są wiedza, kodeks etyczny, kompetencje oraz

POTĘGA FACYLITACJI

profesjonalna certyfikacja. Stworzono także międzynarodową organizację, której zadaniem jest spajanie tego wszystkiego w całość. Tą organizacją jest Międzynarodowe Stowarzyszenie Facylitatorów (IAF, International Association of Facilitators). Jej członkowie poświęcają się sztuce i nauce o facylitacji. Dokładnie tym jest dla nich facylitacja – zarówno sztuką, jak i nauką. Zawodowi facylitatorzy są ekspertami w wykorzystywaniu potęgi, jaką daje facylitacja, by pomóc jednostkom, grupom, organizacjom czy stowarzyszeniom zaangażowanym w celowe rozmowy rozwiązać z pozoru nierozwiązywalne problemy, zażegnać głęboko zakorzenione konflikty, być innowacyjnym, rozwijać się i prosperować.

Dzisiejsze organizacje nie są już statycznym tworem z hierarchiczną strukturą, która wymaga zarządzania i nadzoru. Dzisiejsze organizacje są dynamicznymi i zmiennymi sieciami wewnętrznie połączonych graczy, których jednoczą misja i możliwości.

Ming Zeng, Smart Business

Chociaż sama koncepcja facylitacji nie jest jeszcze precyzyjnie określona, wykorzystanie siły, jaką daje, nie jest niczym trudnym. Facylitacja zbliża ludzi, dając im czas i miejsce sprzyjające interakcjom z innymi i z samym sobą. Wzmacnia magię ludzkiej zbiorowej pomysłowości. Z naszych doświadczeń wynika, że facylitacją można dokonać gruntownej przemiany poszczególnych osób, grup, zespołów, organizacji, środowisk, a nawet całych społeczeństw. Możliwość wywoływania pozytywnych, potężnych i długotrwałych zmian nadal budzi zdziwienie nawet u ludzi takich jak my, którzy fanatycznie wierzą w potęgę facylitacji.

Niniejsza książka obrazuje potęgę facylitacji, przytaczając przykłady i opowiadając o sytuacjach, w których miała trwały wpływ na osiągnięcie rozmaitych celów, w różnym kontekście na całym świecie.

Jakie tematy omówiono w książce?

Niniejsza książka jest efektem pracy zbiorowej czołowych myślicieli z zakresu facylitacji z całego świata. Każdy z rozdziałów koncentruje się na potędze facylitacji w innym aspekcie: biznesowym, środowiskowym, życiowym czy społecznym. Przywołuje przykłady facylitacji pomagającej ludziom myśleć wspólnie, aby osiągnąć niesamowite i znaczące rezultaty. Zawiera ponadto przykłady wykorzystywania potęgi facylitacji, by poprawić jakość myślenia jako jednostki.

To, co jest zbudowane wspólnymi siłami... będzie cenione i cenne w ludzkim systemie z jednego nadrzędnego powodu: to jakość „przestrzeni relacyjnej”, w której te nowe wizje przyszłości zostały wypielegnowane. Ta różnica robi wielką różnicę.

David L. Cooperrider

Z pierwszych rozdziałów dowiesz się, jak potęga facylitacji może wspierać dokonywanie pozytywnych i zrównoważonych zmian w organizacjach, sprzyjać strategicznemu i krytycznemu myśleniu w organizacjach oraz pomagać w rozwiązywaniu problemów. Kilka ostatnich rozdziałów analizuje, jak potęga facylitacji może dokonać czegoś więcej poza rozwiązywaniem konkretnych problemów czy osiąganiem konkretnych celów. To dywagacje o tym, jak facylitacja może być zastosowana, by pomóc jednostkom, zespołom i społeczeństwu jako całości myśleć wspólnie, rozwijać się i być innowacyjnym.

Praca z grupami jest trudna w niemalże każdym aspekcie, ale praca bez grup jest właściwie niemożliwa.

Sandor Schuman i John Rohrbaugh

Pierwszy rozdział skupia się na potędze facylitacji w budowaniu i wdrażaniu strategii. Napisano już setki książek na temat planowania strategicznego, są dostępne niezliczone ilości narzędzi i modeli omawiających, jak wyznaczać swoją przyszłość i strategiczne priorytety. Te książki nie wskażą ci jednak,

POTĘGA FACYLITACJI

jak autentycznie i praktycznie zaangażować kluczowych ludzi, tak by osiągnąć lepsze rezultaty i wywierać bardziej transformacyjny wpływ. Ten rozdział skupia się na procesie współpracy typu push-and-pull opartej na tak zwanej mentalności obfitości z wyraźnym zamiłowaniem do działania i innowacyjności. Potęga facylitacji pomoże sprawić, by twoje strategiczne cele i plany były wspierane i wdrażane przez prawdziwych entuzjastów, zarówno wewnątrz, jak i poza granicami twojej organizacji.

Nie znoszę sporów, gdyż zawsze przeszkadzają w dyskusji.

G.K. Chesterton

Rozdział drugi zgłębia rolę facylitacji w inicjatywach zmian i transformacji w organizacjach, które zakończyły się powodzeniem. Autorzy opowiadają trzy historie zwieńczone sukcesem, udowadniając, że każda kolejna rozmowa przynosi zmiany, a każda kolejna osoba sprawia, że organizacje zyskują światową renomę. Badają także korzyści wynikające z tak zwanej mentalności obfitości podczas rozwijania umiejętności facylitacji w organizacjach. Prezentują, jak szerzenie idei facylitacji pomaga całym organizacjom zmierzać w kierunku zrównoważonej i pozytywnej zmiany. Aby zmiana była dogłębna i długotrwała, konieczne jest zaangażowanie ludzi z każdego szczebla i zakątka organizacji. Ten rozdział pokazuje, jak to osiągnąć dzięki potędze facylitacji.

Rozdział trzeci odnosi się do potęgi facylitacji w krytycznym myśleniu. Skupia się także na kwestionowaniu założeń oraz wyciąganiu wniosków poprzez logikę bądź zróżnicowane opinie, co prowadzi do bardziej zrównoważonych konkluzji w przypadku jednostek, grup, organizacji i społeczności. Autor przypomina nam, że za sukcesem i porażką każdej firmy stoją ludzie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Bada, jak krytyczne myślenie w połączeniu z komunikacją, współpracą, kreatywnością i innowacyjnością zwiększa potęgę facylitacji.

Zbiorowe uczenie się jako dziedzina nauki zaczyna się od dialogu będącego umiejętnością każdego członka grupy do odłożenia na bok własnych założeń i wejścia w prawdziwe „zbiorowe myślenie”. Dla starożytnych Greków „dialogos” stanowiło wolny przepływ znaczenia poprzez grupę, dzięki czemu grupa dokonywała spostrzeżeń niemożliwych do zaobserwowania indywidualnie. „Dialogos” obejmowało także naukę rozpoznawania wzorców interakcji w grupie, która kwestionowała tę naukę.

Peter Senge

Czwarty rozdział traktuje o potędze facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów. Powołując się na słynny cytat Mary Parker Follett „polerowanie zawsze jest następstwem tarcia”, rozdział ten pokazuje, jak facylitacja sprawia, że tarcie prowadzi do polerowania, a nie do niszczenia ludzkich relacji. Przykłady z tego obszaru, włączając w to społeczne konflikty na dużą skalę, ilustrują, jak facylitacja może wyzwalać pozytywny dialog społeczny i stwarzać warunki do autentycznych rozmów. Facylitacja umożliwia jednostkom, grupom i frakcjom społecznym przyswojenie pojęcia konstruktywnego konfliktu – odchodząc od „walcz i zwyciężaj”, a dążąc do „razem damy radę”.

Zastanawiające jest to, że do każdej nowości technologicznej istnieje instrukcja, która wyjaśnia ci, jak jej używać. Nie dotyczy to jednak ludzi. Przychodzimy na świat, aby stawić czoła wszystkim zagadkom istnienia bez żadnej instrukcji w stylu „jak być człowiekiem?”.

R. Brian Stanfield

Piąty rozdział bada wpływ procesu facylitacji na kształtowanie zespołów tworzonych z zamysłem osiągnięcia wybitnych wyników. Autor prezentuje wpływ procesu facylitacji na grupę bardzo zróżnicowanych ludzi, którzy krótko przebywając razem, owocnie współpracują niczym zawodowa grupa. Ponadto znajdują się tutaj informacje, jak procesy facylitacji wpływają na tworzenie grup i interakcje zachodzące wewnątrz grupy. Przyjrzymy się także temu, jak facylitacja zwiększa naszą skuteczność i jak pomaga grupom ewoluować w kierunku zespołów.

Rozdział szósty przygląda się sprzężeniu facylitacji i komunikacji. Określa, jak facylitacja ułatwia szerzenie wiadomości i przyczynia się do zwiększenia jej zrozumienia zarówno dla nadawcy (nadawców), jak i odbiorcy (odbiorców) tej wiadomości. Autorzy badają, co jest konieczne, by przekonać ludzi do zmiany, jak ważny jest kontekst oraz jak szeroka perspektywa pozwala uniknąć paraliżu wywołanego nadmierną analizą.

Tematem siódmego rozdziału jest potęga facylitacji w promowaniu rozwoju osobistego i zawodowego. Wielu ludzi tkwi w błędnym przekonaniu, że facylitatywne myślenie to coś, co pomaga innym ludziom. Rozdział ten zgłębia tak zwaną autofacylitację, która skłania do osobistej refleksji oraz zachęca do wytyczania własnych ścieżek. Celem rozdziału jest wzmocnienie twojego rozumienia potęgi facylitacji w kreowaniu pełnego i wartościowego życia. Znajdziesz tutaj porównanie trzech procesów kreatywnego osobistego planowania wraz z przykładami, aby nakłonić cię do eksperymentowania z autofacylitacją.

Rozdział ósmy to podsumowanie naszej przygody z facylitacją poprzez dogłębną analizę korzyści płynących z facylitatywnego trybu życia. Autorzy dowodzą słuszności facylitacji i argumentują, dlaczego jest ona dobra dla ciebie. Utrzymują, że skoro ludzie stale ewoluują, musimy zrozumieć, co z tego wynika. Musimy się zjednoczyć, aby ukształtować wspólne zrozumienie nowych realiów, by na tej podstawie określić priorytety naszych poczynań. Ten dający do myślenia rozdział nawiązuje do pierwszych zasad i przypomina o potencjale, jaki ma potęga facylitacji w naszym życiu.

Bibliografia umieszczona na końcu książki to nic innego, jak dodatkowe odnośniki dla czytelników. Załącznik A zawiera opisy procesów facylitacji, o których mowa w rozdziale, w kolejności występowania. Załącznik B to rekomendowane lektury, kluczowe odwołania oraz sugerowane blogi i strony internetowe, które autorzy polecają czytelnikom zainteresowanym poszerzeniem swojej wiedzy z zakresu procesu facylitacji i procesów współpracy.

Dlaczego teraz?

Globalna pandemia, wstrząs ekonomiczny, zmiany światowych przywódców i transformacja na poziomie systemowym są porównywalne z tymi, których doświadczyliśmy w okresie pierwszej i drugiej wojny światowej. Od naszych kolejnych kroków zależy to, jak w przyszłości będziemy wspominać te czasy – jako okres rozwoju czy chaosu i zamętu.

To właśnie dziś, bardziej niż kiedykolwiek w historii, facylitacja – filozofia, umiejętność, proces i nawet zawód – jest krytyczna dla naszej ewolucji jako jednostek, grup, organizacji i całych społeczeństw. Aby przetrwać i odnosić sukcesy, musimy wykorzystać potęgę facylitacji, co pomoże prowadzić autentyczne, celowe rozmowy, dzięki którym zrozumiemy samych siebie, siebie nawzajem i cały świat wokół. Wspólne myślenie jest jedynym sposobem, aby rozwijać się pomimo panującego chaosu i zamętu. Jedynie w ten sposób świat stanie się lepszym miejscem.

Wspólnym celem, który przyświecał nam podczas pisania tej książki, jest zainspirowanie cię do odkrycia i uwolnienia potęgi facylitacji u siebie i innych ludzi. Wszelkie rozwiązania zaczynają się od rozmowy. Intencją niniejszej publikacji jest pomóc ci zacząć własną interesującą rozmowę. Wierzmy, że ta książka będzie swoistym katalizatorem. Mamy też nadzieję zainspirować cię do tego, by facylitacja i zasady facylitatywne stały się nieodzownym elementem twojego życia, interakcji, myślenia, podejmowania decyzji i działania. Ale co najważniejsze, żywimy szczerą nadzieję, że opisane w poniższych rozdziałach idee, przykłady i koncepcje wdrożysz w życie na poziomie grup, organizacji i społeczności.

Miłego czytania!