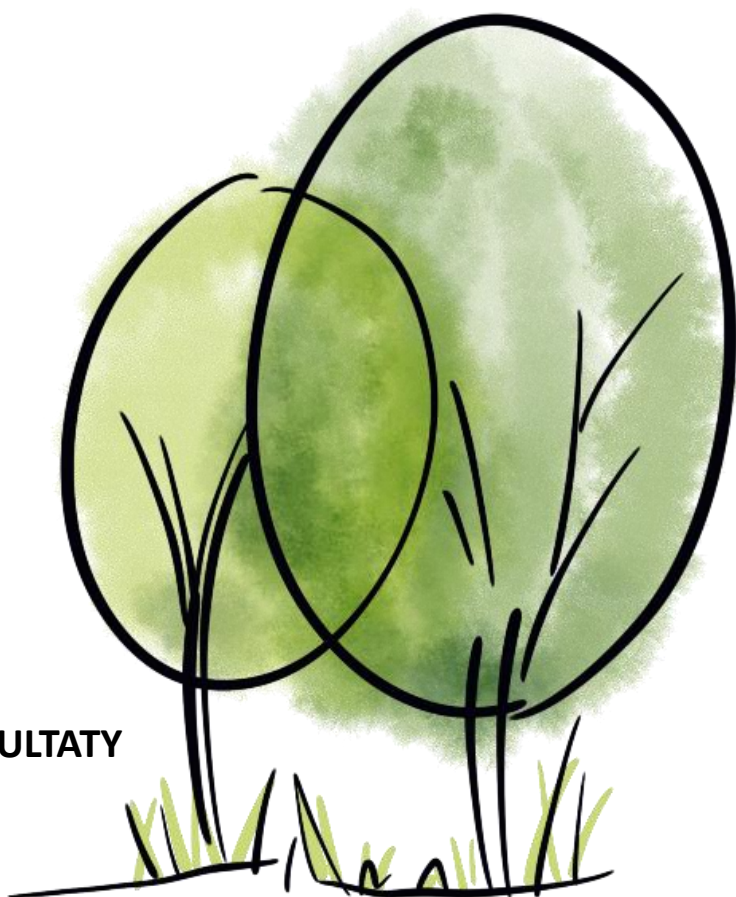


Potęga facylitacji

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



Potęga facylitacji i strategia

Tekst: Kimberly Bain

Wizualne podsumowanie: Kailin Huang

Tłumaczenie: Anna Bell

Jeśli wpiszesz w wyszukiwarkę Google „planowanie strategiczne”, znajdziesz tysiące książek, artykułów i innych źródeł dotyczących tego tematu: od pięciu sił Portera do twórczej destrukcji Schumpetera; od strategii błękitnego oceanu do skrajnych strategii; od zwinnych organizacji do kształcenia ustawicznego. Istnieje niezliczona ilość narzędzi i modeli, mnóstwo poradników i ogrom porad w temacie tworzenia i realizowania idealnego planu strategicznego. Ale planowanie strategiczne nie kończy się na planie samym w sobie. Istotą są oddziaływanie wspólnego strategicznego myślenia oraz przemyślana ewolucja i rozwój, które mają określony cel i kierunek. Konieczne do tego są krytyczne myślenie oraz współpraca wewnątrz i poza organizacją. Ważne jest nie to, co organizacja robi, ale co myśli.

W ramach przygotowań do bitwy odkryłem, że plany są bezużyteczne, ale samo planowanie jest niezbędne.

Generał Dwight D. Eisenhower

Karl E. Weick w swojej książce pt. *Sensemaking in Organisations (Tworzenie sensu w organizacjach)* opowiada historię grupy żołnierzy, którzy na skutek burzy śnieżnej zgubili się w Alpach. Zaczynali już tracić nadzieję, kiedy jeden z żołnierzy znalazł starą mapę w kieszeni kurtki. Zebrali się wspólnie, studiując mapę i wymyślając, jak dotrzeć w bezpieczne miejsce. Koniec końców udało się im odnaleźć schronienie i zostali uratowani. Po wszystkim okazało się, że mapa, którą się posłużyli, była mapą Pirenejów.

Tak jak w przypadku tej starej mapy, tak celem strategii jest po prostu to, by nie wyprowadzić cię na manowce. Nadrzędnym zadaniem jest zjednoczenie ludzi wokół wspólnego celu, wzbudzenie w nich zapału i pasji, wskazanie kierunku oraz nadanie im rozpędu.

Kiedy klienci proszą mnie o facylitowanie planowania strategicznego, zawsze na wstępie zaznaczam, jakie są moje trzy złote reguły:

1. Pozycjonowanie i przewaga konkurencyjna są zbyt statyczne. Plan strategiczny powinien być żywym i nieustannie ewoluującym dokumentem.
2. Nie ma miejsca na tak zwaną mentalność niedostatku podczas planowania strategicznego. Trzeba przestawić się na mentalność obfitości i chęć rozwiązywania problemów.

3. Aby pielęgnować mentalność obfitości oraz utrzymać nasz plan żywym, wręcz oddychającym dokumentem, musimy skupić się na procesie. Trzeba nie tylko zmienić to, co organizacja robi. Trzeba zmienić to, jak organizacja myśli.

Potęgą facylitacji jest to, że umożliwia i wspiera każdą z powyższych trzech złotych reguł. Daje organizacjom i społecznościom podstawy i energię by widzieć to, co znajduje się poza granicami teraźniejszości. Pozwala przenieść się w alternatywny, lepszy świat. Pomaga organizacjom myśleć wspólnie nad sposobami, by tam właśnie dotrzeć. Poniżej znajduje się dokładne omówienie każdej ze złotych reguł.

Złota reguła nr 1: Strategia jest żywym zasobem

Żyjemy w tak dynamicznych czasach, że pojęcie „jedna przewidywalna przyszłość” nie ma racji bytu. Każdego dnia odkrywamy inną przyszłość.

Lawrence Philbrook

Przyszłość to nie jakiś punkt w czasie. Przyszłość to pewna ciągłość, która zaczyna się dziś i nie ma określonego końca. Jest wiele możliwych przyszłości, a dzień dzisiejszy nie powinien być ograniczającym punktem odniesienia.

Planowanie strategiczne, bazujące na zestawie danych, najczęściej rozpoczyna się od analizy w stylu SWOT bądź PESTLE ^I, u podstaw których znajdziemy odwołania do pięciu sił Portera ^{II} oraz do konieczności usuwania występujących przeszkód. Takie podejście krępuje nasz sposób myślenia, odnosząc się do realiów panujących w przeszłości. Bycie oportunistą oznacza reagowanie szybko, a bycie innowacyjnym oznacza podejmowanie inicjatyw. Potęgą facylitacji odnosi się do myślenia strategicznego, rozpoczynając dyskusję o tym, co jest osiągalne, wznosząc się ponad to, co jest tu i teraz, a otwierając na to, co może się wydarzyć. Niejako wychowuje organizacje w przeświadczeniu, że możliwości biorą się z wieloznaczności.

Elizabeth Gilbert w swojej książce pt. *Big Magic (Wielka magia)* twierdzi, że ludzkość z etapu rewolucji wiedzy dotarła do etapu rewolucji innowacyjności i kreatywności ^{III}.

Dążenie do perfekcji jest destruktywną stratą czasu.

E. Gilbert

Przykłady sukcesu takie jak grupa Alibaba tylko to potwierdzają. Ming Zeng w swojej książce pt. *Smart Business (Inteligentny biznes)* pisze: „Strategia nie oznacza już analizy i planowania. Współcześnie to raczej eksperymentacja i pozyskiwanie klienta w czasie rzeczywistym” ^{IV}. Kontynuuje, wyjaśniając, że „dobrze znane nam siły konkurencyjne odchodzą w zapomnienie, ustępując nowym formom współpracy między firmami a niezliczoną ilością innych graczy na rynku. Kiedy strategia nie jest ustalana w oparciu o konkurencję, a w zamian jest skoncentrowana na współpracy, wytwarzanie wartości dodanej przybiera inne, nowe formy”. Zeng podsumował, że bycie oportunistą oznacza reagowanie szybko, a bycie innowacyjnym oznacza podejmowanie inicjatyw.

Dla ludzi utożsamiających się z ruchem agile’owym ^V oznacza to, że jest wiele różnych sposobów dotarcia do wyznaczonego celu. Manifest agile stwierdza, że jedynie bazując na bieżących opiniach i informacjach, jesteśmy w stanie wybrać najwłaściwszy sposób działania. Następnie należy bezustannie ulepszać sposób działania, biorąc pod uwagę ciągle aktualizowane informacje. Przyjęcie do wiadomości, że coś jest dobre na teraz, wymaga zwinności myślenia. To oznacza również, że wewnętrzna struktura i procesy w organizacji muszą być na tyle zwinne, by umożliwić jej iteracyjne kroki ku lepszej przyszłości. Cała organizacja musi zrozumieć, jak myśleć i działać w sposób zwinny.

Musi zbadać swoją kulturę i struktury oraz wypłenić korporacyjne antyciała, które hamują podejmowanie ryzyka, kreatywność i innowacyjność.

Bycie oportunistą oznacza reagowanie szybko, a bycie innowacyjnym oznacza podejmowanie inicjatyw.

Kluczowe jest tutaj facylitowanie strategicznego myślenia, tak by umożliwić to w ramach organizacji. Musimy zjednoczyć ludzi zarówno z wewnątrz organizacji, jak i z zewnątrz. Należy dotrzeć do tych, którzy świadczą usługi na rzecz innych, jak i tych, którzy te usługi otrzymują. Musimy dostarczyć narzędzia i procesy każdemu z nich, tak by mogli myśleć wspólnie. Temu właśnie służy facylitacyjne planowanie strategiczne – daje organizacjom szansę na to, by myśleć lepiej i myśleć wspólnie.

Złota reguła nr 2: Mentalność obfitości wraz z koncentracją

Nastawienie na przewagę konkurencyjną, odróżnianie jakości od kosztów, pracowanie ciężiej, robienie więcej i wyróżnianie marki – wszystkie te czynności opierają się na tym, co istnieje teraz, a nie na tym, co może zaistnieć. Nastawienie na obfitość korzysta z dobrodziejstw logiki typu pull, a nie tylko typu push oraz skupia się na myśleniu bazującym na odkrywaniu. Facylitowanie strategicznego myślenia pozwala złagodzić założenia oraz wyzwolić kreatywność, co prowadzi do rozważań na temat tego, co w ogóle może się wydarzyć. To może być wnikliwe i przekształcające.

Podchodzenie do każdego planowania strategicznego, mając na celu znalezienie rozwiązania, gwarantuje utrzymanie równowagi pomiędzy radykalną otwartością na możliwości a byciem bardzo ugruntowanym w rzeczywistości.

Facylitatorzy robią to za pomocą wnikliwych pytań wymierzonych w organizację i w to, czego klienci tej organizacji tak naprawdę chcą. W rezultacie ciężar rozmowy przesuwają się z rozwiązania problemu na innowacyjność, z historycznych doświadczeń w kierunku spoglądania w przyszłość. W końcowym efekcie stworzona strategia będzie podstawą działania organizacji, a nie tylko jej zwieńczeniem.

Chęć znalezienia rozwiązania nie polega tylko na weryfikacji tego, co się sprawdza, i powtarzaniu tego bez końca. Tutaj trzeba zweryfikować to, co się sprawdza, i szeroko zastosować ten mechanizm, aby usprawnić wszystko inne. Podchodzenie do każdego planowania strategicznego, mając na celu znalezienie rozwiązania, gwarantuje utrzymanie równowagi pomiędzy radykalną otwartością na możliwości a byciem bardzo ugruntowanym w rzeczywistości. Planowanie strategiczne polega na uzgodnieniu wspólnego zamiaru i celu, a następnie wspólne działania, aby je osiągnąć. Chodzi o stworzenie i utrzymanie podejścia typu „damy radę” oraz wspieranie zamyślenia do działania.

POTĘGA FACYLITACJI

		
Radykalna otwartość na możliwości		Ugruntowanie w rzeczywistości
Zamiłowanie do działania	zrównoważone przez	Silne, wyraźne, strategiczne życiowe wartości
Struktury umożliwiające innowacyjność	zrównoważone przez	Procesy wspierające kreatywną innowację
Eksperymentacja w czasie rzeczywistym / iteracyjność	zrównoważone przez	Rzetelna misja
Mentalność obfitości	zrównoważone przez	Chęć znalezienia rozwiązania
Zwinność organizacji	zrównoważone przez	Wizja wbudowana w DNA organizacji
Współpraca typu push-pull	zrównoważone przez	Strategicznie celowane systemy pomiarowe (dane w czasie rzeczywistym)
Eksploratorzy i łącznicy potrzeb	zrównoważone przez	Planiści i producenci potrzeb

Złota reguła nr 3: Zmieńmy to, co robimy; zmieńmy to, jak myślimy

Mądrości ludowe mówią, że cel podróży nie jest najważniejszy – liczy się sama droga. To się szczególnie sprawdza w przypadku planowania strategicznego. Wszyscy słyszeliśmy, a nawet doświadczyliśmy sytuacji, w których organizacja zatrudnia zewnętrznych konsultantów do pomocy w opracowaniu planu strategicznego. Prowadzone są badania, odbywają się spotkania, przeprowadzane są wywiady. Ostatecznie powstaje zachwycający, ilustrowany plan pełen najnowszych teorii z zakresu zarządzania oraz najlepszych branżowych praktyk. Pieniądze przechodzą z rąk do rąk, wydaje się oświadczenia, a często towarzyszą temu fanfary. Kopie planu rozsyła się do kierowników, pracowników i udziałowców. Plan leży na biurkach tygodniami, po czym odkłada się go na półkę. Nie upłynie wiele czasu do momentu, kiedy plan zostanie zapomniany w wirze codziennych realiów i w pogoni za kluczowymi sprawami biznesowymi.

Skupienie się na „dlaczego” ułatwia przebrnięcie przez „ale”.

Smutne jest to, że ta wersja planowania strategicznego, albo procesu podobnego typu, nadal ma miejsce w organizacjach. Nie ma znaczenia, czy jest to firma konsultingowa, grupa robocza kierownictwa wyższego szczebla czy wyjazd integracyjny zarządu. Kiedy mała grupa ludzi opracowuje plan dla całej organizacji, tak naprawdę dyktują oni reszcie, jaką ścieżką podążać. To podejście skupia się na celu, a nie na podróży. Jeśli możliwe są różne wizje przyszłości, wybieranie jednej z nich na cel jest bardzo ograniczające. Co gorsza, wybór tej jednej wizji przyszłości jest zazwyczaj oparty na obecnych realiach i archiwalnych danych statystycznych^{VI VII}.

POTĘGA FACYLITACJI

Istotą prawdziwego strategicznego procesu myślowego w organizacji nie jest plan strategiczny sam w sobie, ale przebieg jego powstawania. Jakim procesem bądź procesami możemy dotrzeć do zbiorowej wiedzy danej organizacji? Jak dostać się do systemu, w ramach którego dana organizacja funkcjonuje? Kto powinien brać udział w rozmowach? Kiedy należy dotrzeć do tych ludzi? Jak należy facylitować współpracę? To są krytyczne kwestie, które trzeba należycie rozważyć i dogłębnie przemyśleć.

Celem jest stworzenie takiego procesu, aby plan strategiczny stał się elementem organicznym wpisanym w organizację na poziomie komórkowym. W końcowym etapie procesu planowania strategicznego pracownicy organizacji mają być jego częścią, a nie dostać go do zapoznania się. Chcemy, aby pracownicy dobrze rozumieli plan, a nie tylko go wysłuchali. A co najważniejsze, chcemy, by wspierali ten plan, zamiast być jego biernymi odbiorcami.

Wymówki, wymówki.

Tuż po wyjaśnieniu moim klientom powyższych trzech złotych reguł zazwyczaj spotykam się z taką oto reakcją: to wszystko brzmi świetnie, ale...

- ...chcemy mieć gotowy plan za trzy miesiące, a to za mało czasu, żeby włączyć w to tych wszystkich ludzi.
- ...nie chcemy utknąć w długich kontemplacjach na temat organizacji.
- ...nasi pracownicy mają zbyt wiele pracy, żeby uczestniczyć w spotkaniach na takim szczeblu.
- ...ludzie są zbyt cyniczni, żeby się zainteresować planowaniem strategicznym.
- ...nasi pracownicy i klienci nie rozumieją tych wszystkich zawiłości i nie będą w stanie udzielić świadomych rekomendacji.
- ...my już wiemy, co chcemy zrobić na przestrzeni następnych kilku lat, chcemy to tylko potwierdzić i przedstawić w harmonogramie.

Brzmi znajomo? Uwierzcie mi, słyszałam nie tylko takie wymówki. Wszystkie powyższe sprowadzają się tak naprawdę do jednego pytania: po co zużywać tyle energii i zasobów organizacji na planowanie strategiczne? Czy te nakłady się zwrócą? Kiedy pytam klientów „dlaczego”, łatwiej nam przebrnąć przez „ale”.

W poniższym zestawieniu znajduje się kilka rzeczywistych przykładów rozmów na temat „dlaczego”, jakie przeprowadziłam z klientami. Zazwyczaj potrzebna jest więcej niż jedna runda pytań, aby dotrzeć do prawdziwego źródła problemu bądź kwestii wymagającej uwagi. Zestawienie obrazuje, co naprawdę chcieli osiągnąć w drodze planowania strategicznego. Ponadto uwzględnia moją odpowiedź wskazującą, jak przy zastosowaniu procesu facylitacyjnego planowania strategicznego osiągnąć wyznaczone cele.

POTĘGA FACYLITACJI

Oto co skłoniło moich klientów do planowania strategicznego i moje na to reakcje:

Przesłanki klienta do planowania strategicznego	Moja reakcja
Moja branża się zmienia. Jeśli my także się nie zmienimy, wyginiemy jak dinozaury.	Jeśli za każdym razem, gdy zachodzi potrzeba zmiany, będziecie przechodzić przez proces planowania, to oznacza, że zawsze będziecie tylko wtórnie reagować na zmianę. Aby przetrwać, musicie ciągle ewoluować. Pamiętajcie, że niektóre dinozaury nie wymarły, tylko ewoluowały. By wciąż się doskonalić, musicie sprawić, że cała organizacja będzie myślała wspólnie. Proces planowania strategicznego nie jest wyłącznie tworzeniem planu. Prawdziwym celem jest nauczenie organizacji, jak nieustannie ewoluować.
Jest coraz mniej darowizn. Musimy zainspirować darczyńców i sponsorów do wsparcia naszej organizacji i naszych programów.	Inspirujące organizacje inspirują darczyńców. Aby stać się prawdziwie inspirującą organizacją, musicie sami myśleć w inspirujący sposób. Musicie uwierzyć w to, co może się wydarzyć, i na tym zbudować swoje działania. „Razem damy radę” powinno być dla was niczym mantra. Każdy musi wcielić takie podejście – i to w każdą dziedzinę życia. Facylitacyjne planowanie strategiczne polega na inspirowaniu każdego wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Dochody spadają, a koszty rosną. Musimy odwrócić te trendy.	To już nie te czasy, kiedy można było dużo zrobić i się nie narobić. Poprzez facylitacyjne planowanie strategiczne możemy spożytkować zbiorową wiedzę każdego. Trzeba sprawdzić, co naprawdę działa, i zastosować to tak, by przysłużyć się całej organizacji. W ramach procesu krytycznie przyjrzymy się także aktualnym strukturom i wewnętrznym procesom organizacji. Przekonamy się, co może hamować podejmowanie ryzyka, innowacyjność czy usprawnienia.
Badania wskazują, że nasi pracownicy jeszcze nigdy nie byli tak niezadowoleni z pracy. Rotacja pracowników jest wysoka, a znalezienie rąk do pracy bardzo trudne.	Zaangażowanie jest kluczowym elementem sukcesu większości organizacji. Facylitacyjne planowanie strategiczne koncentruje się właśnie na wielostronnym zaangażowaniu. Pracownicy, klienci i wszyscy interesariusze mają być zaangażowani w planowanie. Będą w stanie zrozumieć pomysły oraz wnieść swoje inspiracje. Przekonają się, jak ich pomysły wpływają na całokształt. Dla pracownika ważne jest to, aby jego wkład był zauważany przez organizację, oraz świadomość tego, że organizacja docenia go za ten właśnie wkład. Facylitacyjne planowanie strategiczne wdraża tego typu zmianę w kulturze organizacyjnej i wartościach uznawanych w organizacji.

POTĘGA FACYLITACJI

Od pewnego czasu pracujemy na podstawie przestarzałego planu. Zarząd skarży się na brak jasnego celu.	W dzisiejszych czasach koncentracja i wspólny plan są kluczowymi elementami w biznesie. Jeśli cele organizacji nie są celami wspólnymi dla wszystkich, ryzykujesz stworzeniem strategicznej ścieżki zamiast strategicznego planu. Facylitacyjne planowanie strategiczne sprawia, że każdy jest przekonany do wspólnego celu oraz rozumie swoją rolę w dotarciu do tego celu. Co najważniejsze, nadaje organizacji rozpęd potrzebny do osiągnięcia sukcesu.
---	--

Trzy przykłady z życia wzięte

Poniżej znajdziesz trzy przykłady z życia wzięte. W każdym z nich klient poprosił mnie o stworzenie bądź odświeżenie ich strategii. Każdy przypadek był inny, gdyż warunki biznesowe, jakie trzeba było uwzględnić w procesie, były różne. Potrzeby i cele każdego z tych trzech klientów były odmienne, a mimo to dla całej trójki miały zastosowanie trzy złote zasady. Pierwszy klient to duża międzynarodowa organizacja z branży opieki medycznej. Drugi to wiejska organizacja typu non profit świadcząca usługi na rzecz lokalnej społeczności. Trzecim klientem była ponadnarodowa grupa interesu. W każdym przypadku proces został tak skonstruowany, aby efekt końcowy był jak najbardziej odpowiedni dla danej organizacji. Plany okazały się wezwaniem, które zjednoczyło te organizacje i ich interesariuszy oraz pozwoliło im skoncentrować wysiłki na osiągnięciu wielkich rzeczy.

Przykład nr 1: Zmiana podejścia do pacjenta w opiece medycznej

Skontaktował się ze mną zespół z międzynarodowej organizacji z branży opieki medycznej. Poproszono mnie o pomoc przy stworzeniu strategii zmieniającej sposób pracy lekarzy z pewną specyficzną grupą pacjentów. Spotkałam się więc z zespołem, aby ustalić, dlaczego lekarze mają zmienić sposób pracy. Dopiero po serii pytań udało mi się dotrzeć do sedna problemu. Okazało się, że zmiana procedur medycznych byłaby jedynie środkiem do celu. Prawdziwym ich celem było podniesienie standardu życia pacjentów. Mając to na uwadze, zabraliśmy się do pracy nad procesem. Skoncentrowaliśmy się na tym, by zaangażować do rozmów lekarzy, pacjentów, nauczycieli akademickich, handlowców oraz administrację. Wszyscy musieli połączyć swoje wysiłki, aby przeprowadzić taką zmianę.

Zaangażowano trzydzieści osób z różnych krajów, ponieważ każdy z nich uczestniczył w pewnym etapie kontaktu pacjenta z placówką. Zaangażowano także samych pacjentów. Postawiliśmy na różne metody kontaktu: internetowe ankiety, tradycyjne oraz wirtualne rozmowy. Zarówno wyniki tych rozmów, jak i ich analiza zostały udostępnione. W kolejnych krokach pomysły zebrano, omówiono, zaadaptowano i sprioryteżowano. Wszystko to udokumentowano w wygodnych do przyswojenia fragmentach, po czym udostępniono szerszej publiczności. Kończącym produktem była nie tyle jasna strategia, co plan wdrożenia, pod którym podpisali się nie tylko ludzie z wewnątrz, ale i zewnątrz organizacji.

Starannie zebrano wszystkie mierniki sukcesu. Raporty zespołu wykazały, że wdrożenie strategii przebiegło szybciej i okazało się łatwiejsze w porównaniu z innymi strategiami wdrażanymi na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. Wszyscy byli zadowoleni z procesu, w jaki to przebiegało, oraz z rezultatów. Przedstawicielka ze strony mojego klienta stwierdziła, że wszyscy – zarówno z organizacji, jak spoza niej – wsparli ten plan, ponieważ brali czynny udział w jego tworzeniu. Dodała też, że do ogólnego sukcesu w ogromnym stopniu przyczyniło się to, z jaką łatwością i szybkością zmianę wdrożono w trzydziestu krajach. Ponieważ wszyscy byli od początku zaangażowani w tworzenie zmiany, można było pominąć etapy edukacji i standardowej sprzedaży. Kiedy centrala rozesłała materiały, ludzie zareagowali, mówiąc: „Dzięki za informacje. Już dawno zaczęliśmy wdrażanie tych zmian”.

Późniejsze raporty organizacji wykazały, że w przypadku wcześniejszych strategii ponad dekadę trwało samo dotarcie do etapu wdrażania, kiedy zmiana faktycznie wpływała na opiekę nad pacjentem. W naszym przypadku udało się osiągnąć pierwsze rezultaty w mniej niż dwanaście miesięcy. Taka jest potęga facylitacyjnego planowania strategicznego!

Przykład nr 2: Tworzenie społeczności entuzjastów

Zwrócił się do mnie dyrektor zarządzająca wiejskiej organizacji typu non profit świadczącej usługi na rzecz lokalnej społeczności. Była wówczas na tym stanowisku już drugi rok, ale nadal miała wątpliwości, jak pokierować całą organizacją. Siedem lat temu zarząd powierzył stworzenie planu strategicznego zewnętrznemu konsultantowi. Niestety jak dotąd tylko nieliczne cele zawarte w planie zostały osiągnięte. Dlatego też zarząd nie był przekonany do wydawania pieniędzy na kolejne planowanie strategiczne. Co więcej, nie chciał przeznaczać wydatków na coś innego niż pomaganie swoim podopiecznym.

Dyrektor zarządzająca poprosiła mnie o przedstawienie mojego pomysłu zarządowi. Po szybkim sprawdzeniu w Internecie okazało się, że organizacja wykonuje kawał świetnej roboty. Jeśli przestanie działać, znacznie pogorszą się warunki życia mieszkańców regionu o powierzchni ponad pięć tysięcy kilometrów kwadratowych. Organizacja świadczy rozmaite usługi potrzebującym i korzysta z niej bardzo wielu mieszkańców. Niestety, wspierają ją jedynie wolontariusze, a jedynym źródłem finansowania są dotacje i darowizny.

Na początku spotkania z zarządem poprosiłam każdego z nich, aby się przedstawił i opowiedział jedną inspirującą historię o usługach, jakie świadczy organizacja. Uczestnicy spotkania bardzo się ożywili, opowiadając o tym, jak organizacja zmienia życie lokalnych mieszkańców na lepsze. Kiedy już wszyscy członkowie zarządu się przedstawili, zapytałam ich, jak się teraz czują w porównaniu z tym, jak czuli się, wchodząc do pokoju. Zgodnie stwierdzili, że teraz czują się zainspirowani oraz mają więcej optymizmu i energii. Momentalnie zrozumieli, jaki sens ma zaangażowanie pracowników, wolontariuszy, fundatorów, darczyńców i społeczności lokalnej w podobne ćwiczenie. Razem stworzyliśmy proces planowania strategicznego. Nadrzędnym celem było sprawienie, by każdy, kto brał udział w jego tworzeniu, czuł się dokładnie tak, jak po pierwszym spotkaniu czuli się członkowie zarządu – pełni inspiracji, optymizmu i energii.

Metoda storytellingu została użyta podczas rozmów ze wszystkimi zainteresowanymi. Opowiadane historie dotyczyły społeczności lokalnej, wracania do pełni zdrowia, inspiracji, nadziei. Wszystkie zostały spisane i udostępnione innym. Wolontariusze opowiadali o tym, co sami wynieśli z pracy z podopiecznymi organizacji. Rodziny opowiadały o tym, jaką pomoc i wsparcie otrzymały i jak to zmieniło ich życie. W każdej sesji rozmów uczestnicy z entuzjazmem proponowali, jak jeszcze można polepszyć warunki życia społeczności lokalnej. Ludzie zastanawiali się, co można zrobić i jak to zrobić. Nasz proces zachęcał do używania określeń, takich jak „ja zrobię”, „my możemy” czy „oni mogliby”, po to, by nie wpaść w pułapkę sformułowań „ktoś powinien”, a skupić się na „my zrobimy”.

W rezultacie powstał inspirujący plan. Cała społeczność lokalna gorąco go wspierała i była gotowa do działania. Organizacja obecnie rośnie w siłę, gdyż wspiera ją dużo więcej wolontariuszy i pozyskała nowych darczyńców. Świetnie prosperuje, proponując nowe lokalne programy i usługi dla podopiecznych. Tak właśnie działa facylitacyjne planowanie strategiczne!

Przykład nr 3: Przyszłość do ponownego przemyślenia

Niedawno o pomoc poprosiło mnie narodowe konsorcjum grup interesu. Postanowili się zjednoczyć, by wzmocnić siłę indywidualnych przekazów. Żywili nadzieję, że dzięki temu ich zbiorowy głos przebiję się i zostanie zauważony na scenie narodowej. Ponieważ ruch ten nie wywołał zamierzonego skutku,

pojawiła się frustracja i zaczęto kwestionować sensowność zawiązania konsorcjum. Chcieli niezwłocznie zacząć strategiczne rozmowy o przyszłości ich organizacji. Zanim jednak przystąpiliśmy do rozmów na ten temat, musieli odpowiedzieć na kilka serii pytań. Dopiero po tym mogliśmy zacząć rozważania na temat tego, jak może wyglądać przyszłość.

Kierownictwo konsorcjum było sparaliżowane przez analizę spraw na poziomie egzystencjalnym. Żeby ich odblokować i dokonać facylitacji tego typu autentycznych rozmów, konieczne było podjęcie decyzji. Stworzyliśmy więc proces, który zaangażował w dyskusję więcej osób. Facylitowane sesje były skrojone tak, by uczestnicy spotkań krytycznie pomyśleli o potrzebach i o tym, czego życzą sobie ich macierzyste organizacje. Następnie zestawiliśmy potrzeby poszczególnych organizacji z grupowym celem konsorcjum. Po serii wyczerpujących, ale i oświecających sesji konsorcjum postanowiło utrzymać swój mandat. Ponadto padło postanowienie o zmodyfikowaniu wspólnej struktury i sposobu współpracy.

Tchnęło to optymizm i koncentrację w całe konsorcjum. Dokonano też ponownej kalibracji oczekiwań i poziomu zaangażowania. Zarząd był zadowolony z efektów i ochoczo wyczekuje rezultatów presji, jaką połączona grupa interesów wywrze w całym kraju. Doprowadzenie do spójności celów i zaangażowania w organizacji to także demonstracja potęgi facylitacji.

Wnioski

Przykłady i poglądy przedstawione w tym rozdziale dotyczą procesu planowania strategicznego. Proces ten to tak naprawdę droga do celu, a nie cel sam w sobie. Nacisk jest więc położony na sam proces facylitacji sporządzania planu, a nie na plan sam w sobie. W przytoczonych przykładach napisanie planu strategicznego było w zasadzie formalnością.

Stworzenie żywego i oddychającego planu strategicznego daje organizacjom sposobność, by bezustannie ewoluować i rosnąć w siłę. Koncentracja na rozwiązywaniu problemów i nastawienie na obfitość generują optymizm i zaangażowanie. Ludzie w organizacjach i poza nimi z radością oczekują tego, co może przynieść przyszłość.

Proces facylitacyjnego planowania strategicznego nie zmienia tego, co organizacja robi, ale to, jak organizacja myśli. Dzieje się to poprzez stworzenie miejsca, czasu i struktur właściwych do autentycznych, otwartych i kreatywnych rozmów.

Cytując popularne stwierdzenie Jacka Ma: „Trwaj przy swoim idealizmie i ambicjach, ale nie bądź z siebie taki zadowolony... dzisiejszy dzień jest trudny, jutro (może) będzie nawet gorsze, ale pojutrze będzie pięknie”.



Wizualne podsumowanie: Kailin Huang

Bibliografia

I. Analiza SWOT (Strengths – silne strony; Weaknesses – słabe strony; Opportunities – szanse, okazje; Threats – zagrożenia) oraz analiza PESTLE (Political – polityczny; Economic – ekonomiczny; Social – społeczny; Technological – technologiczny; Legal – prawny; Environmental – środowiskowy).

II. M.E. Porter (marzec–kwiecień 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Z publikacji Harvard Business Review 57(2), 137–145.

III. E. Gilbert (2015). Big Magic: How to Live a Creative Life, and Let Go of Your Fear.

IV. M. Zeng (2018). Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy. Z publikacji Harvard Business Review Press.

V. Highsmith i in. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Manifest Agile.
<https://agilemanifesto.org/>.

VI. R. Meht (12 czerwca 2018). Moving from 'Can I do it?' to 'Yes, I can do it' in a small, poor aging village. Z publikacji Medium. <https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in-a-small-poor-aging-village-da90922d0568>.

VII. Więcej przykładów i informacji na temat koncepcji myślenia o wielu wizjach przyszłości można znaleźć na blogu Martina Gilbraitha. <http://martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/>.