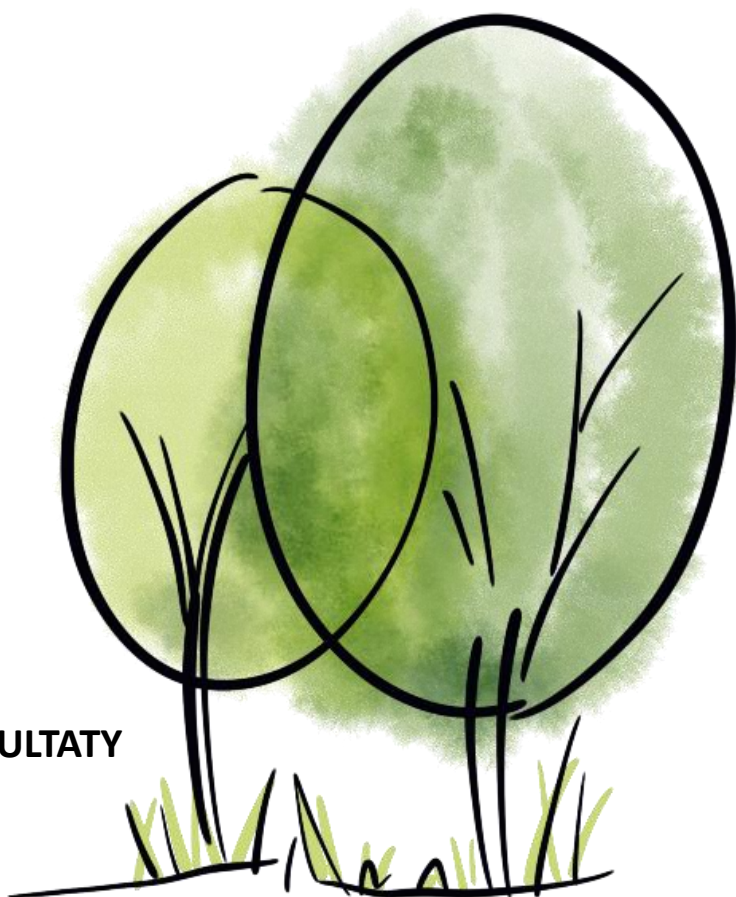


Potęga facylitacji

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 w krytycznym myśleniu

Tekst: Mark Bain

Wizualne podsumowanie: Debbie Roberts

Tłumaczenie: Anna Bell

Współczesny natłok oraz tempo pojawiania się nowych informacji bywają przytłaczające. Krytyczne myślenie to umiejętności i narzędzia pozwalające aktywnie słuchać i krytycznie przyswajać informacje. Osoba krytycznie myśląca podważa pierwotne założenia oraz skupia uwagę na informacjach prowadzących do innowacyjnych rozwiązań bardziej niż na rozwiązaniach dających poczucie bezpieczeństwa.

Proces przeistaczania się w „myślącą organizację” zaczyna się od elementu napędowego organizacji – ludzi. Aby skorzystać z dobrodziejstw, jakie niesie ze sobą bycie organizacją krytycznie myślącą, w pierwszej kolejności zbiorowe krytyczne myślenie musi zostać zaszczerpione w kulturę tejże organizacji.

W organizacjach stawiających sobie za cel podążanie w tym kierunku konieczne będzie wdrożenie zmian na wielu frontach jednocześnie po to, by stworzyć konieczne procesy i zacząć konsumować korzyści wynikające ze zbiorowego krytycznego myślenia. Potęga facylitacji może wspomóc ewolucję kultury organizacyjnej. Co jednak bardziej istotne, krytyczne myślenie może wzmocnić potęgę facylitacji poprzez wspieranie jednostek, grup, organizacji oraz wspólnot w analizie wszystkich informacji, wszystkich punktów widzenia, wszystkich perspektyw – i to w sposób wzmacniający ich zdolność do zbiorowego myślenia.

Ten rozdział przybliży ci, jak krytyczne myślenie wraz z komunikacją, współpracą oraz kreatywnością/innowacyjnością wzmacniają potęgę facylitacji.

Czym jest krytyczne myślenie i jak może pomóc?

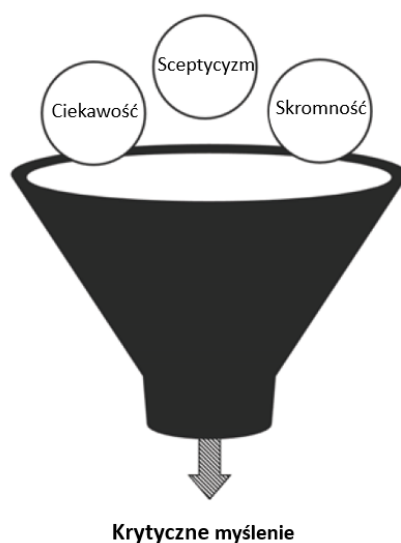
W 2005 roku koreańskie czasopismo *Korean Journal of Thinking and Problem Solving* opublikowało artykuł pt. *Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles*¹. Autor w tym artykule prezentuje wiele badań poświęconych organizacjom i ich pracownikom, którzy dzięki szkoleniom z zakresu kreatywnego rozwiązywania problemów przyczynili się do sukcesu całej organizacji. Efekty, takie jak zmniejszenie kosztów, zwiększenie decyzyjności, lepsza motywacja pracowników oraz chęć samodoskonalenia się, przypisano podnoszeniu umiejętności krytycznego myślenia zarówno całej organizacji, jak i pracujących dla niej ludzi.

POTĘGA FACYLITACJI

Aby zainspirować pracowników do krytycznego myślenia, konieczne są trzy kluczowe czynniki: skuteczna i otwarta komunikacja, chęć współpracy na wszystkich szczeblach organizacji oraz kultura organizacji promująca kreatywność i innowacyjność. Taka kombinacja inicjuje i przyczynia się do wzrostu zbiorowej inteligencji w ramach organizacji.

Organizacje zachęcające do krytycznego myślenia wypracowały tak zwaną zręczność operacyjną. Są bystre i łatwo dostosowują się do dotąd niespotykanych sytuacji. Badania wykazały, że organizacje wdrażające takie procesy są w stanie „zwiększyć swój przychód o 20% dzięki nowym źródłom dochodu w porównaniu do ich tradycyjnych odpowiedników”¹¹.

Jak stać się osobą krytycznie myślącą?



Aby stać się osobą krytycznie myślącą, niezbędne są trzy elementy: ciekawość, sceptycyzm i skromność.

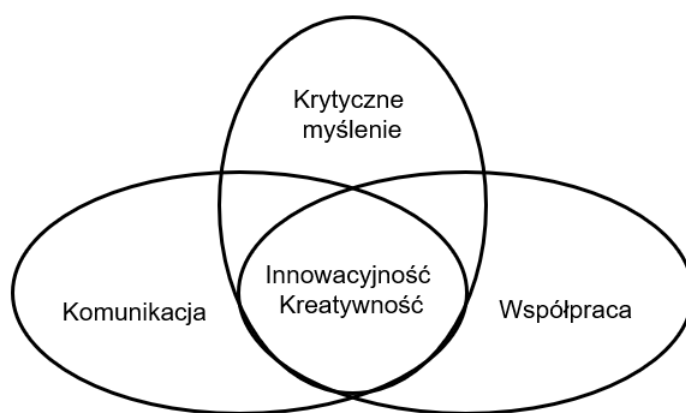
Ciekawość pozwala skupić się na „dlaczego”. Dzięki niej docieramy do sedna dyskusji, problemu czy danej kwestii. To właśnie ciekawość skłania nas do zrozumienia motywów skrywanych za informacją, którą właśnie przyswajamy. To dzięki niej zastanawiamy się, dlaczego dana informacja w ogóle do nas dociera. Dlaczego oczekujesz, że się z tobą zgodzę? Jakie założenia przyjmujesz wraz z tą informacją? Ciekawość rozwija potrzebę aktywnego słuchania innych, dociekania, co mają na myśli, oraz pełnego zaangażowania w merytoryczny dialog. Pozwala budować umiejętność słuchania, dzięki której natychmiast można wyłapać nieporozumienia, uprzedzenia, założenia, ukryte znaczenia i tym podobne. Skutkuje chęcią wysłuchania i poznania innych punktów widzenia. Dzięki niej staramy się zrozumieć informację, zanim dokonamy osądu jej znaczenia i słuszności.

U osób krytycznie myślących ma miejsce jakościowa kwalifikacja napływających informacji, co przekłada się na wpływ dobrych jakościowo informacji.

Sceptycyzm, obok ciekawości, jest drugim kluczowym elementem niezbędnym do krytycznego myślenia. Buduje umiejętność zręcznego przyswajania pomysłów, opinii czy informacji. Nie oznacza automatycznego kwestionowania ani lekceważenia każdej informacji aż do momentu, kiedy okaże się ona ponad wszelką wątpliwość prawdziwa. Sceptycyzm to włączony radar, który wychwytuje informacje o niepewnym charakterze, wprowadzające w błąd, stronnicze bądź oparte na pojedynczym doświadczeniu. Dzięki temu ludzie skupiają się na zasadności i przydatności informacji po to, by zdefiniować logikę myślenia. Dla zobrazowania posłużmy się przykładem. Jaki osprzęt potrzebny jest

rakiecie do lądowania na serowym księżycu? Zamiast skupiać się na osprzęcie do lądowania, sceptyk w pierwszej kolejności przekieruje dyskusję na prawdopodobieństwo istnienia księżyca z sera i zapyta, skąd pochodzi ta informacja. Dlatego też u osób krytycznie myślących ma miejsce jakościowa kwalifikacja napływających informacji, co przekłada się na wpływ dobrych jakościowo informacji.

Skromność jest ostatnim, nieodzownym elementem potrzebnym osobie krytycznie myślącej. To właśnie ona pozwala zaakceptować, że czasem bycie w błędzie jest w gruncie rzeczy dobre. Skromni ludzie oczekują, że ich pomysły, przemyślenia i założenia mogą być nieuzasadnione. Skromność pozwala uzmysłwić sobie, że nadmierne przywiązanie do błędnych informacji może prowadzić do błędnych decyzji. Im wcześniej porzucimy błędne informacje, tym szybciej zejdziemy z niewłaściwych ścieżek myślowych. Osoby krytycznie myślące nie są wiecznie nastawione na bycie w błędzie, ale są otwarte na inne opcje i upatrują w nich możliwości. Są przygotowane do oceny zasadności nowych informacji aniżeli możliwości ich użycia w celu wsparcia i tak z góry przesądzonych rezultatów. Takie podejście wyzwala chęć poszukiwania, zbierania i krytycznego przetwarzania nowych informacji.



Czasem trudno otwarcie przyznać się do błędu, niemniej jednak kurczowe trzymanie się błędnych informacji, założeń czy pomysłów jest obciążeniem dla naszego procesu myślenia. Sama akceptacja faktu, że możemy być w błędzie, otwiera potencjał tkwiący w spojrzeniu na dany temat z innych perspektyw oraz pomaga przezwyciężyć chęć uporczywego trwania przy naszych pomysłach. Zbiorowe myślenie nie jest możliwe, jeśli nie potrafimy podważać własnych pomysłów czy założeń.

Oczywiście kombinacja ciekawości, sceptycyzmu i skromności potrzebna jest nie tylko do tego, by stać się osobą krytycznie myślącą. Jak dowodzimy w innych rozdziałach tej książki, zdrowa dawka ciekawości, sceptycyzmu i skromności jest także warunkiem koniecznym do efektywnego myślenia w grupie.

Krytyczne myślenie a komunikacja

Wiedza instytucjonalna to nic innego, jak zdobyte z trudem doświadczenie kumulowane przez lata, zbierane poprzez eksperymenty oraz proces uczenia się danej organizacji. To wnioski wyciągnięte przez pracowników podczas prowadzenia biznesów danej firmy. Stanie się organizacją krytycznie myślącą oznacza, że bezustannie dzielimy się wiedzą na temat organizacji. Aby zatrzymać odpływ informacji z organizacji, trzeba sprawić, by wiedza instytucjonalna nie była w posiadaniu zaledwie garstki ludzi, a była dobrem wspólnym. Firmy z krytycznie myślącą kulturą organizacyjną dokładają wszelkich starań, by ta wiedza była zasobem wspólnym.

Zespoły szybko „zassą” to nowe „wiedzowe paliwo” do swoich myśli i silników decyzyjnych.

Organizacje chcące kultywować krytyczne myślenie podejmują aktywne kroki w kierunku traktowania każdego spotkania biznesowego, dyskusji i procesu jako okazji biznesowej. Istotnym elementem są regularne dyskusje na temat tego, co poszło nie tak, co zawiodło, jak możemy się poprawić, czego po raz kolejny nie zrobimy, czy też jak możemy się zmienić. Rozpowszechnianie tych wniosków wzmacnia zbiorową inteligencję organizacji. Często sugeruję kierownikom, aby wpleść pytania z tak zwanej rozmowy zogniskowanej (*focused conversations*) w każde spotkanie i w każdy projekt. To zachęca zespoły do refleksji, nauki i dzielenia się informacjami.

Metody takie jak rozmowa zogniskowana zwiększają zakres wyciągania wniosków i dają pracownikom organizacji czas na przemyślenia oraz refleksje nad tym, czego się nauczyli. To zadziała niczym katalizator i sprawi, że każdy się zaangażuje. Zadaniem takich zbiorowych procesów jest szerzenie wiedzy instytucjonalnej poprzez dzielenie się informacjami, przejrzystą oceną, refleksję i ciągłe doskonalenie się. Jest też wtórna korzyść z takich procesów, a mianowicie to, że nowi pracownicy są w stanie w krótkim czasie nabyć poniekąd lata doświadczeń. Udostępnianie indywidualnie wyciągniętych wniosków na arenie całej organizacji pozwala każdemu rozwiązywać problemy, uczyć się na błędach, wychodzić z nowymi pomysłami i wspólnie analizować nowe biznesowe procesy.

Traktowanie wiedzy instytucjonalnej jako dobra wspólnego pozwala grupom uczyć się, bazując na własnych doświadczeniach, co ma miejsce poprzez dzielenie się przemyśleniami w ramach grupy, ale także uczyć się, bazując na doświadczeniach innych grup w danej organizacji. Wprowadzanie facylitowanych dyskusji z elementami krytycznego myślenia przy każdym spotkaniu pracowników zachęca ich do dzielenia się własną wiedzą i zdobywania nowej wiedzy instytucjonalnej. Nakłaniaj do korzystania z metody *storytellingu*, a więc do opowiadania o tym, jak procesowe próby i błędy doprowadziły do powstawania nowych technik. Promuj dyskusje na temat doświadczeń, przeciwności losu i wygranych. Pozoruj scenariusze, co by było gdyby, aby skłaniać do głębszych przemyśleń i postępowego uczenia się. Przeprowadzaj agilowe *design sprints* do rozwiązywania problemów i rozważania na temat alternatywnych procesów. Dzięki temu zespoły szybko przyswoją zarówno zdobytą wiedzę, jak i sam proces zbiorowego lepszego myślenia. Następnie wdrożą tę wiedzę we własne pomysły i wykorzystają, podejmując lepsze decyzje.

Krytyczne myślenie a współpraca

Otwarta komunikacja prowadzi do rozpowszechniania pomysłów oraz jest podstawą współpracy. Z kolei współpraca prowadzi do uczenia się organizacji oraz jest źródłem innowacyjnych rozwiązań. W miarę jak komunikacja staje się normą, wykształca się zbiorowa inteligencja, innowacyjność nabiera rozmachu, rozwija się wzajemne zaufanie, a pracownicy są coraz bardziej zaangażowani w sprawy firmy.

Przez wiele lat Gallup prowadził badania rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, sprawdzając poziom zaangażowania pracowników w pracę. W 2017 roku jego raport wykazał, że tylko jedna trzecia amerykańskich pracowników była tak naprawdę zaangażowana w pracę. Różne pokolenia wykazują takie same tendencje – boomerzy, pokolenie X oraz millenialsi, co demontuje pogląd, że brak zaangażowania cechuje tylko młodych ludzi. Badanie pokazuje także podobne wyniki w grupach o różnym stopniu wykształcenia (od średniego do podyplomowego). Gallup wyliczył w raporcie, że „niezaangażowani pracownicy kosztują rocznie między 450 a 550 mld USD w skali kraju”^{III}.

Krytyczne myślenie w połączeniu ze współpracą jest lekarstwem potrzebnym pracownikom, aby wyleczyć się z braku zaangażowania. Atmosfera sprzyjająca współpracy i dzieleniu się pomysłami stymuluje rozwój i wzrost poczucia wartości pracowników. Współpraca gwarantuje przestrzeń potrzebną, aby zestawić z innymi swoje osądy, pomysły i postawy oraz otwarcie wnosić swój wkład w realne zmiany.

Krytycznie myślące firmy wspierają swoich pracowników w rozwiązywaniu problemów metodą burzy mózgów oraz myślą zbiorowo, stosując rozmaite procesy współpracy. Pracownicy z czasem nabierają bardziej holistycznego spojrzenia na organizację. Współpraca pomiędzy organizacjami zmienia wydzźwięk określenia „po prostu robię to każdego dnia” na entuzjastyczną dyskusję na temat tego, kto się czym zajmuje i dlaczego w ogóle to robi. Spotkania zamieniają się w dyskusje obfitujące pomysłami, skracające listy rzeczy do zrobienia, usprawniające biznesowe sposoby postępowania oraz redukujące duplikacje. Procesy biznesowe wewnątrz organizacji stają się przejrzyste, a ludzie znajdują lepsze sposoby pracy ze sobą. Dzięki otwartej komunikacji pomysły, które się nie sprawdzają, zostają szybko zmodyfikowane. Co jednak ważniejsze, pracownicy podejmują inicjatywę poprzez proponowanie własnych pomysłów. Czują, że mogą eksperymentować, a także są żywo zainteresowani testowaniem nowych metod pracy. Na przestrzeni krótkiego okresu postępują według wypracowanych najlepszych praktyk, których jednocześnie są autorami, oraz wkładają wysiłek w to, by ten pomysł się sprawdził.

Aby pielęgnować model współpracy, organizacje muszą wytyczyć nowe, wyraźne ścieżki prowadzące do autentycznych rozmów pomiędzy pracownikami oraz pomiędzy departamentami w organizacji. Konieczne jest wypracowanie formalnych procesów, aby zachęcić do zbierania i dzielenia się pomysłami. To coś więcej niż zebranie ludzi w jednym pomieszczeniu. Organizacje powinny wykorzystać siłę, jaką daje facylitacja, zarówno w formalnych, jak i nieformalnych sytuacjach. Liderzy muszą zapewnić pracownikom czas i miejsce potrzebne, by w pełni zaangażować się w pracę, aby nawiązywać kontakty, wymieniać się pomysłami i eksperymentować. Ponadto, o czym wspomniano już w poprzednim rozdziale, rozwijać facylitatywne umiejętności i kompetencje w całej organizacji.

Mówi się, że projekty najlepszych innowacji zapisano na serwetce. Jednakże inspiracją do tej innowacji był zbiorowy dialog, który miał miejsce przy stole.

Coraz częściej słyszę, że szybkie tempo pracy nie pozwala ludziom zatrzymać się i nawet przez chwilę pomyśleć o problemach, z jakimi na co dzień spotykają się w pracy. Pracownicy są zajęci pracowaniem, przez co nie mają czasu na myślenie na temat różnych opcji ani na debatowanie o alternatywach. Coraz więcej osób czuje się zmuszonych do samodzielnego podejmowania pośpiesznych decyzji, mając do dyspozycji ograniczoną ilość informacji. Z racji wszechobecnej atmosfery pośpiechu odczuwanej w organizacji często podejmują decyzje na bieżąco i bez konsultacji z innymi. W konsekwencji w obawie przed podjęciem złej decyzji często dochodzi do jej odkładania na później. W obawie przed błędnym posunięciem ludzie niejednokrotnie przyjmują postawę polegającą na odsuwaniu decyzji w czasie bądź ignorowaniu faktu, że w ogóle trzeba ją podjąć. Osoby, z którymi rozmawiałem, przyznają, że wolą być krytykowani za brak decyzji aniżeli za niewłaściwe wybory. W ogóle nie istnieje idea poświęcania czasu na współpracę z innymi w celu podjęcia właściwej decyzji.

Organizacje, które wdrożyły model współpracy, wykorzystują spotkania twarzą w twarz (albo ekran w ekran) jako okazję dla pracowników do zwerbalizowania problemu, poszukiwania alternatyw i zbierania tak koniecznych informacji. Organizacje ceniące współpracę posiłkują się krytycznym myśleniem, aby wspierać taki właśnie proces. Współpraca rozwija zbiorową inteligencję, co zilustrowano w poprzednich rozdziałach. Nie tylko kolektyw jest tutaj beneficjentem, ponieważ każdy także korzysta z tego indywidualnie. Możemy dodać do osobistego „banku danych” mądrość innych członków grupy, a przez to rozwijać swoją umiejętność krytycznego myślenia i podejmować lepsze decyzje. Proces ten pozwala dokonać dogłębnej analizy problemu, omówić alternatywny i przetestować rozwiązania wraz z innymi ludźmi tu i teraz. Dzięki temu u pracowników wzrasta pewność siebie przy podejmowaniu decyzji o wyborze rozwiązania. Ponadto są oni bardziej skłonni nie tylko podejmować decyzje, ale również je wykonywać. Mówi się, że projekty najlepszych innowacji zapisano na serwetce. Jednakże inspiracją do tej innowacji był zbiorowy dialog, który miał miejsce przy stole.

Wiele kierowniczych zespołów, z którymi współpracuję, wskazuje rozmiar firmy jako przeszkodę we współpracy i zaangażowaniu. W istocie Gallup wskazuje w raporcie, że 1000 pracowników to „punkt krytyczny” w przypadku zaangażowania. Niemniej jednak, podobnie jak w innych rozdziałach, nie będziemy traktować wielkości organizacji jako przeszkody w zaangażowaniu i współpracy.

Moi koledzy, będący autorami wcześniejszych rozdziałów, dostarczają doskonałych dowodów na to, że facylitowane procesy doprowadziły do znacznego wzrostu zaangażowania oraz innych istotnych osiągnięć w przypadku narodów, społeczności oraz dużych organizacji. Siła facylitacji w organizacji nastawionej na krytyczne myślenie każdorazowo przerasta obawy związane z wielkością organizacji.

Kultywowanie krytycznego myślenia w organizacji upoważnia pracowników do upraszczania i usprawniania procesów biznesowych. Co więcej, krytyczne myślenie doskonale wpływa na wyniki finansowe firmy. Powołując się na badania Kenex, w firmach o wysokim zaangażowaniu pracowników całkowita stopa zwrotu w ciągu pięciu lat była pięć razy wyższa w porównaniu z firmami, gdzie zaangażowanie było mniejsze^{IV}. Badanie Towers Perrin z roku 2011 pokazuje, że w przypadku firm, gdzie zaangażowanie pracowników było wysokie, marża zysku netto była wyższa o 6%^V. Wdrożenie krytycznego myślenia w organizacji angażuje pracowników poprzez praktykowanie otwartości w dzieleniu się informacjami, docenianie wnoszenia własnego wkładu przez pracowników każdego szczebla oraz włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji. To wpaja ideę przynależności, wartości i satysfakcji, czyli dokładnie to, czego brakuje pracownikom niewykazującym zaangażowania.

Krytyczne myślenie a kreatywność/innowacyjność

Krytycznie myślące organizacje przykładają wagę do szkolenia swoich pracowników, tak aby byli elastyczni i mieli duże umiejętności adaptacyjne i rozwojowe. Zesztywniałe kultury korporacyjne w obliczu zmian popytu nie potrafią się przestawić ani nawet lekko nagiąć. Ich skostniałe procesy biznesowe sygnalizują pracownikom, że ich wybór jest bardzo ograniczony, a nowe pomysły są niemile widziane. Zesztywniałe organizacje nie są zainteresowane budowaniem u swoich pracowników umiejętności bycia innowacyjnym ani adaptacji do zmieniających się wymagań. W przypadku choć niewielkiego odstępstwa od normy wręcz „krztuszą się”, a ich pracownicy nie radzą sobie ze zmianami priorytetów ani z rosnącymi potrzebami biznesowymi.

Krytycznie myślące organizacje przyjmują kreatywność i innowacyjność z otwartymi ramionami. Poprzez otwarte kanały komunikacji oraz promowanie współpracy wspierają i zachęcają pracowników do bycia kreatywnymi i innowacyjnymi. Nakłanianie pracowników do eksploracji nowych pomysłów, proponowania alternatywnych rozwiązań oraz kwestionowania obecnych praktyk toruje drogę do spojrzenia typu „dam radę”. To z kolei prowadzi do kultury, w której pracownicy, jako że są doświadczeni w rozwiązywaniu problemów i gotowi na zmiany, mogą aktywnie działać oraz uruchamiać nowe rozwiązania i pomysły.

Kiedy organizacje akceptują i pobudzają kreatywność pracowników, tym samym otwierają sobie bramy do współpracy i rozwiązywania problemów w nowy, lepszy sposób. Kiedy pracownicy uświadamiają sobie, że powinni być kreatywni i że kierownictwo pochwała takie podejście, wówczas zmieniają sposób postrzegania problemów i widzą je jako wyzwanie, a nie przeszkodę. Taki kreatywny bodziec przynosi ekscytujące pomysły oraz przygotowuje grunt dla pracowników, umożliwiając im bycie zaangażowanym w zmiany organizacyjne i inicjatywy transformacyjne.

Kreatywność napędza innowacyjność. Korporacje mają trudności ze znalezieniem właściwej drogi do innowacyjności, do porzucenia przestarzałych praktyk, eksploracji nowych sposobów przewidywania i radzenia sobie z przyszłym ryzykiem, kiedy wszystko jest ze sobą powiązane na skalę globalną. Organizacja, która wdraża i pielęgnuje krytyczne myślenie, kompetencje facylitatywne, otwartą

komunikację i współpracę, umożliwia swoim pracownikom nie tylko zrozumienie stojących przed nią wyzwań, lecz także bycie częścią rozwiązania.

Jako młody absolwent uniwersytetu podjąłem pracę w Chrysler Corporation. W tamtym czasie firma Chrysler wychodziła na prostą po tym, jak prawie została zamknięta. Rozpocząłem pracę w oddziale szkoleniowym, po czym zostałem przeniesiony do największego w Ameryce Północnej oddziału. Mój nowy oddział był sparaliżowany rosnącymi stratami i ciągle powiększającymi się zaległościami w płatnościach. Wskaźnik zaległości wzrósł do dwunastokrotności średniej korporacyjnej, a każda operacja biznesowa powodowała straty. W tygodniu, w którym zostałem przeniesiony do nowego oddziału, wdrożono tam nowy system komputerowy, którego zadaniem było wspierać rozliczenia.

Jako że miałem doświadczenie w dziedzinie oprogramowania ze studiów licencjackich, zdecydowałem się sprawdzić, czy ten nowy system można wykorzystać do komunikacji na masową skalę z ciągle rosnącą liczbą klientów zalegających z płatnościami. Nie zajęło mi wiele czasu, aby znaleźć opcję generowania szablonów listów, które były automatycznie wysyłane do wszystkich klientów mających zaległe płatności. Jednocześnie przygotowałem bardziej stanowcze upomnienie dla klientów, w przypadku których zaległość była znacząca. Mój bezpośredni przełożony był wówczas przekonany, że cały ten czas spędziłem na „bawieniu się” nowym systemem. Wydał mi polecenie zabrania się do „prawdziwej” pracy i porzucenie mojego projektu. Całe szczęście rozmowie przysłuchiwał się kierownik oddziału i poprosił mnie o wytłumaczenie, czym właściwie się zajmowałem. Zadawał pytania i uważnie słuchał moich odpowiedzi. Po długiej dyskusji zachęcił mnie do dalszej pracy nad pomysłem.

W ciągu kilku tygodni zaczęliśmy automatycznie generować setki spersonalizowanych listów i upomnień, dzięki czemu stopa zadłużenia widocznie zmalała. W kolejnym miesiącu przydzielono mi dwóch asystentów i wspólnie zaczęliśmy generować automatyczne przypomnienia jako część modelu biznesowego. Sukces tej automatyzacji odbił się szerokim echem w całej organizacji i podobne systemy znalazły zastosowanie w innych oddziałach.

Pracownicy, którzy są w stanie zdefiniować nowy sposób pracy, wypracować nowy proces albo zbudować nowy produkt, są przykładem krytycznego myślenia w organizacji. Szkolenie liderów organizacji, tak by słuchali i byli otwarci na nowe rzeczy, wyzwala kreatywność i pobudza innowacyjność. Kierownicy nie mogą już dłużej beczynnie czekać na kreatywność i innowacyjność – inicjowanie ich to nowe zadanie, jakie stoi przed liderami XXI wieku.

Zobowiązanie się do wspierania krytycznego myślenia w ramach organizacji to tylko połowa sukcesu. Drugą połowę stanowi wzmocnienie ścieżek współpracy wewnątrz organizacji. Wzrost współpracy przynosi organizacji ogromne korzyści. Dysponując odpowiednimi procesami, mobilizujemy pracowników do zbierania pomysłów i dzielenia się nimi. Co więcej, pracownicy naturalnie zaczynają analizować problemy napotkane w pracy, angażując w to innych pracowników – zarówno w formalny, jak i nieformalny sposób. Taki proces jednoczy grupy niejednokrotnie pochodzące z różnych zakątków organizacji, które w innych okolicznościach nigdy nawet by się nie spotkały, i umożliwia im współpracę oraz wymianę pomysłów. Dyskusje pracowników wychodzące poza odizolowane struktury organizacji przynoszą dogłębne i szerokie zrozumienie dla tych, którzy są innowacyjni i chętni rozwiązywać problemy.

Wnioski

Zastosowanie facylitacji do kształtowania kultury krytycznego myślenia w organizacji to sytuacja wygrana dla wszystkich. Podczas gdy proces facylitacji steruje interakcjami na poziomie grupowym, członkowie grupy mają swobodę rozpracowania problemu i uczenia się od siebie nawzajem. Przy jednoczesnym facylitowaniu zaangażowania grupa nie tylko mierzy się z problemem, ale także stopniowo wykształca umiejętności niezbędne do krytycznego myślenia. Facylitator prowadzi grupie

POTĘGA FACYLITACJI

oraz wdraża procesy wzmacniające zbiorową inteligencję poprzez współpracę, otwieranie kanałów komunikacji i pobudzanie kreatywnego rozwiązywania problemów. Głównym celem facylitowanego spotkania jest szybkie znalezienie rozwiązania problemu. Jednocześnie jednak facylitator wprowadza elementy krytycznego myślenia, które z biegiem czasu stają się integralną częścią procesów biznesowych danej grupy. Należy zachęcać do zadawania pytań, dobrego zrozumienia i kwestionowania pierwotnych założeń oraz analizy danych otrzymanych w informacji zwrotnej. Interakcje mają na celu eliminację uprzedzeń, dostrzeżenie innych perspektyw, kreatywne myślenie oraz identyfikację obszarów, w których grupa potrzebuje więcej informacji. Celem jest nauka słuchania, przyswajania informacji, rozważania różnych opcji oraz zgłębiania szczegółów nowych pomysłów. Zespoły dostają możliwość odpowiedzialnego przepracowania problemu wewnątrz organizacji po to, by zidentyfikować utrudnienia, którym można od razu stawić czoła.

Tego typu planowane interakcje grupowe wystawiają nas na inne punkty widzenia oraz nowe pomysły pochodzące z różnych zakątków organizacji. Poniekąd spotęgowanie interakcji sprawia, że pracownicy dostrzegają szeroką perspektywę sytuacji i każdy ma możliwość zgłębienia problemu oraz wniesienia indywidualnego wkładu z uwzględnieniem własnej perspektywy biznesowej. Należy zachęcać grupy do rozkładania uprzedzeń na czynniki pierwsze, baczego przyglądania się własnym założeniom oraz szukania nowych innowacyjnych możliwości. Promujemy usuwanie barier w byciu innowacyjnym oraz sprawdzanie scenariuszy, co by było gdyby, aby utorować drogę do najlepszych praktyk. Typowe nużące spotkanie zwołane w celu rozwiązania problemu można obrócić w wydarzenie, które nie tylko obfituje w rozwiązania, ale jest także silnym i pozytywnym doświadczeniem, na długo inspirującym zespoły do bycia w pełni zaangażowanymi.

Rolą facylitatora jest zwielokrotnianie sposobności do dialogu, formułowanie pomysłów, pomaganie grupom stojącym w obliczu konfliktu, udostępnianie skutecznych procesów ułatwiających osiągnięcie porozumienia oraz dokumentowanie rezultatów. Facylitowany proces buduje gotowość grupy do porzucenia starych pomysłów i otwartość na nowe. W efekcie grupa uczy się zbiorowych procesów i wykorzystuje je do tworzenia nowych rozwiązań, doskonalenia nowych pomysłów oraz bycia innowacyjnym. Dzięki takim działaniom procesy i umiejętność krytycznego myślenia zostaną naturalnie wbudowane w strukturę organizacyjną i jednostki będą zmotywowane do ich stosowania w codziennych interakcjach i podejmowaniu bieżących decyzji.

W miarę jak grupy doskonalą się we wspólnym myśleniu, ich doświadczenia stają się receptą na przyszłą współpracę. Stajemy się biegli w analizie pierwotnych założeń i pomysłów. Nabywamy doświadczenia w słuchaniu i stosowaniu nowych informacji w ulepszaniu własnych pomysłów. Znajdujemy coraz to nowsze sposoby na angażowanie innych ludzi. Rewidujemy własne punkty widzenia oraz pomysły, stając się lepszymi w rozwiązywaniu problemów oraz dając z siebie więcej. Docelowo czujemy się swobodnie w organizacji, na której faktycznie nam zależy, i jesteśmy przekonani o sensowności wkładania wysiłku w pracę, bo wiemy, że to może coś zmienić.

Procesy krytycznego myślenia w ramach organizacji usprawniają komunikację, współpracę oraz kreatywność pracowników. Jest czymś oczywistym, że uczące się organizacje wspierają i uczą pracowników, jak wdrażać procesy wysokopoziomowego myślenia, co przynosi wiele różnorodnych korzyści. Dowody przedstawione w tymże rozdziale wskazują, że krytycznie myślące organizacje mogą spodziewać się zwrotu z inwestycji w takich obszarach, jak zwiększenie zaangażowania pracowników, redukcja ryzyk korporacyjnych, wzrost rentowności czy spadek kosztów. Ponadto takie organizacje wychowują inteligentnych i zwinnych pracowników, co będzie kluczowe, aby sprostać potrzebom XXI wieku. Wyposażenie pracowników w umiejętność krytycznego myślenia w połączeniu ze skuteczną współpracą i szeroko otwartymi kanałami komunikacji z pewnością pozwoli organizacji stać się przyszłym liderem, kreatorem i mistrzem innowacyjności.



Wizualne podsumowanie: Debbie Roberts

Bibliografia

I. G.J. Puccio, M.C. Murdock i M. Mance (2005). Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43–76.

II. IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success (18 maja 2010). <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>.

III. I. Gallup (22 marca 2021). State of the American Workplace, ze strony Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>.

IV. Forbes: Critical Thinking Skills Propel Organizations Forward. <https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-organizations-forward/>.

V. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011). www.willistowerswatson.com.