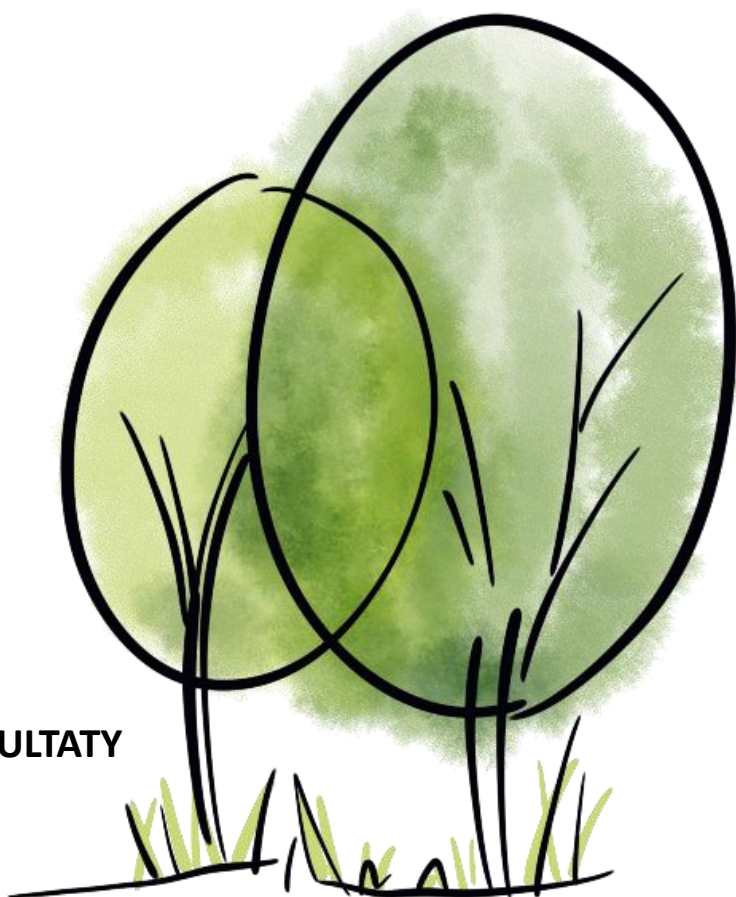


Potęga facylitacji

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 rozwiązywaniu konfliktów

Tekst: Kimberly Bain

Wizualne podsumowanie: Rosanna von Sacken

Tłumaczenie: Anna Bell

Ten rozdział poświęcony jest potędze facylitacji, która stwarza odpowiednie warunki do publicznego dialogu i krytycznych dyskusji oraz jest narzędziem do rozwiązywania problemów. Potęga facylitacji pomaga liderom, kierownikom, rzecznikom społeczności lokalnych, osobom zawodowo prowadzącym dialog społeczny, mediatorom, facylitatorom oraz każdemu, kto staje w obliczu konfliktu. Pomaga w rozwiązywaniu konfliktów pomiędzy jednostkami, pomiędzy grupami ludzi lub w ramach tych grup w wydajny, pozytywny i trwały sposób.

Zaangażowanie jednostek, grup bądź społeczeństwa w rozwiązywanie sporów albo niegodziwych problemów nie polega na wyborze pomiędzy opcjami ani debatowaniu na temat możliwych wyborów, tylko na dialogu, dyskusji i rozwiązywaniu problemów.

Zaangażowanie jednostek, grup bądź społeczeństwa w rozwiązywanie sporów albo niegodziwych problemów¹ nie polega na wyborze pomiędzy opcjami. Nie polega na debatowaniu na temat możliwych wyborów. A na dialogu. Na dyskusji. Na rozwiązywaniu problemów. Jak opisano w poprzednich rozdziałach, potęga facylitacji umożliwia jednostkom i grupom efektywną komunikację. Pomaga ludziom lepiej zrozumieć zarówno samych siebie, jak i innych. Pomaga też krytycznie myśleć na temat rozwiązań, które mogą zażegnać konflikt. W tym rozdziale omówimy, jak facylitacja przyczynia się do znalezienia pozytywnego i trwałego rozwiązania właściwie w każdym konflikcie – bez względu na to, czy dotyczy jednostek, grup czy społeczeństwa, facylitacja może być pomocna.

Zawsze kiedy ludzie zbierają się fizycznie, wirtualnie czy duchowo, pojawiają się różnice zdań. Pytanie brzmi: czy te różnice zdań będą miały konstruktywne czy destruktywne rezultaty? Konflikt jest nieodzowną częścią życia. Kreatywność, rozwój, innowacyjność, nauka – wszystkie potrzebują impulsu, którym może właśnie być jakaś forma konfliktu. Ed Catmull w swojej książce *Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji* opisuje kluczową rolę, jaką odegrał mechanizm nazwany Pixar Braintrust w tworzeniu cieszących się szerokim uznaniem filmów. Catmull twierdzi, że ich sukces zawdzięczają wspieraniu kreatywności poprzez bycie otwartym i szczerym. To otworzyło debatę i pozwoliło na rozpatrzenie wszystkich punktów widzenia i odmiennych opinii.

Od dekad naukowcy używają tak zwanej metody podwójnie ślepej recenzji po to, by podnieść jakość swoich badań. Metoda ta pozwala im podważać własne teorie, założenia czy metodologię w celu wzmocnienia osobistego rozumowania i wniosków. Już w V wieku p.n.e. demokratyczne społeczeństwa stosowały różne formy debaty. Dialog gwarantował, że publiczne decyzje były dobrze przemyślane. Promował także logiczne podejmowanie decyzji, które leżały w interesie całego społeczeństwa.

Na przestrzeni wieków konstruktywny konflikt był postrzegany jako doskonałe narzędzie w krzewieniu innowacyjności, kreatywności i osiąganiu porozumień. Niestety współcześnie wielu z nas postrzega konflikt wyłącznie w kategoriach siły destrukcyjnej. Często przywołuje się słowa Mary Parker Follett „polerowanie zawsze jest następstwem tarcia”. Jak wykorzystać moc, jaką daje facylitacja, do polerowania, a nie niszczenia ludzkich relacji? Jak pomóc jednostkom, grupom i frakcjom społecznym przyswoić pojęcie konstruktywnego konfliktu? Jak przejść od idei „walcz i zwyciężaj” do idei „razem damy radę”?

„Próżniowy potwór”

Jeśli potrzeba jest matką wynalazku, to konflikt jest jego ojcem.

Kenneth Kaye

W 350 roku n.e. grecki filozof Arystoteles powiedział: „natura nie znosi próżni”. Słowa te opierają się na założeniu, że natura dąży do wypełnienia każdej przestrzeni. To dlatego, gdy umieścisz w zlewie wypełnionym wodą pusty pojemnik, woda natychmiast zaleje pustą przestrzeń. Teoria wszechświata pomoże nam wyjaśnić, dlaczego konflikty w ogóle mają miejsce, i przybliży, jak ukierunkować obie strony sporu na konstruktywne rezultaty.

Posłużmy się typowym przykładem konfliktu biurowego. Grupa A podejmuje raczej banalną decyzję o przesunięciu automatu z wodą. Grupa B zaczyna wewnętrzne rozmowy: „Dlaczego przesunięto automat z wodą?”, „Dlaczego w tamto miejsce?”, „Czy to po to, by nas podsłuchiwać, kiedy idziemy się napić wody?”. I tak się to właśnie zaczyna. Potem można już tylko obserwować, jak wzrasta napięcie w biurze, zaczynają się wzajemne podejrzenia, a relacje międzyludzkie robią się coraz gorsze. Ja nazywam to frontalnym atakiem „próżniowego potwora”.

Nie ma znaczenia, czy to różnica zdań między jednostkami, nieporozumienie w pracy czy konflikt na skalę całego kraju. Kiedy tylko pojawi się pustka informacyjna, automatycznie i momentalnie zostanie czymś wypełniona. Niestety w 99% przypadkach to, co wypełnia tę pustkę, przeradza się w konflikt.

Musimy zadać sobie kilka pytań. Dlaczego próżnia prawie za każdym razem jest wypełniana informacjami, które prowadzą do destrukcyjnych rezultatów? Dlaczego komentatorzy ubolewają nad upadkiem publicznego dialogu w różnych krajach na całym świecie? Dlaczego dziś, bardziej niż kiedykolwiek w historii, poglądy w kwestiach politycznych i światopoglądowych stają się coraz bardziej skrajne, a ludzie niemalże okopują się przy swoich przekonaniach? Dlaczego to, co było w przeszłości traktowane jako wartościowa i merytoryczna publiczna debata, jest teraz postrzegane jako „my przeciwko tamtym”, niczym wojna pozycyjna? Dlaczego brexit, Aadhaar, kwestia imigracji oraz reformy ekonomiczne tak bardzo poróżniły społeczeństwa?

Nauka kryjąca się za „próżniowym potworem”

Patrząc na to z perspektywy teorii behawioralnej, ludzki mózg jest zaprogramowany tak, by widzieć to, co najgorsze. Weźmy pod uwagę dorobek takich naukowców, jak Jane Goodall, Andrew O’Keeffe, Antonio Damasio czy Richard Tedlow. Ich prace tłumaczą, dlaczego jeśli ktoś zajeżdża nam samochodem drogę, automatycznie myślimy o nim jak o bezmyślnym kierowcy. Rzadko przechodzi nam przez głowę, że ten kierowca miał uzasadniony powód, aby zajechać drogę. Być może akurat spieszył się do szpitala, by przywitać swoje nowo narodzone dziecko? Ich prace zgłębiają przyczyny tego, dlaczego zawsze zakładamy najgorsze. Przykładowo, gdy wraz z podjęciem niepopularnej decyzji politycznej nie podaje się żadnej informacji stojącej za tą decyzją, ludzie często zakładają, że jej przyczyny są niegodziwe. Są przekonani, że to zła decyzja, błędny osąd bądź korupcja.

Jest kilka przyczyn takiego mechanizmu. Z ewolucyjnego punktu widzenia pradawny człowiek, który usłyszał szeleszczenie w krzakach i pomyślał: „to na pewno jakiś słodki króliczek”, został pożarty przez tygrysa szablozębnego. Człowiek, który założył najgorsze, uciekł i schował się w bezpieczne miejsce, przeżył i był w stanie przedłużyć nasz gatunek. Żarty na bok. Jest to fakt ewolucyjny, zakładanie najgorszego jest elementem instynktu przetrwania.

Zakładanie najgorszego nie dotyczy tylko naszego postrzegania fizycznego otoczenia, ale również postrzegania zamiarów. Teoria atrybucji, którą w latach 50. stworzył Fritz Heider, tłumaczy, że ludzie mają predyspozycje do przypisywania intencji do działań podejmowanych przez innych. To pomaga nam nadać sens otaczającemu światu. To – w połączeniu z instynktem zakładania najgorszego – wyjaśnia, dlaczego gdy ktoś zrobi coś, co negatywnie wpłynęło bądź mogło negatywnie wpłynąć na nas, automatycznie zakładamy, że zrobił to, bo jest złym człowiekiem. Pamiętasz kierowcę, który zajechał nam drogę? Naszym pierwotnym założeniem nie jest to, że nas nie widział. Zakładamy raczej, że zrobił to celowo, bo jest arogancki i nie bierze pod uwagę innych kierowców. Usłyszałem kiedyś, co robi Oprah Winfrey¹, kiedy kierowca taksówki jest nieuprzejmy. Zamiast w ogóle nie dawać takiemu kierowcy napiwku, daje mu napiwek w podwójnej wysokości. Robi to z nadzieją, że poprawi mu to humor, kiedy będzie miał kolejnych pasażerów. Oprah jest tutaj zdecydowanie wyjątkiem od reguły.

Kolejną znaną powszechną psychologiczną teorią, pomocną przy wyjaśnieniu, dlaczego „próżniowy potwór” istnieje, jest egotyzm atrybucyjny. W połączeniu z teorią atrybucji i ludzkimi instynktami egotyzm atrybucyjny jest powodem postrzegania samych siebie w najlepszym świetle, a przypisywanie innym wszystkiego, co najgorsze. To właśnie dlatego mój syn przechwala się, jaki jest rewelacyjny, gdy dostanie piątkę w szkole, ale kiedy dostanie dwójkę, to zwała winę na nauczyciela. To także tłumaczy, dlaczego w sytuacji konfliktu każda ze stron przypisuje sobie wyższość moralną, a drugą stronę postrzega jak przysłowiową podstępą żmiję. W psychologii społecznej nazywane jest to złudzeniem moralnej wyższości (Tappin i MacKay, 2017). „Kiedy przeciwne strony są przekonane o własnej słuszności – zaznaczają Tappin i MacKay – eskalacja agresji jest bardziej prawdopodobna”.

W większości społeczeństw funkcjonuje jakiś odpowiednik bajki o brzydkim kaczątku, w której to pisklę po wykluciu się z podrzyconego jaja omyłkowo bierze kaczkę za swoją matkę. Inne zwierzęta z tego podwórka widzą w nim brzydkie kaczątko zamiast łabędziątka. U ludzi zjawisko to nazywamy „prędkością klasyfikacji”. Jesteśmy niejako momentalnie rozpoznani, kiedy tylko spotykamy kogoś lub coś nowego.

Często nazywamy to pierwszym wrażeniem. Jak doskonale wiemy, bardzo ciężko jest zmienić pierwsze wrażenie. Klasyfikowanie albo rozpoznawanie jest również związane z mechanizmem przetrwania. Jako ludzie klasyfikujemy wszystko w sposób zero-jedynkowy: dobry – zły, niebezpieczny – bezpieczny, lubię – nie lubię, my – oni. Nasze umysły dokonują tego bardzo szybko i dzięki temu otaczający nas świat jest logiczny i poukładany. Pierwsze wrażenie jest ludzkim instynktem działającym na tej samej zasadzie, jak to łabędzie pisklę, które rozpoznało kaczkę jako swoją matkę, gdyż ujrzało ją zaraz po wykluciu się z jaja. Wykorzystujemy potem to pierwsze wrażenie do przypisywania przyczyn i skutków. To pozwala nam zrozumieć otoczenie i nasze w nim miejsce. Przypomnijmy teorię Masłowa o samorealizacji i hierarchii potrzeb, według której rozumienie naszego miejsca w świecie to uniwersalna ambicja człowieka.

Efekt potwierdzania to tendencja do poszukiwania, interpretowania, osądzania oraz zapamiętywania informacji, które potwierdzają nasze wcześniejsze poglądy i wyobrażenia. Nazywamy to zjawisko także efektem własnej strony. Amerykańska Narodowa Akademia Nauk (National Academy of Science) niedawno opublikowała ogólnoswiatowe badanie przeprowadzone na 376 mln użytkowników Facebooka. Badanie podkreśla rolę, jaką odgrywają efekt potwierdzania oraz selektywna ekspozycja we wzmacnianiu własnego światopoglądu. Ponadto sugeruje, że przyczyniają się one do emocjonalnych reakcji na polaryzujące społeczeństwo kwestie. Arun Maira, będący członkiem

Indyjskiego Founding Fuel ^{III}, opisuje, jak media społecznościowe wyolbrzymiają ten fenomen: „Media społecznościowe... zmuszają ludzi do przyłączenia się do takich samoumacniających się i wytwarzających echo komnat. W tych komnatach ludzie obserwują tylko tych, których lubią, oraz zrzucają bomby nienawiści na tych, których nie lubią. Ściany komnaty, wytwarzając echo, odbijają ten komunikat. To nie zostało stworzone do prowadzenia życzliwych obrad, gdzie ludzie są chętni wysłuchać innych punktów widzenia. Ludzie zbyt szybko i wyraziście zostają podzieleni na grupy tych, którzy są za czymś, i tych, którzy są przeciwko czemuś. Na społeczności ludzi takich jak my oraz nie takich jak my”.

Uznanie faktu, że ludzie natychmiast klasyfikują ludzi w zero-jedynkowy sposób, pozwala zrozumieć ludzką awersję do porażki. Nasz gatunek nie przetrwałby, gdyby nasze mózgi przedkładały poszukiwanie przyjemności nad unikanie bólu. Dlatego też unikanie przegranej jest bardziej motywujące dla ludzi niż możliwość wygranej. To także wyjaśnia, dlaczego kiedy wydarzy się coś, czego nie rozumiemy, od razu zakładamy, że rezultatem będzie jakaś forma straty dla nas. Unikanie strat jest naszym nadrzędnym priorytetem. Wróćmy do pradawnego człowieka, który usłyszał coś w krzakach. Tego, który przetrwał, gdyż momentalnie zareagował, unikając porażki.

Zjawisko „emocje przed rozsądkiem” zaliczyć można do tej samej kategorii przesłanek i przyczynia się ono do reakcji „walka bądź ucieczka”. Emocje pomagają nam nadać znaczenie światu wokół. Ludzie tłumaczą sobie wydarzenia, biorąc pod uwagę to, jakie emocje u nich wywołują. Nie wstrzymują się z osądami do momentu, kiedy poznają wszystkie fakty. Przeciwnie, od razu wyciągamy wnioski tylko na podstawie naszej reakcji emocjonalnej na daną sytuację. Z wyprzedzeniem przewidujemy przyczyny działań bądź wydarzeń. Zakładamy intencje innych ludzi. To właśnie dlatego, gdy słyszymy imię jakiegoś polityka, albo od razu odczuwamy dumę, albo instynktowne obrzydzenie jedynie w oparciu o to, z którą stroną politycznej sceny ten polityk jest związany. Nasze uczucia będą zależały od tego, czy ten polityk jest z kategorii takich jak my czy nie takich jak my. To dlatego też emocjonalnie uciekamy się do czarno-białych argumentów, szczególnie kiedy rozmawiamy na tematy związane z ekonomią, bezpieczeństwem, prawami człowieka, gospodarowaniem zasobami, imigracją czy prywatnością. Choć doskonale zdajemy sobie sprawę z istnienia ogromnej szarej strefy, trzymamy się kurczowo białych i czarnych stref.

„Próżniowy potwór” żeruje na teorii atrybucji, efekcie potwierdzania, szybkości klasyfikacji, obawie przed porażką oraz tendencji do posługiwania się emocjami przed rozsądkiem. Gdy brak informacji, każda z tych cech behawioralnych przyczynia się do wypełniania pustej przestrzeni negatywnymi założeniami i pomysłami. „Próżniowy potwór” przechyla szalę konfliktu na stronę rezultatów destrukcyjnych, a z dala od tych konstruktywnych. Potęga facylitacji może posłużyć nam jako pogromca „próżniowego potwora”. W tej epickiej bitwie możemy wybrać broń MAŁEGO KALIBRU.

Potęga facylitacji jako pogromca „próżniowego potwora”

Poprzez prezentowanie informacji w świetle dziennym facylitacja potrafi sprawić, że niewidzialne staje się widzialne.

Energia słoneczna ma niesamowite właściwości. To jednocześnie mocny środek dezynfekcyjny, jak i potężny czynnik wzrostu. Facylitacja może pomóc jednostkom i grupom wydobyć na światło dzienne informacje, które wypełniły próżnię. Facylitatorzy mogą pomóc ludziom przedstawić własne interpretacje wydarzeń. Facylitatorzy mogą pomóc w odkryciu przypisanych intencji działań innych ludzi. Pomogą zrozumieć, co dane wydarzenie dla nich znaczyło oraz jaką reakcję wywołało bądź nadal wywołuje. Rozmowa o założeniach zazwyczaj wystarczy, aby zbudować atmosferę zrozumienia. Dzięki temu możemy wyeliminować „niewłaściwości” – niewłaściwe informacje, niewłaściwe interpretacje oraz niewłaściwe przekonania – oraz znaleźć rozwiązanie.

Posłużmy się przykładem ćwiczenia dla dzieci polegającego na łączeniu kropek. Kiedy do kropek dołączone są wskazówki oraz instrukcja z numerami, każdy narysuje ten sam rysunek. Jeśli jednak usuniemy numerki, wskazówki i kontekst, różni ludzie połączą kropki w różny sposób, w efekcie czego narysują inne rysunki i dojdą do innych wniosków. Rorschach stworzył odrębny gatunek testów psychologicznych w oparciu o tę koncepcję. Jeśli dołożymy do tego omawiany wyżej efekt potwierdzania, mamy niezłą pożywkę dla „próżniowego potwora”. Facylitacja otwiera i utrzymuje przestrzeń dla grup i jednostek, w której mogą rozmawiać o swoich pamięciowych obrazach, założeniach, interpretacjach oraz emocjach towarzyszącym konkretnym wydarzeniom.

Jednym z najlepszych narzędzi w posiadaniu facylitatora, służących do wyciągania informacji na światło dzienne, są tak zwane pierwotne pytania. Odwołują się one do podstawowych zasad i odpowiadają na pytanie: dlaczego? Mam trzech synów i kiedy byli dziećmi, ich ulubionym słowem było „dlaczego”. Kiedy kazaliśmy im jeść groszek, pytali dlaczego. Kiedy nadchodził czas na spanie, pytali dlaczego. Kiedy ich prababcia zmarła, pytali dlaczego. Oczywiście każdy, kto ma dzieci, wie, że po każdym „dlaczego” padają jeszcze średnio trzy inne „dlaczego”. W taki właśnie sposób dzieci starają się zrozumieć świat. Pierwotne pytania są podstawowymi pytaniami, które pozwalają nam zrozumieć otoczenie i wydarzenia.

Przyjrzyjmy się teraz przykładowi lidera, który jest sfrustrowany ciągłymi konfliktami pomiędzy działami w organizacji. Jeśli lider rozwiąże każdy widoczny konflikt, to rozwiąże tylko bezpośrednią przyczynę konfliktu i zgasi powierzchowne płomienie. Ale zgłiszczą nadal się żarzą i mogą po raz kolejny zaproszyć ogień, a co gorsza, wywołać katastroficzny w skutkach pożar, który rozprzestrzeni się w całej organizacji. W tej sytuacji lider powinien drążyć i pytać „dlaczego” tak długo, aż nie dotrze to pierwotnych pytań – pytań, które wyjaśnią, co tak naprawdę doprowadziło do konfliktu. Trzeba mieć tę dziecienną umiejętność dociekania, aby zrozumieć, co się wydarzyło, a nie, co się dzieje. Tylko wówczas różne działy organizacji zaczną ze sobą współpracować, aby osiągnąć konstruktywne, a nie destruktywne rezultaty.

Przykłady z życia wzięte

Wielokrotnie proszono mnie, abym pomogła znaleźć konstruktywne rozwiązanie firmom i zespołom, które znalazły się w sytuacji ekstremalnego konfliktu. Rozwiązanie miało pozwolić osiągnąć wyznaczone cele i podążać za przyjętą misją. Zauważyłam, że organizacje zazwyczaj mają dwa wspólne problemy czy też dolegliwości. Pierwszy z nich nazywam „syndromem strusia”, a drugi „zepsutym wielbłądem”.

Syndrom strusia jest dość prosty. Liderzy przez długi czas chowali głowę w piasek. Albo zupełnie ignorowali konflikt, albo pozostawili go nierozwiązanym przez tak długi czas, że doprowadzili do punktu krytycznego. Dopuszcili do tego, że konflikt wpłynął negatywnie na wynik finansowy firmy oraz zdolność firmy do osiągnięcia kluczowych celów. Taki stan rzeczy może być spowodowany tym, że według firmy konsultingowej Psychometrics Canada w 2015 roku zaledwie poniżej 18% liderów określono mianem osób skutecznie rozwiązujących konflikty. Zbyt wielu liderów i kierowników ignoruje konflikty, z nadzieją że same znikną. Łudzą się, że ludzie zapomną i pójdą na przód. Niestety to ma miejsce bardzo rzadko.

Drugą dolegliwość nazywam zepsutym wielbłądem. Wszyscy znamy powiedzenie „żdźbło słomy, które złamało grzbiet wielbłąda” [przyp. tłum. polski odpowiednik to „kropla, która przelała czarę goryczy”]. W większości organizacji, z którymi współpracuję, liderzy nie zignorowali jednego konfliktu, ale zignorowali albo zamietli pod dywan masę małych konfliktów. Z biegiem czasu wielość małych konfliktów przerodziła się w ogromny problem. Z doświadczenia wiem, że bardzo rzadko istnieje jedna

POTĘGA FACYLITACJI

przyczyna konfliktu. Zazwyczaj to setki mniejszych niezłatwionych spraw, które stopniowo zdegradowały umiejętność komunikacji zespołu, zaufanie, chęć rozwiązywania problemów, współpracę oraz zbiorowe wydajne myślenie.

Na potrzebę takich właśnie sytuacji zaadaptowałam metodę wypracowaną przez Instytut Spraw Kulturowych (ICA, Institute of Cultural Affairs) o nazwie „ściana podróży” (więcej szczegółów w Załączniku A). Stosujemy ją po to, by zidentyfikować istotne wydarzenia bądź sytuacje z przeszłości, które miały znaczący wpływ na organizację, zespoły albo poszczególnych pracowników. Pracownicy zapisują jedno wydarzenie na jednej karteczce, po czym przyklejają tę karteczkę na ścianę podróży. Ściana ma długość przynajmniej dziesięciu metrów, a na jej górze umieszczona jest oś czasu. Data dzisiejsza jest na samym końcu po prawej stronie, a na lewo od niej odliczana jest przeszłość. W zależności od historii samej organizacji oraz czasu, jaki pracownicy w niej pracują, oś może mierzyć kilka miesięcy, rok, dziesięć lat i dłużej. Przy założeniu, że mamy grupę 15–20 osób, zazwyczaj na ścianie znajduje się około 150–200 karteczek po dwugodzinnej sesji cichej refleksji. Dwie godziny na refleksję wydaje się długo, ale pamiętaj, że mamy do czynienia z konfliktem, który narastał albo ewoluował w długim okresie.

W drugim etapie procesu facylitator angażuje zespół w rozmowę nad każdą karteczką. Dyskutuję o tym, co się faktycznie wydarzyło, i o tym, jak różne były interpretacje tego wydarzenia w oczach ludzi. Zastanawiają się, jak się wówczas czuli, jakich dokonali założeń oraz o wpływie tego wydarzenia na organizację i na nich samych. Tego typu rozmowy mogą być bardzo trudne i intensywne. Dlatego też potrzebny jest doświadczony facylitator, który ma odpowiednie umiejętności by poradzić sobie z bardzo emocjonalnymi rozmowami, często prowadzącymi do podziałów. Korzyści z takiego podejścia nie są możliwe do zmierzenia! Kiedy uczestnicy dostrzegają wartość „wracania do starych śmieci”, zaczynają mówić: „Nie miałem pojęcia, że to właśnie miałeś na myśli”, „Nie zdawałem sobie sprawy z tego, że to stało się z tego powodu”, „Szkoda, że nie powiedziałeś mi tego wcześniej” bądź „Ale ja myślałem, że ty powiedziałeś to z takiego powodu”.

W przypadku głęboko zakorzenionych konfliktów to ćwiczenie może potrwać dobrych kilka dni. Niemniej jednak wzrost samoświadomości, świadomości zespołów, wzajemnego zrozumienia, zaufania i empatii są warte czasu i energii poświęconej na to ćwiczenie przez każdą z tych osób. Dokładne przyjrzenie się pojedynczej sprawie czy wydarzeniu pozwala zespołowi rozładować i przeanalizować każde źdźbło słomy na grzbiecie wielbłąda. Ładunek staje się lżejszy, a dzięki temu łatwiejszy do opanowania. W miarę jak facylitator przesuwa się w przeszłość wzdłuż ściany podróży rozwiązywane są także problemy. Tworzona jest lista rzeczy do zrobienia mająca na celu odkręcenie błędów z przeszłości, łatanie są dziury w politykach i procedurach, dokumentuje się nowe porozumienia i zobowiązania itp.

Zastosowałam ten proces w grupach kapitałowych, opiece zdrowotnej, edukacji, społeczności lokalnych i ZAWSZE rezultaty są zdumiewające. Jeden z uczestników powiedział mi po trzech dniach emocjonujących zajęć: „To były trzy najtrudniejsze, ale i doprawdy satysfakcjonujące dni mojego życia”. Niedawno spotkałam panią kierownik, która należała do zespołu, z którym pracowałam ponad pięć lat temu. Powiedziała mi, że jej pracownicy po dziś dzień wspominają ścianę podróży i wzajemnie sobie przypominają o lekcjach wyniesionych z tego procesu. Skomentowała: „Pomogłaś nam wówczas ujawnić fakt, że nasze wszystkie środki organizacyjne były zawodne. Po sesjach z tobą osiągamy założone cele organizacyjne i jesteśmy lepszym miejscem do pracy!”.

Najważniejszym celem każdego facylitowanego procesu, który jest skierowany do skonfliktowanych grup, to nauczyć je i wpoić im pozytywne umiejętności oraz normy komunikacji. To wzmacnia zdolność grupy do zbiorowego myślenia. Jest kluczowe, ponieważ tylko tak grupa będzie w stanie konstruktywnie poradzić sobie z przyszłymi konfliktami. To przekłada się na pozytywne rezultaty i buduje lepsze relacje. Zawsze na wstępie takiego spotkania przedstawiam koncepcję mówiącą, że

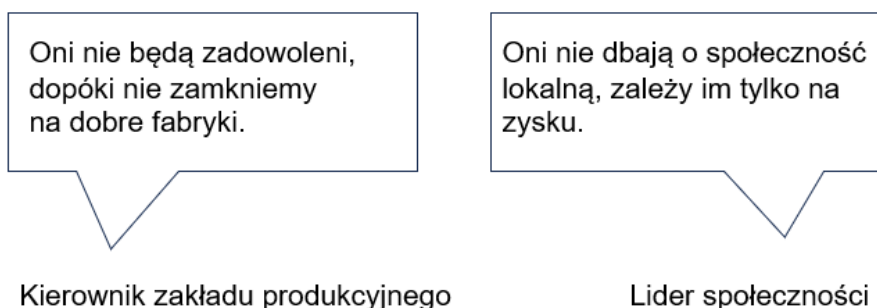
POTĘGA FACYLITACJI

członkowie zespołu nie muszą być przyjaciółmi, aby wydajnie razem pracować. Muszą jednak być dobrymi współpracownikami, którzy ufają sobie wzajemnie na gruncie zawodowym. Jeśli dobrze wykonam swoją pracę, to właściwie ją tracę!

Tego właśnie może dokonać albo to przywrócić profesjonalny proces facylitacji taki jak ściana podróży. Kiedy tylko „próżniowy potwór” atakuje i zespół pokaże pustkę informacyjną, zastanów się, jakie informacje możesz ujawnić. Zarówno ty, jak i zespół będziecie zdumieni swoimi odkryciami.

Potęga facylitacji w rozwiązywaniu wielkoskalowych konfliktów

Te same zasady znajdują zastosowanie w przypadku konfliktów społecznych. Potęga facylitacji wspiera nas w zrozumieniu punktu widzenia drugiej strony. Dzięki facylitacji jesteśmy w stanie docenić inną perspektywę i często po raz pierwszy w życiu zacząć tak naprawdę słuchać drugiej strony. Nie musimy zgadzać się w każdej kwestii. Obie strony muszą jednak rozumieć przekonania i punkt widzenia strony przeciwnej. Wyciągnięcie na światło dzienne próżni informacyjnej oczyści ją z negatywnych założeń i błędnych interpretacji. Stanie się tak na poziomie grupy, organizacji, społeczności, a nawet kraju.



Posłużmy się przykładem społeczności skonfliktowanej z lokalnym zakładem produkcyjnym. Potęga facylitacji umożliwia stworzenie czasu i przestrzeni na autentyczny dialog i eliminację założeń dotyczących intencji drugiej strony.

Kiedy tylko obie strony zaczną się komunikować i lepiej wzajemnie rozumieć, przestaną także postrzegać tę sytuację jako „oni przeciwko nam”. Z biegiem czasu zaczną wspólnie pracować nad rozwiązaniem kwestii, które dręczą obie strony. To zmienia punkt widzenia z „przeciwko nam” na „przeciwko problemom”. Strony będą w stanie zakwestionować własne założenia co do zamiarów drugiej strony oraz otworzyć się na współpracę, aby osiągnąć konstruktywny rezultat. Kiedy do tego dojdzie, facylitator może usunąć się w cień i pozwolić obu stronom myśleć wspólnie i pracować na rzecz jednego celu. Taka jest potęga facylitacji.

Istnieje wiele przykładów sytuacji, kiedy to facylitacja została zastosowana na wielką skalę po to, by pokonać „próżniowego potwora”, nawet gdy atakował całe kraje. Pięć przytoczonych poniżej przykładów pokazuje, jak potęga facylitacji może pomóc skonfliktowanym społeczeństwom osiągać konstruktywne rezultaty.

Rozmowy w Singapurze	Rząd w Singapurze ^{IV} podjął się wielkoskalowego i długoterminowego procesu przy użyciu facylitacji, aby zaangażować obywateli w kilka trudnych i dzielących społeczeństwo kwestii. Zdawał sobie sprawę z tego, że bez zaangażowania społeczeństwa nie uda się rozwiązać sporu ani problemu. Wiedzieli jednak, że jako rząd muszą wyjść do obywateli i zadać im pierwotne pytania. Ich celem było „uzyskanie lepszego zrozumienia, czym jest słuchanie, i zaangażowanie wszystkich w kwestie bliskie ich
----------------------	--

POTĘGA FACYLITACJI

	sercom”^{IV}. Społeczeństwo zapytano o to, jakiej chce przyszłości oraz jak taką przyszłość stworzyć. Poprzez zadanie pierwotnych pytań rząd zdołał zaangażować mieszkańców w autentyczny dialog na temat przyszłości ich narodu. Dzięki temu znaleziono rozwiązania problemów. Dodatkowym rezultatem procesu było przejęcie inicjatywy przez społeczeństwo. Ostatecznym efektem nie był rządowy plan działania, a raczej społeczne zobowiązanie do tego, by postępować inaczej.
Zgromadzenie Obywateli Irlandii	Zgromadzenie Obywateli Irlandii jest elementem demokracji deliberatywnej. Stawia ono obywateli w centrum kluczowych prawnych i politycznych spraw kraju (Arkusz informacyjny Zgromadzenia Obywateli Irlandii z 2018 r.). W zgromadzeniu wzięło udział 99 mieszkańców oraz ustanowiony przewodniczący. Zgromadzenie obradowało nad pięcioma kwestiami w latach 2016–2018. Niektóre z tych kwestii, takie jak aborcja czy małżeństwa osób homoseksualnych, bardzo dzieliły społeczeństwo. Inne dotyczyły procedur takich jak sposób przeprowadzania referendum. Wszystkie były jednak kluczowe dla przyszłości kraju. Podstawowe zasady, jakimi kierowało się Zgromadzenie, to otwartość, bezstronność, równouprawnienie, wydajność, szacunek i kolegalność. Zgromadzenie osiągnęło ogromny sukces. Efektem pracy było ogólnokrajowe referendum, które potwierdziło rekomendacje Zgromadzenia. Doprowadziło do spokojnej i rzeczowej debaty podczas obrad i po ich zakończeniu. „Debata przestała być tylko ostrożną i skoncentrowaną na samej sobie kalkulacją” – stwierdził obserwator. Ponieważ obrady Zgromadzenia były otwarte dla mediów i publiczności, wydarzenie to sprawiło, że społeczeństwo było lepiej poinformowane, co zminimalizowało histerię, która często towarzyszy debatom opartym na dogmatach^V.

POTĘGA FACYLITACJI

Obywatelska Konsultacyjna Ława Przysięgłych w Stanach Zjednoczonych	Centrum Jeffersona stworzyło Obywatelską Konsultacyjną Ławę Przysięgłych w 1974 roku. Została ona powołana jako wrażliwe na zasoby podejście do przybliżenia społeczeństwu kwestii społecznych i konfliktów. Zamysłem przedsięwzięcia było udostępnienie mieszkańcom potrzebnych zasobów i informacji, tak aby mogli krytycznie myśleć i tworzyć zrównoważone społeczne rozwiązania. W procesie wzięło udział 15–24 obywateli, którzy zostali przypadkowo wyłonieni z demograficznie zróżnicowanej grupy. Ten obywatelski panel stanowił mikrokosmos całego społeczeństwa. Spotykali się na 3–5 dni, wysłuchiwali różnych ekspertów, po czym dyskutowali nad daną kwestią. W rezultacie opracowali zestaw rekomendacji dla osób decyzyjnych oraz ogółu społeczeństwa. „Obywatelska Konsultacyjna Ława Przysięgłych to niezwykle angażujące, otwierające umysł i oczy, edukacyjne doświadczenie. Każda sesja to przerażające, emocjonujące, a zarazem piękne doświadczenie, które powoduje, że mój mózg działa na najwyższych obrotach, a serce mocno kołata. To proces myślowy, który zmienił moje życie. Życzyłbym każdemu, aby doświadczył procesu, jakim była ława Przysięgłych, i przekonał się, czym jest aktywna demokracja” – relacja uczestnika Obywatelskiej Konsultacyjnej Ławy Przysięgłych z 2009 roku ^{VI}.
Wizja Tajwanu	W 2016 roku w Tajwanie polityczne skandale zdominowały media, przez co znacznie ucierpiał duch narodu. Osobiste i zbiorowe ideały zostały wyparte przez myśl: „to już nie należy mieć nadziei?”. Wizja Tajwanu posłużyła jako dyskusyjna arena edukacyjna dla całego społeczeństwa, gdzie horyzonty zrozumienia i akceptacji poszczególnych obywateli były testowane i poszerzane. Organizatorzy wierzyli, że szerokie otwarcie dyskusji będzie inkubatorem pokoju. To było praktykowanie prawdziwego słuchania, wzajemnego szacunku oraz uznawania wrodzonej różnorodności życia w ogóle, a w szczególności Tajwanu. „Kiedy doświadczamy odpowiedzialności jako wolności, a nie jako obciążenia, wówczas odnajdujemy rozmaite możliwości, jakie oferuje nam życie” ^{VII}. Spotkania z serii Wizja Tajwanu promowały dialog, w którym wizja przyszłości rozpatrywana była w szerszym kontekście ówczesnych realiów. Jeden z uczestników tak skomentował to wydarzenie pod koniec sesji: „Zanim tutaj przyszedłem, nie wiedziałem nawet, o czym mógłbym rozmawiać. Temat wydawał się zbyt obszerny, a mimo to na koniec mieliśmy siedem rzeczy do zrobienia. To niesamowite!”. Inny uczestnik napisał: „Naprawdę dobrze wiedzieć, że nie tylko ja kocham Tajwan”.

POTĘGA FACYLITACJI

Werdykt Ludu w Kanadzie	W 1991 roku Kanada znajdowała się w samym środku kryzysu konstytucyjnego, który coraz bardziej dzielił społeczeństwo. Konsorcjum krajowych mediów zebrało dwunastu przeciętnych Kanadyjczyków, którzy zostali przeprowadzeni przez intensywny ale facylitowany proces prowadzony przez Rogera Fishera, autora książki <i>Dochodząc do TAK</i>. Rezultatem było „ludowe porozumienie” popierane przez zdecydowaną większość społeczeństwa. „Zdumiewające jest to, że ci zwykli obywatele z sukcesem dotarli do końca swojej misji. Pomimo że nigdy wcześniej tak naprawdę nie wsłuchiwali się w opinie i doświadczenia innych, tak od nich samych odmiennych... i pomimo tak ogromnej presji czasu (mieli tylko dwa i pół dnia na wypracowanie wizji porozumienia dla Kanady)... i pomimo że byli cały czas obserwowani przez ekipę kamerzystów”. Ich wizja została opublikowana na czterech stronach zapisanych drobną czcionką. To stanowiło wycinek 40 stron, które 1 lipca 1991 roku magazyn „Maclean’s” poświęcił na jego opisanie w wydaniu pt. <i>The People’s Verdict</i> ^{VIII}.
-------------------------	---

Każdy z tych inspirujących, międzynarodowych przykładów ma cztery wspólne elementy:

1. W każdym z nich znaleziono czas i miejsce, aby rozświetlić próżnię. Pozwolono uczestnikom węszyć, eksplorować i dyskutować o tym, co zobaczyli. Pozwolono im badać różne kwestie i materiał dowodowy, a także eliminować założenia i błędne informacje.
2. Każdy z nich został zbudowany na przeświadczeniu, że grupa ma wrodzoną mądrość. Wierzone, że najwłaściwszy wybór jest możliwy tylko wtedy, gdy wysłuchane zostaną wszystkie głosy. Uważano, że nie ma problemu, którego nie da się rozwiązać. Nie było także rozmów zakazanych.
3. W każdym z nich wracano do podstawowych zasad i zadawano pierwotne pytanie: dlaczego? Pozwolono uczestnikom zbadać swoje pomysły i lepiej zrozumieć pomysły innych, zanim przystąpiono do debaty nad rozwiązaniem bądź odpowiedzią.
4. Każdy z nich miał formę dialogu, którego celem było rozwiązanie jakiejś kwestii. Rozmowy nie były jednak ograniczone do wyboru opcji ani znalezienia rozwiązania dla z góry zdefiniowanego problemu.

Życie bez trudności byłoby niczym strumień bez skał i zakrętów – nudne niczym beton. Bez problemów nie byłoby rozwoju osobistego, wspólnych osiągnięć ani postępu ludzkości. W obliczu problemu ważne jest to, co z nim robimy.

Benjamin Hoff „Te prosiaczka”

Przytoczone wyżej przykłady przypominają nam, że nie ma takiego problemu, którego grupa ludzi nie zdołałaby rozwiązać. Pokazują wagę czasu, przestrzeni i procesu. Wskazują, jak istotna jest chęć rozwiązywania problemów z dzieciinną ciekawością i szczerą dociekliwością. Potęga facylitacji jest oparta na przekonaniu, że ludzie mają wrodzoną zdolność rozumienia, analizowania i rozwiązywania spraw. Facylitacja może pomóc rozwiązać wielkoskalowe i głęboko zakorzenione konflikty. Wykorzystuje podstawową ludzką pomysłowość i pozwala jej prosperować, nawet w obliczu poważnego konfliktu. Facylitacja umożliwia nam zbiorowe myślenie.

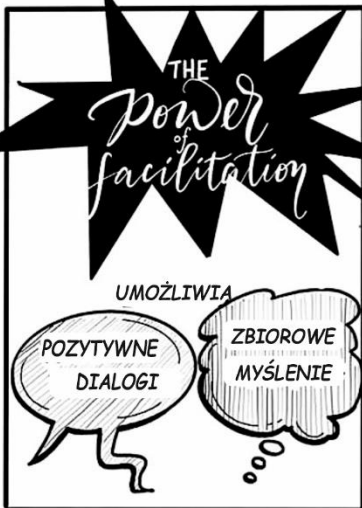
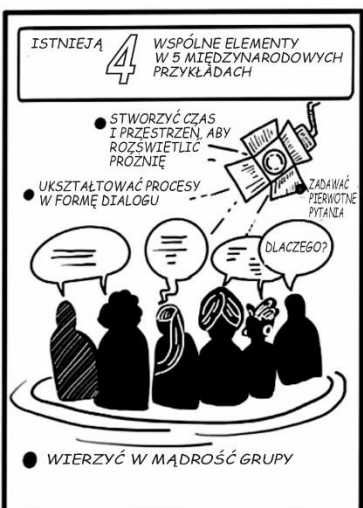
Wnioski

Ten rozdział skupia się na potędze facylitacji jako czynnika umożliwiającym pozytywny publiczny dialog i krytyczne konwersacje, które stanowią ważne narzędzie w sterowaniu skonfliktowanych stron w kierunku trwałego rozwiązania. To nie jest nowa koncepcja – nikt nie wymyśla tutaj koła. Jak już wspomniano w tym i poprzednich rozdziałach – dyskusja z wykorzystaniem różnorodnych form otwartej konwersacji jest tym, co umożliwiło naszemu gatunkowi rozwój. Dialog i dyskusja mogą być nowymi określeniami, ale koncepcja jest wiekowa. Jeśli masz problem, rozmawiaj o nim tak długo, aż nie zostanie rozwiązany w sposób dla wszystkich satysfakcjonujący. Ale gdzieś po drodze do bycia lepszym, szybszym, do naszego zbiorowego lepszego jutra zapomnieliśmy o tej podstawowej koncepcji.

Facylitacja jest procesem, który pomaga nam przypomnieć sobie, jak rozmawiać bądź – jak ujął to Peter Senge – jak myśleć zbiorowo. Facylitatorzy spędzają lata, czasem całe życie, doprowadzając do perfekcji sztukę pomagania jednostkom, grupom, zespołom, społecznościom i społeczeństwom odszukać i powtórnie używać najbardziej podstawowych umiejętności. Potęga facylitacji to zapewnienie czasu i przestrzeni, a także procesów, aby nawigować ludzi poprzez proces reaktywacji i przypominania sobie, jak zadawać pierwotne pytania. Dzięki temu możemy prowadzić autentyczne dialogi nawet na tematy, które budzą u nas głębokie uczucia bądź przekonania albo powodują konflikty.

„Próżniowy potwór” jest pozbawiony skrupułów. Zaatakuję każdego – jednostki, grupy, zespoły, a nawet całe narody. Potęga facylitacji pomaga nam przyswoić pojęcie konstruktywnego konfliktu – odchodząc od „walcz i zwyciężaj”, a dążąc do „razem damy radę”. Następnym razem, gdy staniesz w obliczu konfliktu, zasięgnij pomocy najbliższego facylitatora bądź sam podejmij się tej roli i walcz z „próżniowym potworem”. Wydobądź na światło dzienne informacje, pozwól ludziom na rozmowy i zachęcaj do podejścia w stylu „dam radę”, które umożliwiło ludzkości ewolucję i prosperowanie na przestrzeni wieków.

POTĘGA FACYLITACJI



Wizualne podsumowanie: Rosanna von Sacken

Bibliografia

- I. What's a Wicked Problem? | Wicked Problem (2010). Stony Brook University.
<https://www.stonybrook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>.
- II. Wikipedia (30 kwietnia 2021). Oprah Winfrey. https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey.
- III. Founding Fuel is an entrepreneurial think-tank based in India. <https://foundingfuel.com/>.
- IV. REACH Singapore. (2020). Our Singapore Conversation. Base.
<https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>.
- V. Międzynarodowe wydanie „The Guardian” (22 stycznia 2019). „Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens’ Assembly worked”.
- VI. Raport Centrum Jeffersona „Jefferson Centre’s report on Rural Climate Dialogues”.
<https://jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/>.
- VII. Raport Fundacji CP Yen „CP Yen Foundation Report – Imagine”.
<https://cp-yen.ning.com/>.
- VIII. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute.
<https://co-intelligence.org/S-Canadaadvrsariesdream.html>.