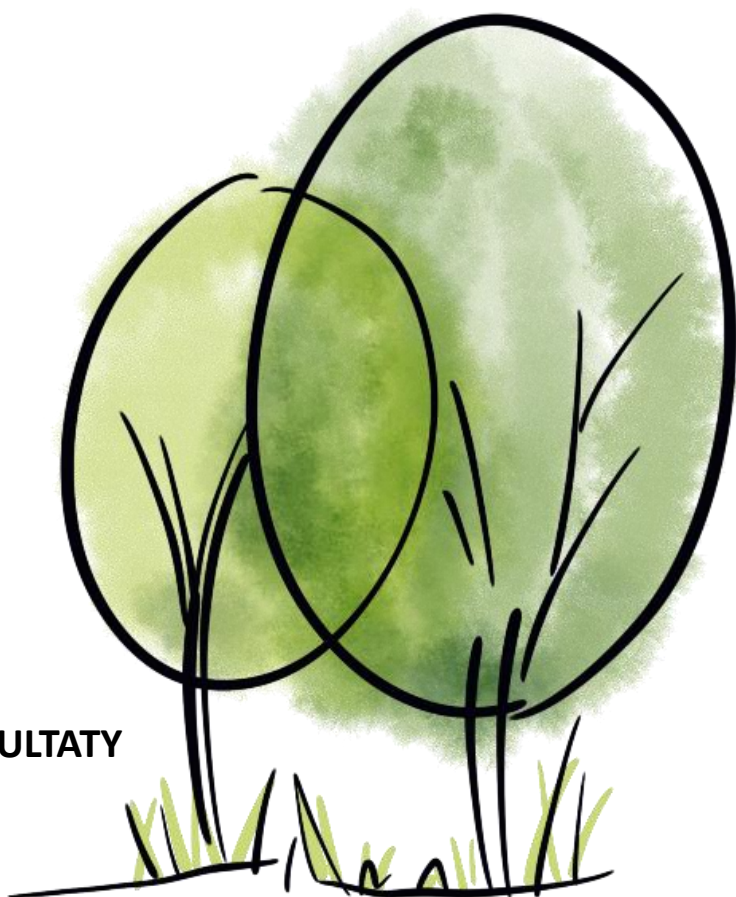


Potęga facylitacji

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 rozwoju zespołów

Tekst: Héctor Villarreal Lozoya

Wizualne podsumowanie: Debbie Roberts

Tłumaczenie: Anna Bell

Praca zespołowa to umiejętność kolektywnej pracy realizującej wspólną wizję. To umiejętność ukierunkowania indywidualnych osiągnięć na intencje organizacji. Praca zbiorowa to energia, dzięki której przeciętni ludzie osiągają nieprzeciętne rezultaty.

Andrew Carnegie

Facylitacja grup kształtuje warunki zbliżone do zachowań, kontekstu społecznego oraz praktyk właściwych dla wysoce wydajnych zespołów. Oznacza to, że owocna współpraca może mieć także miejsce w przypadku dopiero co zawiązanych grup bądź nieskutecznych zespołów. Poprzez doświadczenie facylitacji członkowie grupy są w stanie dostrzec, co potencjalnie mogą osiągnąć i co potencjalnie może się wydarzyć, pod warunkiem że staną się prawdziwym zespołem. W normalnych warunkach wykształcenie takich zachowań jest czasochłonne albo wymaga diametralnej zmiany zachowania liderów i długiego okresu wdrożenia.

Lektura tego rozdziału odkryje przed zespołami, liderami i facylitatorami wpływ facylitacji na rozwój i zwiększenie wydajności grupy oraz wskaże ścieżkę ewolucji od grupy do zespołu.

Zapewne sądzicie, że nie można zbyt wiele oczekiwać od dopiero co zebranej grupy ludzi – ani pod względem rezultatów, ani wydajności. W zasadzie zgodziłbym się z tym stwierdzeniem. Odstępstwem od tej zasady będzie jednak grupa, którą doświadczony facylitator przeprowadzi przez skuteczną facylitację grupową.

Ludzie jako istoty społeczne

Na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat rozmaite media, książki biznesowe oraz media społecznościowe skupiały się na jednostkach jako nośnikach kreatywności, rozwoju i postępu. Tak jakby jedna tylko osoba w odosobnieniu była w stanie dokonać fenomenalnej zmiany. Jeśli jednak przyjrzymy się temu dokładniej, to właśnie ludzka umiejętność jednoczenia się i tworzenia spójnych grup umożliwiła postęp w każdej dziedzinie życia. Jesteśmy w istocie zwierzętami społecznymi¹.

Antropologowie doszli do wniosku, że jednym z dwóch czynników, które umożliwiły *homo sapiens* podporządkowanie sobie innych gatunków, była umiejętność współdziałania. U zarania ludzkości to dzięki współpracy jedna grupa była w stanie zdominować inną.

POTĘGA FACYLITACJI

Długa historia ludzkiego gatunku (a także gatunku zwierząt) wskazuje na to, że przetrwały te, które nauczyły się współpracować i najsukuteczniej improwizować.

Charles Darwin

Nawet jeśli porównamy człowieka z innymi zwierzętami społecznymi, ludzi nadal cechuje wyjątkowa umiejętność współpracy^{II}, dlatego też czasem nazywa się człowieka zwierzęciem ultraspołecznym^{III}.

Od religii do edukacji, od ekonomii do technologii – to właśnie zdolność organizowania się, definiowania ról, obierania celów oraz pracy w towarzystwie innych stanowi wielką różnicę. Dzięki temu to człowiek stał się dominującym gatunkiem na planecie Ziemi. Nawet reprodukcja i opieka nad potomstwem wymaga ludzkiej współpracy. Można więc stwierdzić, że współpraca wpisana jest w nasze DNA. Powiedzenie głosi, że jedzenie jest lepsze, jeśli jemy razem – i jest w tym sporo prawdy.

Jako społeczeństwo czcimy wybrane jednostki jako bohaterów naszego kolektywnego postępu. Encyklopedie pełne są przykładów. A to właśnie wyjątkowa zdolność grup ludzkich do jednoczenia się tak naprawdę utorowała na przestrzeni wieków drogę do cywilizacji. (Więcej na temat współpracy w znajdziesz rozdziale ósmym).

Niemniej jednak rezultaty są bardzo zróżnicowane w różnych grupach. Nawet w ramach jednej organizacji grupy pracujące w zbliżonych, jeśli nawet nie jednakowych, warunkach osiągają odmienne rezultaty pod względem wydajności.

W ostatnich latach coraz częściej słyszymy o tym, że spotkania wywołują frustrację. Uczestnicy odczuwają zmęczenie, a w konsekwencji opuszczają spotkanie w stanie emocjonalnie gorszym niż przed nim. Ich relacje z innymi także pogarszają się po spotkaniach. Uczestnicy potrzebują kontynuacji spotkania bądź sprawozdania z bezowocnego posiedzenia. Utało się nawet nowe określenie dla tego fenomenu „spotkanioza” (*meetingitis*). W popularnym słowniku Urban Dictionary^{IV} mianem tym określa się sytuację, w której organizacja bądź poszczególni ludzie mają tak wiele spotkań, że na faktyczną pracę nie starcza im czasu.

Dlaczego do tego doszło? Przecież jesteśmy istotami społecznymi. Czyż nie jesteśmy najbardziej wydajni, kiedy współpracujemy? Jaka jest przyczyna tej frustracji?

Jestem przekonany, że to złożoność dzisiejszego społeczeństwa oraz niekompletność narzędzi przekazanych nam przez system edukacji w efekcie odstrasza od współpracy. To nasze przywiązanie do starych nawyków i struktur zawodowych ogranicza umiejętność większości grup do efektywnej wspólnej pracy.

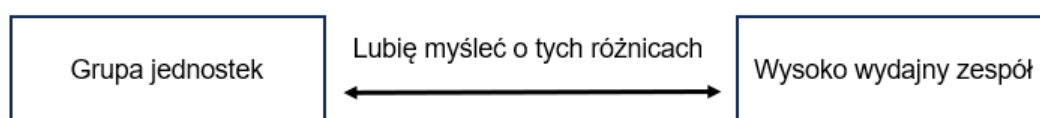
I tutaj właśnie facylitacja może wszystko zmienić. Facylitacja uwzględnia czynniki, które są niezbędne, aby uczynić sukcesem pracę w grupie. Począwszy od przygotowania, a skończywszy na selekcji metod, od zużycia energii do rozwiązywania konfliktów – facylitacja pozwala nadzorować społeczno-emocjonalne aspekty dotyczące członków grupy. Pozwala także zarządzać przepływem informacji, tak niezbędnym przy rozwiązywaniu problemów, i wspomaga kompletny proces decyzyjny.

Do zadań facylitatora należy wsparcie zespołu, tak by osiągnął możliwie jak najlepsze rezultaty. To właśnie facylitator upewnia się, że zespół ma zasoby w zasięgu ręki – i to we właściwym czasie. Wiąże się to z otwieraniem kanałów komunikacji pomiędzy uczestnikami, umożliwieniem generowania pomysłów, lepszą akceptacją planów działania oraz wzrostem jednomyślności. To z kolei przekłada się na wyższą jakość rezultat przy jednoczesnej poprawie, a przynajmniej nie pogorszeniu, relacji międzyludzkich^V.

Od grupy do zespołu, od bramki na lotnisku do bramki na boisku

Ustaliliśmy, że bycie w grupie przychodzi ludziom naturalnie. Z literatury o tematyce grup społecznych wynika, że grupy ludzkie są zróżnicowane pod względem osiąganych wyników, rozwoju czy wyników pracy^{VI}. Niektóre zdołały wykształcić zachowania, które przełożyły się na ich skuteczność oraz wydajność przy jednoczesnym utrzymaniu społecznej spójności. Wielu autorów uznało, że jest to pewien etap ewolucji, i przyjęło, że taką grupę określamy mianem zespołu.

Lubię myśleć o tych różnicach w zachowaniu, wartościach i nastawieniu różnych członków grup i zespołów w kontekście kontinuum procesu ewolucji grupy. Na jednym krańcu spektrum znajduje się grupa. Istnieje bardzo fundamentalny powód, dla którego jednostki gromadziły się i są razem albo właśnie zaczęły wzajemne interakcje. W miarę jak kształtują się zasady postępowania i polepszają relacje między członkami grupy, zaczyna się transformacja i grupa podąża w prawym kierunku kontinuum. To przekłada się na wzrost wydajności i polepszenie osiąganych wyników.



Od grupy do zespołu

Jako przykład weźmy na warsztat grupę pasażerów samolotu czekających przy bramce w terminalu. Wszyscy mają ten sam cel: dotrzeć do wyznaczonego miejsca. Wydajność takiej grupy wynika z kumulacji celów poszczególnych osób, coś w stylu „chcę się dostać do danego miasta”. Poza tym relacje między członkami grupy oraz ich cele związane z tym, jak się gdzieś dostać, mogą być zróżnicowane.

Porównajmy to ze zwycięską drużyną piłkarską pucharu świata. Dla wielu jest to książkowy przykład wysoce wydajnego zespołu. Dwudziestu trzech piłkarzy ma jeden wspólny cel, jakim jest wygranie rozgrywek. Ich indywidualne cele mogą być jednak różne – atak skupia się na strzelaniu bramek, podczas gdy obrona ma za zadanie blokować napastników, a bramkarz nie dopuścić do strzelenia gola. To relacje między nimi, komunikacja i treningi sprawiają, że są niepokonani.

Kimberly Bain wielokrotnie mówiła mi, że wielu autorów/teoretyków porównuje naturalną ewolucję od grupy do zespołu do procesu liniowego, do ukończenia którego konieczne są tylko czas i praca. A jednak nie wszystkie grupy, które spędziły ze sobą znaczną ilość czasu, stają się tym, co powszechnie określa się mianem efektywnego zespołu.

W dowolnym czasie grupa może przesuwać się w kontinuum w prawo bądź w lewo. Kierunek zależy od tego, jak będą sobie okazywać szacunek, traktować współpracę oraz równoważyć indywidualizm członków grupy. W zespole ma to przełożenie na konkretne zachowania: aktywne słuchanie, planowanie, skupione dyskusje, kończenie rozpoczętych procesów, zarządzanie konfliktem, podejmowanie decyzji i wypracowanie porozumień.

Model Tuckmana

W roku 1965 Bruce W. Tuckman wydał względnie krótki artykuł badawczy ^{VII}. Miał on zaledwie piętnaście stron, a mimo to wywarł ogromny wpływ na to, jak dziś postrzegamy rozwój grupy. Model Tuckmana opiera się na czterech filarach: formowanie – docieranie – stabilizacja – działanie. Na przestrzeni lat był on fundamentem kilkunastu metodologii służących do oceniania etapu rozwoju/dojrzałości zespołu. Stał się także podstawą niejednego programu rozwoju liderów ^{VIII}.

W największym skrócie każdy z etapów jest elementem krytycznej ścieżki, przez którą przechodzi typowa grupa. Proces rozwoju nie jest zawsze liniowy. Tuckman sugeruje, że czasami grupy są w stanie przejść do etapu trzeciego od razu po zakończeniu pierwszego, czyli z pominięciem drugiego.

Tuckman zidentyfikował następujące etapy rozwoju grupy ^{IX}:

Etap 1 – Formowanie: Na tym etapie członkowie grupy nie są obeznani z zastaną sytuacją. Lider bądź osoba dowodząca ma zauważalną władzę i korzysta z niej. Na tym etapie członkowie grupy spotykają się i pod kierownictwem lidera określają cele zespołu oraz swoje indywidualne cele i zadania.

Odnieśmy się tutaj do słów Gene Kranza, byłego dyrektora lotów NASA. Na początku swojej kariery napisał: „Trudno było mi uwierzyć, że ludzie zgromadzeni w tym budynku to trzon zespołu, który ma wysłać Amerykanina w kosmos. Po raz pierwszy w życiu czułem się zagubiony i niedouczony, ale nikt inny nie zauważył mojego zakłopotania. Potem pomyślałem, że może jednak oni czuli się tak samo jak ja” (2000). Wielu ludzi może odnosić takie właśnie wrażenie na początku pracy z nowym zespołem.

Etap 2 – Docieranie: Konflikty powstają z powodu różnych stylów pracy, niejasnych zadań czy ról albo w wyniku pochodzenia z różnych środowisk. Na tym etapie pojawiają się spięcia i konflikty. Przykładem konfliktu może być kwestionowanie autorytetu lidera przez członków zespołu. Stres spowodowany brakiem ról w zespole czy też ewidentną demonstracją władzy też prowadzi do konfliktu. Jeśli na tym etapie nie rozwiąże się problemów, wówczas zespół (bądź jego wydajność) ulega dezintegracji. Spory powstałe na tym etapie mogą wzmocnić zespół, pod warunkiem że są właściwie rozwiązane. Jeśli pozostają nierozstrzygnięte, wówczas grupa tkwi na tym etapie przez długi czas.

Etap 3 – Stabilizacja: Zarządzanie konfliktem i budowanie relacji międzyludzkich pomagają rozwiązywać konflikty i umożliwiają ludziom współpracę. Ten etap często zajął się z etapem docierania się, ponieważ nowe zadania wpływają na zachowania ludzi. Grupy, które przebrnęły przez etap docierania się, wykształciły już swego rodzaju zażyłość oraz wspólną odpowiedzialność za dotarcie do celu. Normy w grupie bezustannie się zmieniają. Trzeba ustalić nowe obowiązki i polityki oraz zaktualizować procesy i wytyczne. Zobowiązanie do zdobycia celu sprawia, że zespół jest w stanie stawić czoła wielu nawet największym problemom i ustalić plan działania.

„Nie ma na tym świecie uczucia, które można by porównać z uczuciem, jakiego doświadczasz, gdy wiesz, że coś schrzaśnieś. Musisz teraz wszystko wyjaśnić, włączając w to najbardziej kłopotliwe szczegóły, i powiedzieć, dlaczego zrobiłeś to, co zrobiłeś, podczas sprawozdania z symulacji. Nie ma żadnych wymówek” – tak Gene Kranz opowiadał o wewnętrznej inspekcji, podczas której uwzględniano w obliczeniach wyciągnięte wnioski, wymyślano nowe procesy i ustalano nowe normy. To wszystko miało na celu wysłanie pierwszej załogi na księżyc.

Etap 4 – Działanie: Na tym etapie zespół osiąga sukces poprzez ciężką pracę i zdobytą wiedzę. Efekty pracy są widoczne, ponieważ relacje międzyludzkie zostały ułożone, a zasady pracy przyjęte przez członków grupy. Lider może teraz skoncentrować się na rozwoju zespołu oraz na poprawie jego wydajności. Tuckman sugeruje, że najbardziej wydajne zespoły same organizują swoją pracę. Nie potrzebują lidera w kwestiach, takich jak organizacja czy ustalanie obowiązków i reguł pracy w zespole.

Ciągłe wtrącanie się lidera może niewłaściwie spożytkować energię i inne zasoby zespołu. W tradycyjnym układzie lider utrzymuje większy dystans od pewnych zagadnień w porównaniu z członkami zespołu.

Gene Kranz w taki sposób podsumował swoje doświadczenia w NASA: „Kiedy organizacja doskonale zaplanowała dane wydarzenie, członkowie zespołu działali w idealnej harmonii. To było jak zespołowa chemia. Komunikacja w zespole była niemalże intuicyjna, zespół maszerował w rytmie, tempo roso z godziny na godzinę i nikt nigdy nie odstawał”^X. Po chwili dodał: „(...) po prostu trzeba było mieć zaufanie do swojej załogi, swojego zespołu i samego siebie. Dzięki zaufaniu jesteś w stanie dotrzeć w miejsca, gdzie można wykorzystać nadarzające się możliwości, radzić sobie z porażkami i sprawić, że liczy się każda sekunda”.

Kiedy wszyscy razem nad czymś pracują, sukces zatroszczy się sam o siebie.

Etap 5 – Zawieszenie: Zespoły zawiązane na cel projektu w momencie osiągnięcia tego celu ulegają rozwiązaniu. Ten etap został dodany przez Tuckmana i Jensena prawie dekadę po stworzeniu pierwotnego modelu^{XI}. Wiele autorów jest zdania, że może to być także etap dostosowania. Smith twierdzi, że kiedy grupa doświadcza naprawdę istotnych zmian, ma to na nią zasadniczy wpływ. Przykładem takiej zmiany może być nowe przywództwo, nowy cel bądź znaczna modyfikacja procesów^{XII}.

Na końcu tego rozdziału podzielę się sposobem, w jaki facylitator lub lider zespołu może uporać się ze wspomnianymi etapami i ułatwić grupie przejście do etapu działania. Ważne, by zrozumieć, że niektóre zespoły mogą nigdy nie przejść przez wszystkie etapy. Grupy mogą utknąć na którymś z nich, na przykład na etapie docierania, na którym to zmagają się z wewnętrznymi konfliktami i różnicami zdań. To może doprowadzić do niskiej motywacji zespołu. Brak rezultatów może także zaostrzyć konflikt. Wszystko to może wywołać konieczność zmiany członków zespołu bądź lidera.

Jedną z nowatorskich myśli Tuckmana jest to, że kiedy zespół dociera do etapu działania, wówczas rola lidera i jego interakcje z zespołem ulegają redukcji. Dzieje się tak, ponieważ wzrasta współzależność członków zespołu. Pozwala ona zespołowi samodzielnie rozwiązywać problemy, bez konieczności angażowania w to lidera. To ułatwia swobodny przepływ informacji, szybsze podejmowanie decyzji, a w konsekwencji przynosi lepsze rezultaty.



Interakcje z liderem oraz współzależność członków zespołu

Zbieżność modelu Tuckmana^{XIII} oraz niektórych podstawowych elementów ogólnie pojmowanego poprawnego procesu facylitacji jest doskonale widoczna.

Ewolucja grupy

Podczas gdy model pomyślnie przetrwał próbę czasu, Smith zaproponował, by proces ten postrzegać nie liniowo, a jako serię cykli. Grupa może być postawiona w sytuacjach, które wywołują stres (nowi członkowie, nowe cele, nowy lider itp.), co odbije się na jej wydajności. Smith twierdzi, że w ramach cyklu życia grupy po każdym kolejnym etapie docierania następuje etap stabilizacji.



Graficznie można by opisać taką ewolucję grupy jako niekończący się cykl etapów.

Weźmy na przykład wysoce wydajną grupę. W momencie zmiany przywództwa funkcjonuje ona już od dłuższego czasu (co także może być momentem przełomowym). Jeśli zespół jest niewielki, powiedzmy dwoje bądź troje ludzi raportujących do lidera, wówczas z dużym prawdopodobieństwem wystąpi nowy etap formowania grupy. Wytworzą się nowe relacje i wyjaśnione zostaną wszelkie niepewności. Być może nowy lider wdroży nowe reguły oraz przyjęte zostaną nowe procesy.

W przypadku wysoce wydajnego zespołu jego członkowie zapewne już działają ze znaczną swobodą. Grupa taka może od razu przejść do etapu stabilizacji, co Tuckman przewidział w jednym ze scenariuszy. W dużej mierze będzie to zależało od osobowości i stylu przywództwa nowego lidera w socjalnym kontekście całej grupy.

Gdy jednak mamy do czynienia z dużym zespołem, zaobserwujemy zupełnie inny scenariusz. Zazwyczaj duże, wydajnie funkcjonujące zespoły mają zdefiniowaną strukturę i wewnętrzne procesy, a relacje członków grupy są ustabilizowane. Jeśli nowy lider zostaje wyłoniony z zespołu, wówczas zmiana przywództwa powinna być mniej przełomowa, a grupa przejdzie ponownie przez etap stabilizacji. Nie będzie to jednak miało miejsca, gdy wystąpiła wewnętrzna rywalizacja o pozycję lidera, co ponownie doprowadzi do etapu docierania. Oba scenariusze mogą być korzystne przy zastosowaniu facylitacji, ponieważ facylitowanie porozumienia może ułatwić przebudowę grupy. To właśnie jedno z zastosowań potęgi facylitacji w budowaniu lepszych zespołów.

Facylitator zapewnia, że grupa ma wspólny cel, przestrzegane są reguły, zachowana jest struktura, władza jest współdzielona i wszyscy chcą osiągnąć oczekiwane rezultaty.

POTĘGA FACYLITACJI

Jak wcześniej wspomniano, wszystkie wymienione etapy są rozłożone w czasie w normalnym procesie ewolucji grupy. Facylitacja może przełamać i znacznie przyspieszyć ten cykl.

Nie ma znaczenia, na którym etapie jest aktualnie grupa. Może być to grupa powołana ad hoc co oznacza, że została powołana w jednym konkretnym celu (etap formowania). Może borykać się z pewnymi wewnętrznymi kwestiami, które nie zostały jeszcze wyjaśnione (etap docierania). Może także być to grupa osiągająca dobre rezultaty (etap działania).

Potęga facylitacji jest jak trampolina – wspomaga transformację grupy w zespół w krótkim okresie. Facylitator weźmie to wszystko pod uwagę podczas projektowania procesu. Zapewni też, że zastosowane procesy będą na odpowiednio dobranym poziomie, tak by grupa działała jako jednostka podczas sesji spotkań. Zadbaj również o to, żeby grupa miała wspólny cel, aby przestrzegane były reguły, zachowana została jest struktura, władza była współdzielona i wszyscy chcieli osiągnąć oczekiwane rezultaty.

Facylitator stara się doprowadzić grupę do etapu działania tak szybko, jak to możliwe, planowo wykorzystując przeznaczony na to czas. Działania facylitatora mogą nie zmienić trwale zachowania członków zespołu. Facylitacja odpowiednio zaplanowana i dobrze wykonana wpłynie na zachowania tylko tymczasowo po to, by wykonać dane zadania.

Dobre praktyki facylitacji pokrywają się w wielu aspektach z odkryciami Google w badaniach nad wysoce wydajnymi zespołami. W 2015 roku Rozovsky ^{xiv} oznajmił, że w Google zidentyfikowało pięć dynamik charakterystycznych dla zespołów odnoszących sukcesy:

- bezpieczeństwo psychologiczne,
- niezawodność,
- struktura i przejrzystość,
- sensowność pracy,
- oddziaływanie pracy.

Dobra facylitacja wspiera każdą z powyższych, przez co zapewnia optymalne warunki do działania grupy.

Zespół dobry – spotkania złe

Siłą zespołu są ludzie, którzy go tworzą. Siłą ludzi jest ich zespół.

Phil Jackson

Zespół musi się zebrać, aby wykonać pracę. Zebrania zespołu nazywamy spotkaniami (choć według taksonomii Keitha ^{xv} można stosować zamiennie ponad dwa tuziny określeń). W ubiegłej dekadzie w mediach społecznościowych i biznesowych gwałtownie wzrósł ostry sprzeciw przeciwko spotkaniom. W Internecie można przekonać się, jak złą opinię mają spotkania.

Nie jest czymś niezwykłym słyszeć narzekania ludzi na temat kolejnych spotkań i braku czasu na faktyczną pracę. W kilku badaniach uczestnicy przyznali, że zdarza się, iż często nie wiedzą tak naprawdę, w jakim celu odbywają się spotkania. Badania wskazują, że zazwyczaj z tego właśnie powodu okazują się porażką ^{xvi}.

POTĘGA FACYLITACJI

Kiedy organizacja zatrudnia profesjonalnego facylitatora, to za cel nie stawia sobie "lepszych doświadczeń ani fenomenalnego korporacyjnego zwrotu akcji. Celem są konkretne namacalne rezultaty wynikające z czasu i wysiłku przeznaczonego na spotkania przez każdego ich uczestnika.

Facylitowane spotkania z natury są ukierunkowane na konkretny rezultat. Oznacza to, że efekt końcowy jest dobrze zdefiniowany. Facylitator może zaplanować jedno spotkanie grupowe bądź całą serię spotkań, w ramach których będzie nawigował uczestników poprzez proces, tak aby w efekcie to właśnie oni wybrali najodpowiedniejszą dla siebie opcję. Oznacza to, że przed faktycznym spotkaniem z uczestnikami trzeba wykonać sporo pracy.

Potęga facylitacji potrafi przekształcić grupę obcych sobie ludzi, czasem nawet niedarzących się specjalną sympatią, w prawdziwy zespół. Zróżnicowana grupa ludzi może stać się spójną jednostką skupioną na konkretnych i ściśle określonych zadaniach.

Produktywne spotkania nie są dziełem przypadku, są planowane z zamysłem.

Andrew Carnegie

Jestem przekonany, że to odróżnia profesjonalnego facylitatora procesów grupowych od innych ekspertów. Profesjonalny facylitator rozumie, że grupy ludzi mogą mieć skomplikowaną strukturę. Dlatego też właściwe przygotowanie oraz zaplanowanie każdego spotkania są niezbędne, aby facylitacja zakończyła się sukcesem. Wspomina o tym Międzynarodowe Stowarzyszenie Facylitatorów w ramach kluczowych kompetencji facylitatorów.

Transformacja grupy w zespół podczas spotkania nie jest dziełem przypadku. To efekt planowania z zamysłem. Poniżej znajduje się zestawienie podobieństw zaobserwowanych w zachowaniach produktywnych zespołów oraz cechach doskonale facylitowanych spotkań.

<i>Częste zachowania wysoce wydajnych produktywnych zespołów oraz cechy doskonale facylitowanych spotkań</i>
<i>Normy i role są ustalone oraz przestrzegane przez wszystkich (liderów i członków zespołu)</i>
<i>Skupienie na osiągnięciu zamierzonych celów oraz dobre zrozumienie intencji</i>
<i>Zmotywowani członkowie zespołu</i>
<i>Proces podejmowania decyzji jest elastyczny</i>
<i>Różnice zdań są oczekiwane, dozwolone i odpowiednio zarządzane</i>
<i>Wysoki procent sukcesu (w osiąganiu zamierzonych celów)</i>
<i>Wysoka kultura interakcji jest ważniejsza niż członkowie zespołu / uczestnicy spotkania</i>
<i>Kanały komunikacji są otwarte, obecna jest chęć słuchania innych i rozumienia, o czym mówią</i>
<i>Uczestnictwo w spotkaniu jest udziałem każdego, a współzależności są kluczowe</i>
<i>Pełne zaufanie do innych zarówno w kwestii zadań, jak i informacji zwrotnej</i>

Facylitator jako katalizator zespołu/grupy

Facylitator pomaga grupie, choć sam nie jest elementem tejże grupy. Koncentruje się na procesie, w jakim uczestniczy grupa, dzięki czemu może się ona skupić na zadaniach merytorycznych. Facylitator pozostaje neutralny, co oznacza, że nie opowiada się po żadnej ze stron dyskusji. Nie manipuluje dyskusją w sposób sugerujący konkretne wnioski. Ma jednak za zadanie popchnąć/pociągnąć grupę, tak by dotarła do wcześniej uzgodnionego punktu w dyskusji, oraz sprawić, by osiągnęła założenia sesji.

Facylitator jest liderem procesu, a nie liderem grupy. Uczestnicy mają zaufanie do procesu, ponieważ obdarzają zaufaniem facylitatora. Facylitator przewodniczy obradom tak, by cele dyskusji zostały osiągnięte.

Utrzymywanie równowagi pomiędzy efektami spotkania (koncentracja na zadaniach) oraz uczestnictwem w spotkaniu (zaangażowanie grupy / satysfakcja) to kluczowy aspekt potęgi facylitacji, który umożliwia transformację grupy w zespół. Facylitator, jako element merytorycznie zewnętrzny, stoi na straży procesu spotkania albo przynajmniej ma pod kontrolą pewne komplikacje, które występują na etapie stabilizacji i docierania się grup.

Rzeczy wielkie w biznesie nigdy nie są dziełem jednostki, są dziełem zespołu ludzi.

Steve Jobs

Facylitator ma za zadanie pomóc zespołowi przejść przez etapy formowania, docierania, stabilizacji i działania” szybko i sprawnie, tak by osiągnąć zaplanowane rezultaty w założonym czasie. Aby lepiej to sobie wyobrazić, możemy porównać facylitatora do katalizatora.

Katalizator przyspiesza procesy, które w normalnych warunkach trwają dużo dłużej. Zmienia sposoby interakcji uczestników zarówno między sobą, jak i z liderem/liderami. Ma także wpływ na normalne, codzienne zachowania i obowiązujące reguły. Facylitacja przyspiesza interakcje, generowanie pomysłów i współpracę.

Studium przypadku: firma konsultingowa

Kilka lat temu międzynarodowa firma konsultingowa zatrudniła mnie do pracy przy ich dorocznym firmowym kongresie. Kongres odbywał się już od pięciu lat, ale jak dotąd nigdy nie uczestniczył w nim facylitator. Firma posiadała ponad czterdzieści biur, przy czym zespół odpowiedzialny za organizację kongresu wyłaniany był z siedmiu głównych biur. To on właśnie podejmował kluczowe decyzje, włączając w to ustalanie porządku obrad.

Poprzednie kongresy zorganizowane były w formie forów dyskusyjnych otwartych w konkretnych przedziałach czasowych. Była to przestrzeń do dyskusji nad sprawami dotyczącymi wszystkich biur bądź studiów przypadków usług dostarczonych w ubiegłym roku. Niestety jednak uczestnicy kongresu z przednich lat skarżyli się na niskie zainteresowanie kongresem oraz brak konkretnych osiągnięć. Liczba uczestników spadała z roku na rok. W poprzednim roku mniej niż piętnaście biur wzięło udział w wydarzeniu. Celem komitetu organizacyjnego było przeorganizowanie kongresu, zwiększenie zainteresowania i zaangażowania uczestników.

Podczas planowania z głównymi biurami od razu było jasne, że tegoroczny kongres musi być zupełnie inny niż poprzednie. Zaczęliśmy od ustalenia i udokumentowania celów, zarówno tych relacyjnych, jak i konkretnych oczekiwanych rezultatów. Uzgodniono, że głównym celem będzie polepszenie relacji i wymiany informacji. Chciano zmienić percepcję biur, które brały udział w wydarzeniu.

Podczas kongresu zastosowano zaplanowane procesy facylitacji. Dzięki temu uczestnicy zaczęli inaczej postrzegać się wzajemnie oraz inaczej się wspierać. Kilka miesięcy później uczestnicy kongresu nazwali to punktem zwrotnym. Od tamtego momentu byli w stanie kontaktować się z biurami w innych krajach. Byli świadomi tego, co inne biura mają do zaoferowania pod kątem wiedzy i doświadczenia. Co jednak ważniejsze, nabrali odwagi, aby wymieniać się doświadczeniami i informować o nadarzających się okazjach.

Podczas kongresu przeszli przez etapy docierania się i stabilizacji. Po ustaleniu oraz wcieleniu w życie zasad i procesów uczestnicy przeszli do etapu działania. Przepływ informacji między biurami znacznie się poprawił. Dokonali tego poprzez otwarcie kanałów komunikacji oraz działanie na zasadzie wysoce wydajnego zespołu. Od tamtego czasu firma ta zatrudnia facylitatora do każdego dorocznego kongresu. Facylitator pomaga w planowaniu i facylituje przebieg wydarzenia. Taka właśnie jest potęga facylitacji!

Studium przypadku: zespół dyrektorów szpitala

Zespół dyrektorów szpitala dla ponad trzystu osób na Karaibach posłuży mi za kolejny przykład. Dyrektorzy doszli do wniosku, że potrzebują facylitatora, aby wspólnie zdefiniować misję i wizję swojego zespołu.

Zespół stanowił dyrektor szpitala oraz starsi rangą kierownicy. Członkowie zespołu byli bardzo różnorodni, jako że byli pośród nich lekarze, pielęgniarki, farmaceuci, inżynierowie, księgowie i administratorzy. Każdy miał indywidualny punkt widzenia na to, jak szpital powinien funkcjonować.

Podczas sesji trwającej pół dnia zespół miał za zadanie przemyśleć i zdefiniować powody istnienia szpitala oraz jego wizję. W miarę jak dyskusja się toczyła, uświadomili sobie, że niektóre ich sposoby wymiany informacji nie zgadzały się z misją. Postanowili poświęcić pozostały czas tejże sesji na przeorganizowanie wewnętrznych procesów, tak by wymiana informacji była łatwiejsza.

Spędzili sporo czasu na doprecyzowaniu najlepszych procedur ułatwiających im lepsze wspólne myślenie. Dla nich samych było to doświadczenie przełomowe. Zrozumieli, że nudne cotygodniowe spotkania mogą przeobrazić się w forum, które jest w stanie nadawać bieg pomysłom i inicjatywom.

Miałem możliwość obserwacji i porównania spotkań tejże grupy przed facylitowaną sesją spotkań i po niej. Ich comiesięczne przeglądy zmieniły się nie do poznania. Coś, co było budzącym lęk zadaniem, stało się pełnym energii przeglądem programów i inicjatyw dziejących się w całej organizacji. W indywidualnych rozmowach przekazali mi, że mają teraz świadomość konieczności ciągłych zmian wewnętrznych procesów, aby zapewnić skuteczne funkcjonowanie szpitala. To także jest potęga facylitacji.

Potęga facylitacji a zaufane grupy i budowanie zespołu

Typowe spotkania budujące zespoły kładą nacisk na umiejętności miękkie. Ich celem jest zazwyczaj wzmocnienie komunikacji pomiędzy członkami zespołu. Rezultaty takich spotkań brzmią zwykle następująco: stworzenie połączeń, zbudowanie zaufania, poprawa relacji między członkami zespołu. Można odnieść to do modelu Tuckmana na wielu etapach^{xvii}.

W przypadku procesu facylitowanego jest odwrotnie. Członkowie grupy niekoniecznie muszą obdarzać się wzajemnym zaufaniem jeszcze przed spotkaniem (choć jest to bardzo pomocne). Uczestnicy muszą ufać facylitatorowi, co przekłada się na zaufanie do zaplanowanego dla nich procesu. Czasem łatwiej obdarzyć jest zaufaniem obcego facylitatora niż „gościa z innego działu” z racji spraw i relacji zaistniałych w przeszłości. Tak więc poniekąd facylitator magazynuje zaufanie całej grupy. Jak już

wcześniej przytoczyliśmy, zaufanie (Google nazywa to niezawodnością) jest fundamentalnym elementem grupy odnoszącej sukcesy.

To właśnie podczas tego procesu dialogi prowadzone w otwarty sposób mogą się stać załącznikiem długoterminowych, pozytywnych zmian w relacjach. To właśnie przyczynia się do transformacji grupy w zespół. Jak ustalił Tuckman – jakość relacji międzyludzkich w grupach sprawia, że komunikacja i podejmowanie decyzji są skuteczne. Im relacje są lepsze, a zaufanie większe, tym wydajność grupy rośnie.

Często po facylitowanych sesjach spotkań słyszę od uczestników takie słowa: „Nie miałem pojęcia, że praca z panem Z może być taka interesująca” albo „Pani Y z pewnością miała kilka dobrych pomysłów”. To może zaowocować serią inicjatyw już po zakończonej facylitowanej sesji spotkań.

Angażowanie potęgi facylitacji w rozwój zespołów

Podczas przygotowań do facylitowanej sesji spotkań facylitator oraz lider / menedżer zespołu / sponsor muszą zrozumieć, na jakim etapie rozwoju jest grupa (formowanie – docieranie – stabilizacja – działanie – zawieszenie). To umożliwi właściwe planowanie i będzie miało długotrwały wpływ na rozwój zespołu.

Posłużmy się przykładem nowej grupy, w skład której wchodzi przedstawiciele różnych podgrup interesariuszy. W tym przypadku facylitator musi spędzić sporo czasu w fazie formowania i docierania. Ma to na celu zbudowanie zaufania koniecznego do tego, aby rozmowy były naprawdę rzeczowe i prowadziły do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Jeśli jedna grupa jest już na etapie działania, wówczas poświęcenie czasu na fazę formowania podczas sesji spotkań może przynieść efekt odwrotny od zamierzonego. Spotkałem się o określeniem „przefacylitowania”, gdy facylitator zakłócał naturalny przebieg i energię grupy.

Trzeba zrozumieć, na jakim etapie ewolucji jest grupa. Wówczas, biorąc pod uwagę dojrzałość grupy, będziesz w stanie zaplanować sesję spotkań, właściwe ramy czasowe oraz określić, ile wysiłku należy włożyć w dane etapy, tak by cały proces przyniósł zamierzone skutki.

Wnioski

W tym rozdziale opisaliśmy, jak potęga facylitacji zmienia relacje pomiędzy członkami grupy. Facylitator przyspiesza rozwój grupy poprzez stworzenie właściwych warunków i zaplanowanie procesów potrzebnych do zoptymalizowania efektywności grupy.

Odpowiednie użycie facylitacji jest w stanie zwiększyć możliwości grupy. Podczas facylitowanej sesji spotkań członkowie grupy ćwiczą zachowania, które wspierają transformację grupy: od etapu docierania bądź normowania do etapu działania. Są to zachowania, takie jak aktywne słuchanie, poszanowanie innych punktów widzenia oraz wdrażanie reguł obowiązujących podczas spotkania i podejmowania decyzji. Wszystkie te zachowania są kluczowe do tego, aby zwiększyć skuteczność grupy.

W efekcie facylitacja buduje jedną z najbardziej potężnych relacji międzyludzkich, jaką jest wzajemne zaufanie członków grupy. Jak powiedział Warren Bennis: „Zaufanie jest niczym smar, który pozwala maszynerii organizacji na sprawne działanie”.

POTĘGA FACYLITACJI

Rekomendacje dla facylitatorów

(Minizałącznik)

Notatki i rekomendacje dla facylitatorów. Czego się spodziewać i co robić podczas planowania sesji facylitowanych spotkań?

Etap ewolucji	Czego spodziewać się na danym etapie, czyli jak zidentyfikować etap?	Co robić, czyli strategie na facylitowaną sesję spotkań?
Formowanie	Uczestnicy prawie się nie znają albo nie mają opinii na temat pozostałych. Większość uczestników jest uprzejmych i pozytywnie nastawionych. Można dostrzec niewielki niepokój. Role w grupie nie są jasne. Nie wszyscy rozumieją cel spotkania.	Na ten właśnie etap przewidziane są lodołamacze, ale uważaj, by nie przedobrzyć. Upewnij się, że zespół dobrze się zna, wie, po co tam jest, i rozumie, jakich rezultatów się od niego oczekuje. Podstawowe zasady są najważniejsze; pozwól ustanowić większość z nich zespołowi. Upewnij się, że uczestnicy sobie ufają. To jest etap rozstrzygający, jako że na nim będą kwestionowane motywy całej sesji. Otwarte rozmowy na temat indywidualnych oczekiwań są na tym etapie konieczne.
Docieranie	Widoczne konflikty pomiędzy członkami grupy. Niektórzy mogą okazywać frustrację. Konieczne może być wyjaśnienie ról. Procesy mogą być niewydajne bądź po prostu niezrozumiałe. Uczestnicy mogą narzekać na liczbę zadań. Bądź wyczulony na różnice charakterów prowadzące do spięć. Można zaobserwować tendencję do unikania konfliktów.	Jest niezwykle istotne, aby zyskać zaufanie grupy, gdyż uczestnicy mogą nie ufać sobie wzajemnie. Umiejętność zarządzania konfliktem jest bardzo przydatna, szczególnie jeśli grupa utknęła na tym etapie. Zdefiniuj procesy zarządzania konfliktem oraz prowadzące do porozumienia. Rozmowy z uczestnikami jeszcze przed sesją spotkań pozwolą odkryć ukrytą listę problemów. To wpłynie pozytywnie na proces odblokowania pozycji podczas sesji.

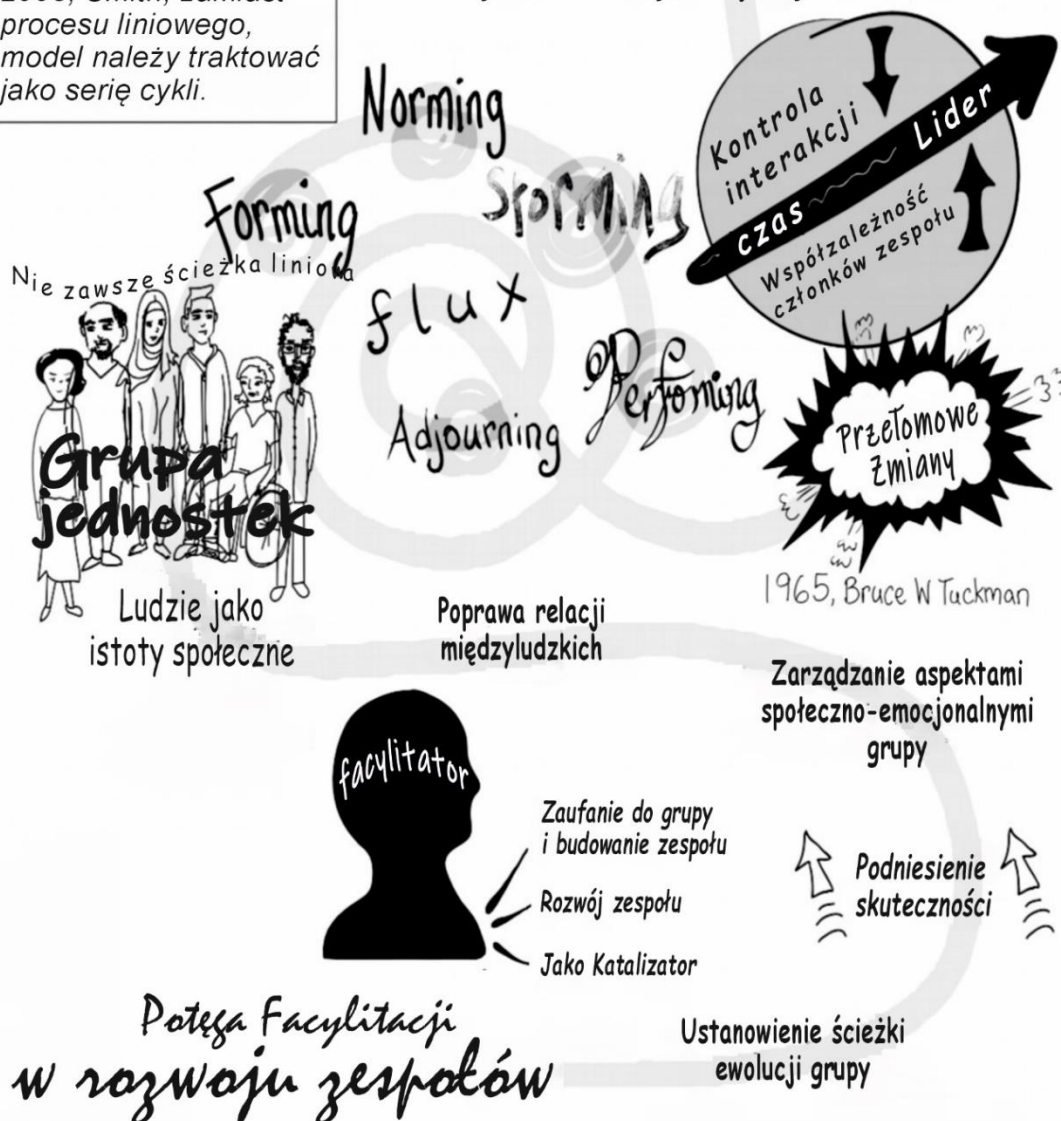
POTĘGA FACYLITACJI

Stabilizacja	Uczestnicy rozumieją procesy i dostrzegają mocne strony pozostałych uczestników. Co więcej, dają konstruktywne informacje zwrotne. Niemniej jednak nadal mogą występować napięcia, gdyż ten etap zachodzi na etap poprzedni. Jeśli oczekiwanym rezultatem jest stworzenie nowego zadania, projektu albo produktu, wówczas może to doprowadzić do konfliktów i pociągnąć grupę do etapu docierania się.	Upewnij się, że grupa rozumie, jakie są jej zadania. Skup się na aspektach pozytywnych. Miej w zanadru dobrą technikę dochodzenia do porozumień, aby uniknąć zakłóceń w procesie. Miej w zanadru techniki zarządzania konfliktem, na wypadek gdyby uczestnicy nie czuli się komfortowo. Dzięki temu mogą próbować rozwiązać konflikty samodzielnie. Jeśli oczekiwanym rezultatem sesji jest ustanowienie nowego procesu bądź nowego sposobu pracy, upewnij się, że uczestnicy zdefiniowali właściwe kanały komunikacji (konkretna technologia, częstotliwość dostarczania informacji itp.) oraz metody podejmowania decyzji.
Działanie	Uczestnicy czują się ze sobą swobodnie, akceptują swoje role i procesy, w ramach których działają. Zespół jest wydajny.	Spraw, by uczestnicy pracowali nad danym zadaniem szybko i sprawnie. Nie „przefacylituj”. Poinstruuuj, na czym zadanie polega, jakie są ramy czasowe, przekaz stosowne instrukcje i po prostu pozwól im działać.
Zawieszenie	Jeśli grupa zostaje rozwiązana na skutek zmian w strukturze, celach bądź zasobach, może to być sytuacja stresogenna dla uczestników.	Ułatw cieszenie się osiągnięciami albo podkreśl zakończenie danego etapu. Wspieraj uczestników w następnych krokach, aby widzieli możliwości, jakie niesie przyszłość. Wyraźnie uznawaj osiągnięcia. Pamiętaj, że nie tylko osiągnięte cele są ważne. Emocjami także należy umiejętnie zarządzać na końcu procesu. Retrospektywne ćwiczenia są pomocne w tym, aby dokonać podsumowania. Idealny etap zawieszenia zawiera w sobie wyciągnięcie wniosków na temat wewnętrznej dynamiki grupy, która została zachwiana/przekształcona podczas sesji spotkań. Dzięki temu grupa będzie w stanie przemyśleć pewne zachowania bądź praktyki z sesji do codziennego życia.



2005, Smith; zamiast procesu liniowego, model należy traktować jako serię cykli.

Wysoco Wydajny Zespół



podsumowanie: Debbie Roberts

Wizualne

Bibliografia

- I. E. Aronson (1980). *The Social Animal*, Palgrave Macmillan.
- II. E. Wilson (2012). *The Social Conquest of Earth*, Norton.
- III. M. Tomasello (2014). The Ultra-Social Animal, *European Journal of Social Psychology*, Kwiecień 44 (3): 187–194.
- IV. Urban Dictionary (brak daty). Meetingitis. Sprawdzono 22 kwietnia 2019. <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=meetingitis>.
- V. E.L. Langeber (20 sierpnia 2017). Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emi-el-langeberg/>.
- VI. R.W. Napier i M.K. Gershenfeld (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Mifflin Co.
- VII. B.W. Tuckman (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
- VIII. M.K.S. Smith (2005). Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. Infed.Org: Education, Community-Building and Change. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>.
- IX. Forming, Storming, Norming, and Performing (brak daty) Forming, Storming, Norming, and Performing. Understanding the Stages of Team Formation. Mindtools. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm.
- X. G. Kranz (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.
- XI. B.W. Tuckman i M.A.C. Jensen (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419–427. Copyright 1977 by Sage Publications. Przedruk za pozwoleniem *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653.
- XII. M.K. Smith (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. Sprawdzono 7 stycznia 2019. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>.
- XIII. R. Nestor (2013). Bruce Tuckman’s Team Development Model. Leadership Foundation for Higher Education. Sprawdzono 28 marca 2019. <https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C-6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDA3>.
- XIV. J. Rozovsky (17 października 2015). Five keys to a successful Google Team. Sprawdzono 6 lutego 2019. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.
- XV. E. Keith, (2019). [A Periodic Table of Meetings](https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings) (z opcją darmowego pobrania). Elise Keith. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings>.
- XVI. Charles (16 czerwca 2019). Klaxoon’s study reveals insights on the future of teamwork in America. Klaxoon Blog. <https://klaxoon.com/community.-content/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-teamwork-in-america>.

XVII. G. Abud (brak daty). The Five Stages of Project Team Development. Sprawdzono 9 października 2018. <https://project-management.com/stages-of-team-development/>.