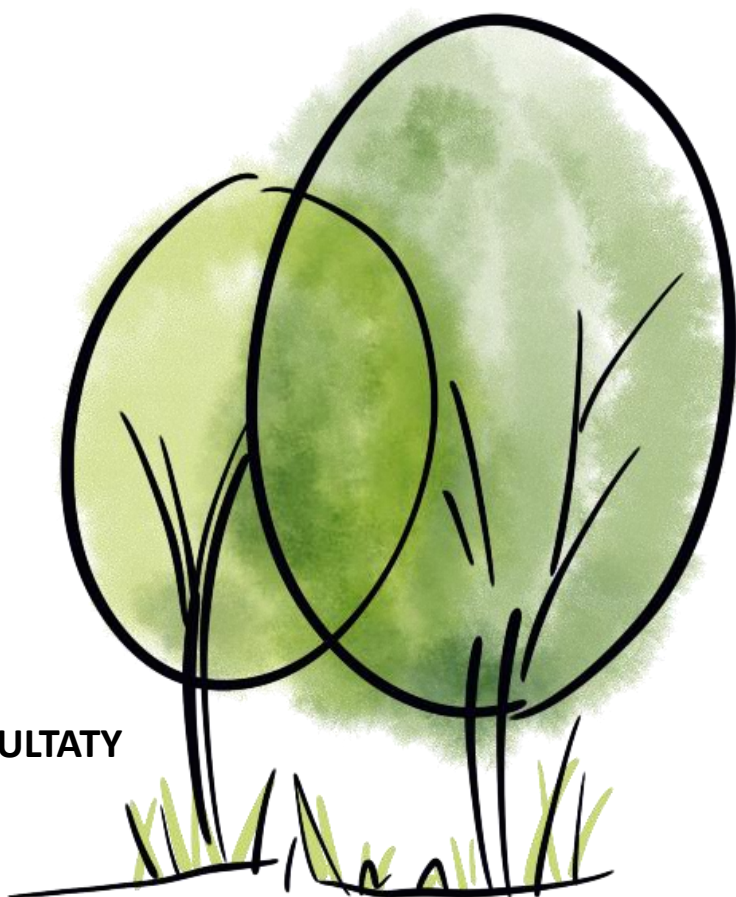


Potęga facylitacji

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 partnerstwa facylitacji z komunikacją

Tekst: Michael Ambjorn i Martin Gilbraith

Wizualne podsumowanie: Chitra Chandrashekhar

Tłumaczenie: Anna Bell

Musieliśmy zgromadzić w jednym miejscu stu dwudziestu pracowników – nie tylko na uroczystość, ale także na przygotowania do przyszłości. W naszej organizacji ten projekt był wiecznie przekazywany z departamentu do departamentu, aż w końcu zajął się nim departament komunikacji. Nadal bardzo wielu ludzi było nastawionych sceptycznie i mówiło, że i tak się nie wybiorą.... A jednak udało się nam osiągnąć ogromny sukces i zdobyć wiele nagród.

Co zrobiliśmy inaczej? Poprosiliśmy o pomoc z zewnątrz – wykorzystaliśmy potęgę facylitacji po to, by wprowadzić w życie naszą strategię komunikacji i zaangażowania. Poszliśmy o krok dalej przy użyciu metody storytellingu. Ludzie poculi, że mogą opowiedzieć własne historie; te z przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Do dziś o tym mówimy. Powinniśmy zrobić to raz jeszcze.

Joanna Anstey, #ETF20

Dlaczego facylitacja jest tak istotna w profesjonalnej komunikacji i odwrotnie?

Słuchaj! Naucz się słuchać. Naucz się być zachwyconym. Jeśli się nie uczysz, jeśli nie czujesz się zachwyconym – albo przynajmniej zakłopotanym – to znaczy, że nie słuchasz. Ciekawość ma ogromne znaczenie.

Ginger D. Homan

W tym rozdziale opowiemy o potędze facylitacji w dziedzinie profesjonalnej komunikacji oraz w mniejszym zakresie o potędze profesjonalnej komunikacji w facylitacji. Jesteśmy przekonani, że stosowanie tych dwóch umiejętności i kompetencji powinno iść ze sobą w parze. Przyniesiemy historie liderów, którzy tak właśnie robią w swoich dyscyplinach w różnych częściach świata. Przedstawimy kilka studiów przypadków demonstrujących połączenie obu elementów, włączając w to kilka praktycznych pomysłów, które możesz od razu wcielić w życie. Jak zaznaczono we wstępie książki, mamy nadzieję w ten sposób zredukować liczbę niewłaściwych interpretacji, błędów w komunikacji oraz nieporozumień, a także pokazać, jak wielka jest potęga współpracy.

Liczymy też na to, że po przeczytaniu tego rozdziału podzielisz zdanie Kashy Dougall, ekspertki w dziedzinie komunikacji. Podczas wywiadu powiedziała: „Nie jestem w stanie dokończyć niektórych zadań bez wsparcia facylitatora”. A może dojdiesz do wniosku, że też chcesz zostać facylitátorem?

Ponadto znajdziesz tutaj wnioski ponad dwudziestu ekspertów, z którymi mieliśmy przyjemność rozmawiać podczas zbierania materiałów do rozdziału. Niektórzy z nich przytoczyli także swoje ulubione cytaty. Znajdziesz je poniżej wplecione w tekst główny.

Podobnie jak w innych częściach tej książki ten rozdział to zaledwie wstęp do dyskusji, a nie jej zakończenie – ścieżka nauki. Zachęcamy, aby koncepcje, o których tutaj mówimy, wykorzystać jako początek dyskusji z innymi na temat potęgi facylitacji w komunikacji i kreowaniu zaangażowania. Według nas komunikacja z innymi ludźmi w formie rozmowy to najszybszy sposób zgłębiania informacji, tworzenia więzi i polepszania współpracy.

Nasze modele pracy

Co odróżnia profesjonalistów od osób, które usilnie podejmują próby zrobienia czegoś? Profesjoniści są konsekwentni w działaniach w obrębie swojej domeny.

Zawsze jestem zdumiony jakością dialogów i spostrzeżeń w przypadku profesjonalnego facylitatora. Na co dzień uczestniczę w licznych spotkaniach, ale rezultaty wielu z nich są kiepskie. Przyczyną tego są głównie niejasne cele, nieudolna facylitacja spotkania oraz brak klarownych wniosków.

Pelle Nilsson

Dla osoby z zewnątrz sedno sprawy to zaufanie do profesjonalisty. To jest właśnie powód, dla którego ludzie angażują albo zatrudniają innych ludzi. Ufasz, że księgowy prawidłowo podliczy podatki, a lekarz postawi właściwą diagnozę. Porównań można by mnożyć. Różne zawody używają różnych określeń na to, aby opisać swoje kompetencje.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Facylitatorów (IAF, International Association of Facilitators) wypracowało szczegółowy model kompetencji. Wspiera on profesjonalistów w zawodzie facylitatora w ich codziennej pracy, czyli pomaganiu swoim klientom ¹.

Międzynarodowe Stowarzyszenie Komunikacji w Biznesie (IABC, International Association of Business Communicators) w Globalnym Standardzie Profesjonalnej Komunikacji (The Global Standard of the Communication Profession) zawarło wytyczne służące do weryfikacji profesjonalnych kompetencji ¹¹.

Potęga partnerstwa

Aby zademonstrować potęgę partnerstwa, posłużymy się sześcioma elementami obrazującymi oddziaływanie facylitacji w profesjonalnej komunikacji. Dwa z nich ilustrują stałe/aksjomaty, a kolejne cztery wyjaśniają zasady ujęte w Globalnym Standardzie IBAC. Określa się je także mianem #ECCASE [przyp. tłum. skrótowiec składający się z pierwszych liter oryginalnych angielskich słów – Ethics, Consistency, Context, Analysis, Strategy, Engagement – dotyczących zarówno stałych, jak i zasad, kolejno 1–6 poniżej]:

1. **Etyka:** Jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami z wykorzystaniem potęgi facylitacji oraz rozmów zogniskowanych?
2. **Konsekwencja:** Czy bycie konsekwentnym jest kluczem do pracy zasługującej na wyróżnienie?

3. **Kontekst:** Jakie to ma znaczenie? Od sali narad do linii frontu.
4. **Analiza:** Czy szeroka perspektywa uchroni cię przed paraliżem wywołanym nadmierną analizą?
5. **Strategia:** Czym jest horyzont strategiczny i jak może pomóc twojej organizacji?
6. **Zaangażowanie:** Jak wykreować znaczące zaangażowanie?

Traktuj to jak dobrą książkę kucharską i nie próbuj wszystkich przepisów za jednym zamachem. Zaglądaj do tego rozdziału co jakiś czas dla zwiększenia efektów. Każdy z pomysłów znajduje się tutaj po to, by zachęcać do dyskusji. Jeśli masz własne obserwacje i przykłady, podziel się nimi z nami, używając hashtaga #FacPower.

1. Etyka: Jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami?

Eksperci w dziedzinie komunikacji postępują wedle najwyższych standardów profesjonalnego zachowania.

Globalny Standard IABC

Etyka jest pierwszą stałą w dziedzinie profesjonalnej komunikacji. Kodeks etyczny to praktyczne narzędzie do nawigacji w życiu zawodowym. IAF oraz IABC mają własne zwięzłe kodeksy, których członkowie zobowiązani są przestrzegać. Oba można bez problemu znaleźć w Internecie albo skorzystać z linków zamieszczonych w dodatkowych materiałach na końcu rozdziału.

Tutaj skoncentrujemy się na tym, jak zacząć używać ich w swoim życiu zawodowym. Zrobimy tak, ponieważ pisane kodeksy są bardzo ważne, ale mają prawdziwą moc, dopiero jeśli znajdują zastosowanie w rozmowie. Tylko w pryzmacie prawdziwych etycznych dylematów można właściwie zgłębić te zagadnienia i nauczyć się radzenia sobie z trudnościami.

Istnieje tutaj jednak pewna rozbieżność. Dla wielu facylitatorów utrzymujących się z zadawania pytań może być to zaskakujące! Eksperci od komunikacji mogą świadomie unikać dialogu, ponieważ są szkoleni jako rzecznicy czy przedstawiciele. Jest to podejście diametralnie różne od facylitacji. Dlaczego tak jest? Zapytaliśmy o zdanie Ruth Steinholtz, międzynarodową ekspertkę w kwestiach etyki biznesowej (nawiasem mówiąc, naszą klientkę). Jej obserwacja jest następująca:

Organizacje mają tendencję do ignorowania albo marginalizowania ludzi zadających pytania. Postrzegani są jako osoby niebędące częścią zespołu.

Ruth Steinholtz

Być może sam znalazłeś się w takiej sytuacji – zadałeś o jedno pytanie za dużo w nieodpowiednim momencie. Tutaj właśnie potęga facylitacji pokazuje swoją siłę. Zadawanie pytań jest istotą facylitacji, ponieważ pozwala grupom poznać indywidualne odpowiedzi dla wspólnego pożytku.

Oto kilka pytań, jakie Steinholtz (oraz współautor profesor Chris Hodges z OBE) rekomenduje liderom, którzy chcą wprowadzić w życie etykę biznesową:

- Czy zdefiniowano podstawowy, moralny cel organizacji?
- Czy zdefiniowano i konsekwentnie opowiadano się za moralnymi wartościami?
- Czy istniejący system funkcjonuje tak, by właściwe osoby były „na pokładzie” i zajmowały się „właściwymi sprawami”?

- Czy liderzy i zarząd potrafią kwestionować swoje decyzje oraz wzajemnie nadzorować wykonywanie zadań?

Świetne pytania, ale mogą być onieśmiałające, a udzielenie odpowiedzi (nawet samo zadanie pytania) – naprawdę trudne bez wstępnej rozmowy, która zarysowałaby potrzebny kontekst. Umiejętność radzenia sobie ze sprawami etycznymi jest kwintesencją obu zawodów. A tak w zasadzie to każdego zawodu. Jednym ze sposobów radzenia sobie z trudnymi dialogami jest metoda rozmowy zogniskowanej ToP. Funkcjonuje ona na podstawie ludzkiego zachowania (ORID). Litery akronimu ORID reprezentują poszczególne elementy: fakty, odczucia, interpretację, decyzję (Objective, Reflective, Interpretive, Decisional).

Jest to nieodłączny element techniki partycypacji ToP Instytutu Spraw Kulturowych. Została opisana w Załączniku A. Znajdziesz w nim również wiele innych materiałów pomocnych w zgłębianiu kwestii etyki i moralnych dylematów.

2. Konsekwencja: Klucz do pracy zasługującej na wyróżnienie?

Ekspert do spraw komunikacji, jako osoba wypowiadającą się w imieniu organizacji, zapewnia spójność komunikatów wychodzących do wewnętrznej i zewnętrznej publiczności.
Globalny Standard IABC

Zaraz po etyce, drugą stałą w profesjonalnej komunikacji jest to, że narzędzia, techniki oraz narracja są stosowane z należytą konsekwencją. Jak powiedział nam w rozmowie Ron Fuchs: „Komunikaty muszą być spójne i stałe, aby przynosiły zamierzony efekt”. Zauważył także następującą rzecz: „Ludziom często wydaje się, że wystarczy coś zakomunikować raz i już załatwione”.

W tej sekcji przyjrzymy się potędze facylitacji w kontekście konsekwencji działań. Możesz mieć teraz wątpliwości, zadając sobie pytanie: czy nie stoi to w sprzeczności z zasadą ciągłej zmienności i z tym, że w facylitacji każda interwencja powinna być dostosowana do kontekstu sytuacyjnego?

Doprecyzujemy, nie mamy tutaj na myśli konsekwencji w jej zdezaktualizowanym już rozumieniu „kaskady”, gdzie jednakowy komunikat był wielokrotnie powtarzany na różnych szczeblach organizacji. W liście rekomendowanych lektur na końcu znajdziesz bardzo dobrą książkę Katie Macaulay pt. *From Cascade to Conversation*.

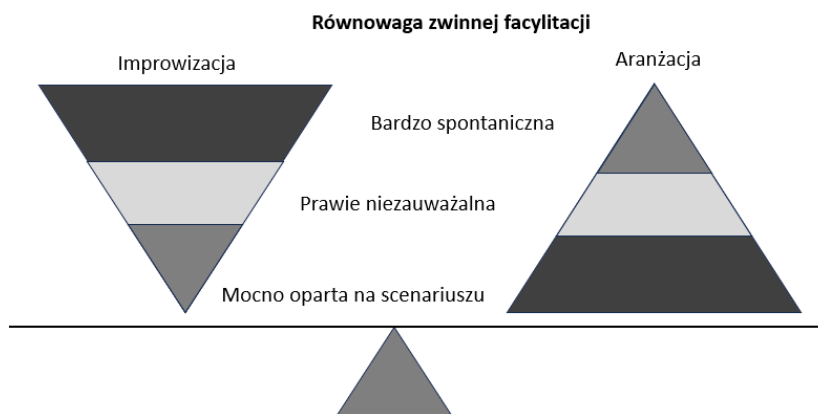
„Zmiana jest jedyną stałą” – brzmi bardzo na czasie. Określenie to pochodzi jednak z twierdzenia Heraklita z Efezu sprzed ponad dwóch tysięcy lat. Bardziej współcześnie można spotkać się z tym określeniem w Manifeście Cluetrain ^{III} (oraz w Manifeście Agile ^{IV}). Tutaj także może cię zaskoczyć, jak stare (relatywnie) są to źródła.

Co więc ma tutaj do zaproponowania facylitacja? Rebecca Sutherns w swoim przewodniku o facylitacji pt. *Nimble: Off Script But Still On Track* (Zwinny: nie według scenariusza ale nadal we właściwym kierunku) przedstawia bardzo przydatny model opisujący równowagę pomiędzy aranżacją a improwizacją:

Doskonała facylitacja jest w zasadzie niewidoczna. Ludzie prawie jej nie zauważają, jeśli jest zastosowana umiejętnie. Poddają się jej chętnie i produktywnie. Trzeba tylko znaleźć ten optymalny punkt, w którym aranżacja i improwizacja uzupełniają się wzajemnie.

Rebecca Sutherns

POTĘGA FACYLITACJI



Według modelu kompetencji IAF facylitator musi być w stanie „stworzyć odpowiedni projekt, aby osiągnąć zamierzone rezultaty” oraz „zaadaptować procesy do zmieniającej się sytuacji oraz potrzeb grupy”. To, co Rebecca nazywa zwinną facylitacją, jest w istocie równowagą pomiędzy aranżacją a improwizacją.

Ludzie planują, planują i raz jeszcze panują komunikację. Facylitator jest czasami postrzegany jako improwizator albo ktoś niestosujący się do instrukcji. Koniec końców planowanie i improwizacja to dwie strony tego samego medalu.

Charlotte Ditlev Jensen

Jak więc wygląda zwinna (ale i konsekwentna) komunikacja? Warunkiem koniecznym jest klarowna strategia organizacji, do której należy dostosować przekaz komunikatu. Potem należy zastosować narzędzia, takie jak wytyczne dotyczące zastosowania marki, wartości oraz ton głosu, po to, by przekaz był spójny, a jednocześnie elastyczny.

Ostatecznie w obu profesjach liczy się konsekwentne wcielenie w życie zasad i stosowanie dostępnych metod. To wytycza ścieżkę do pracy zasługującej na wyróżnienie. Pracy, która jest dobrze ustrukturyzowana, ale nie traci dynamiki. Pod koniec znajdziesz linki do programów, które według nas zasługują na wyróżnienie.

Podjąć wyzwanie to chwilowo stracić oparcie. Nie podjąć wyzwania to stracić samego siebie.

Søren Kierkegaard

3. Kontekst: Jakie to ma znaczenie? Od sali narad do linii frontu

Skuteczność rzecznika organizacji zależy (ale nie tylko) od dogłębnego zrozumienia jej politycznego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego, środowiskowego oraz prawnego kontekstu, a także od umiejętności komunikowania się z przedstawicielami tych środowisk.

Globalny Standard IABC

Jako że zajęliśmy się już dwiema stałymi, czyli etyką i konsekwencją, przejdźmy teraz do czterech zasad Globalnego Standardu Międzynarodowego Stowarzyszenia Komunikacji w Biznesie IBAC. Wspierają one ekspertów komunikacji w trudnych chwilach. Zaczniemy jednak od wyjaśnienia kontekstu.

Po co do tego stosować facylitację? Katrine Kent powiedziała: „To wyzwala w ludziach i w bieżącym kontekście to, co najlepsze, jeśli odnosi się do wizji, celu bądź innego zamierzonego rezultatu”. Co więcej, analiza kontekstu często przeprowadzana jest przy biurku, czyli w odizolowaniu. Dla kontrastu facylitowany partycypacyjny proces pozwala czerpać z różnych punktów widzenia i zaskakuje

POTĘGA FACYLITACJI

obserwacjami. Przykładami facylitowanego procesu partycypacyjnego są partycypacyjne monitorowanie otoczenia oraz ToP skan historyczny (albo ściana rozważań).

Poniżej znajdują się dwa przykłady obrazujące, jak partycypacja pomaga w zrozumieniu kontekstu. Aby zobrazować potęgę facylitacji w zrozumieniu kontekstu, przyjrzyjmy się małej i dużej organizacji zgłębiającym kontekst stojących przed nimi wyzwań i sytuacji.

Mała grupa: Mindapples

Wyklarowaliśmy nasze cele i zamiary, po czym uzgodniliśmy konkretny plan działania, aby rozwijać naszą organizację charytatywną.

Richard Armes, członek zarządu Mindapples

Firma Mindapples charytatywnie pomaga ludziom radzić sobie z własnym umysłem. Zarząd tej firmy chciał dokonać kalibracji własnej strategii. Aby zrozumieć ich aktualny kontekst działań, przystosowaliśmy metodę monitorowania otoczenia ToP, zapożyczając elementy z metody skanu historycznego.

Duża Grupa: Europejska Fundacja Kształcenia (ETF, European Training Foundation) #ETF20

Zastosowaliśmy facylitację, aby wprowadzić w życie strategię komunikacji i zaangażowania.

Jo Anstey, #ETF20

W pierwszym etapie dwupółgodzinnej sesji wzięło udział dwanaście dziesięcioosobowych grup. Zorganizowano burzę mózgów i poproszono uczestników o przywołanie momentów i wydarzeń, które zapadły im w pamięć w dwudziestoletniej historii fundacji. Uczestnicy mieli także przewidzieć znaczące wydarzenia w przyszłości. Toczyły się dyskusje, opowiadano sobie historie – odbywało się to na płaszczyznach osobistych, międzynarodowych oraz na płaszczyźnie samej fundacji. Wszystko to notowano na karteczkach, a następnie przyklejono na linii czasu znajdującej się na dziesięciometrowej ścianie w głównym pomieszczeniu. Uczestnicy rysowali na karteczkach, a także dla inspiracji posługiwali się pamiątkami i naklejali zdjęcia. To wszystko stworzyło wizualną wersję historii fundacji, dzięki czemu grupa była w stanie ujrzeć swoją pracę w nowym kontekście.

W drugim etapie sesji kolejne grupy dzieliły się wybranymi historiami, które wcześniej usłyszały lub opowiadały. Wówczas zaczęto dostrzegać powiązania pomiędzy różnymi płaszczyznami oraz trendy na przestrzeni czasu. Na zakończenie wszystkie dwanaście grup plenarnie opowiedziało swoje historie i podzieliło się spostrzeżeniami. Elementem kulminacyjnym było wymyślenie nazwy dla wspólnej, trwającej ponad dwadzieścia lat przygody. Historie i spostrzeżenia zebrano w publikacji^V oraz uwieczniono na filmie^{VI}. Tak uczczono tamten wyjątkowy dzień.

4. Analiza: Jak szeroka perspektywa uchroni cię przed paraliżem wywołanym nadmierną analizą?

Ekspert do spraw komunikacji dzięki swojemu uporowi i dyscyplinie identyfikuje możliwości i wyzwania pojawiające się wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Globalny Standard IABC

Gdy kontekst jest już znany, należy skupić się na dogłębnej analizie. Dopiero w następnym kroku można opracować strategię komunikacji. Analiza to czwarta zasada Globalnego Standardu IABC. Szczęście sprzyja przygotowanym albo, jak ujął to Ron Fuchs: „Prześwietl biznes najlepiej, jak potrafisz. Twój sukces zależy od zrozumienia organizacji”.

Studium przypadku: szeroka perspektywa

Mike Pounsford udzielił nam wywiadu na temat doświadczeń w zbieraniu liderów różnych organizacji w jednym miejscu w celu przeprowadzenia analizy. Okazuje się, że wizualne podejście w facylitacji minimalizuje ryzyko paraliżu wywołanego nadmierną analizą. Stwierdził, że klasyczne podejście odgórne (*top-down*) jest zupełnie nieadekwatne, zwłaszcza w dużych organizacjach. Podejście kaskadowe, w jego przekonaniu, także się nie sprawdza z uwagi na zbyt wolne tempo – w obu kierunkach – kiedy mamy do czynienia z wielopoziomowym systemem zarządzania i złożoną strukturą organizacji. Podejście odgórne stoi także w sprzeczności z podejściem, w ramach którego organizacja zachęca pracowników do brania spraw we własne ręce, co ma się przełożyć na zwiększoną produktywność i większą satysfakcję z pracy.

Merytoryczne dyskusje to element nieodzowny właściwego poziomu współpracy w ramach całej organizacji. Dyskusje te muszą uświadamiać ludziom, jak wspierać się wzajemnie w podążaniu w strategicznym kierunku. Mają zachęcać ludzi do podważania i wyjaśniania, co dokładnie trzeba robić, aby zaszły pożądane zmiany, oraz dawać mocne poczucie odpowiedzialności za rezultaty.

Aby walczyć z paraliżem spowodowanym nadmierną analizą, Pounsford zachęcił zebraną grupę do poszukania nowinek technologicznych, które mogą potencjalnie wpłynąć na ich własne interesy na przestrzeni kolejnych pięciu lat. W pierwszym kroku zorganizowano tak zwane warsztaty jednomyślności, stosując technikę partycypacji ToP od ICA (Institute of Cultural Affairs). Podczas warsztatów pogrupowano odpowiedzi w siedem głównych tematów. W drugim kroku poproszono grupę, aby graficznie zobrazowała odpowiedzi. W ten sposób, dzięki ich spostrzeżeniom oraz wyobraźni, stworzono wizualną syntezę w czasie rzeczywistym.

Organizacja miała teraz wizualną wersję przyszłych wyzwań oraz tego, co powinna zrobić, aby sprawnie się zmieniać. Elementy wizualne są doskonałym narzędziem, by zaprosić ludzi do dyskusji na temat tego, jak stawić czoła wyzwaniom. Dzieje się tak, ponieważ:

- zachęcają do interpretacji tego, co się dzieje;
- bariera wejścia jest mniejsza (nie musisz rozumieć, czym jest na przykład zmiana paradygmatu);
- informacja jest dostępna szybciej;
- odbiorcy są mniej krytyczni i bardziej zaciekawieni (listy spotykają się z bardziej krytyczną i sceptyczną odpowiedzią).

*Jeśli chcesz się skutecznie komunikować i wpływać na innych, musisz ich najpierw zrozumieć.
Zrozumienie może być tylko następstwem słuchania.*

Stephen Covey

Co jest nawet ważniejsze niż elementy wizualne, to dyskusje wokół tych elementów. Muszą być one sprawnie facylitowane. Elementy wizualne pozwalają skoncentrować się na temacie, podczas gdy pytania działają dokładnie odwrotnie. Stosując metody facylitacji ToP oraz narzędzia myślenia wizualnego takie jak szeroka perspektywa, Pounsford odkrył, że wytworzyła się współpraca na poziomie umożliwiającym dogłębną analizę. To z kolei pozwoliło na wyciągnięcie wniosków, które można było przetłumaczyć na zadania do wykonania. To niezwykle istotne dla dobrej strategii i dla dobrej wspierającej strategii komunikacyjnej.

5. Strategia: Czym jest horyzont strategiczny i jak może pomóc przetestować strategię komunikacyjną?

Odpowiednia i przemyślana strategia, jak stawiać czoła wyzwaniom i możliwościom komunikacyjnym, pozwala organizacji zrealizować zamierzone cele i osiągnąć misję.
Globalny Standard IABC

Strategia jest kolejną zasadą Globalnego Standardu IABC. To szeroki i trudny temat, o którym można by pisać bez końca. Lawrence Freedman w swojej imponującej książce pt. *Strategy: A History (Strategia: Historia)* rozpisuje się na ten temat na 768 stronach. W innym rozdziale tej książki Kimberly Bain umieściła wiele praktycznych rad oraz życiowych wskazówek dotyczących strategii na zaledwie dziesięciu stronach.

Liderzy z IABC są już zaznajomieni z partycypacyjnym podejściem do tworzenia strategii. W dwóch ubiegłych trzyletnich cyklach strategicznych zastosowali wiele metodologii omówionych w tym rozdziale. Dzięki temu organizacja zaangażowała i umożliwiła wypowiedzenie się ponad tysiącowi liderów z całego świata. Niesamowity sposób na budowanie partnerstwa oraz koordynację zamiarów z działaniami.

Strategia komunikacji różni się znacznie od innych strategii, ale sama w istocie jest także strategią. Musi iść w parze i uzupełniać strategię danej organizacji. Dlatego też powszechny udział w jej tworzeniu jest ważnym składnikiem sukcesu. Konstryktywny wkład interesariuszy zmniejsza ryzyko niepowodzeń. Wypracowujemy klarowną sytuację. Uzgadniamy (i dostosowujemy) następne kroki, tak by wielu ludzi mogło razem zabrać się do pracy. Jesteśmy przekonani, że facylitatywne podejście za każdym razem okaże się skuteczniejsze niż solowe występy.

Ujmując to krótko i zwięźle: skoncentruj się na sprawdzeniu swojej strategii komunikacji oraz tego, jak wpisuje się ona w strategię całej organizacji. Rekomendujemy lekturę rozdziału autorstwa Kimberly oraz książki Freedmana, dzieł takich autorów, jak Miyamoto Susashi, Sun Tzu, Von Clausewitz oraz innych klasyków. Warto zajrzeć także do publikacji współczesnych autorów, jak Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras, Powers oraz Bill Staples z ICA (Institute of Cultural Affairs).

A teraz kilka pytań, aby przetestować twoją strategię komunikacji. Zakładamy, że pytania są trochę inne od tego, do czego przywykłeś, ale o to dokładnie nam chodzi. Otwarty dialog minimalizuje błędy w komunikacji, szczególnie w przypadku strategii komunikacji. Można by pokusić się o nazwanie tego mianem „metaczynności”.

Testowanie strategii komunikacji poprzez rzucenie okiem na horyzont

Solidna strategia komunikacji sprawdzi się na wielu płaszczyznach oraz w różnym czasie. Dwuosiowy model, przedstawiający oś czasu oraz oś horyzontu budowania strategii, to nic innego, jak mapa odpowiedniego poziomu czynności oraz pytań, na które warto w danym momencie odpowiedzieć.

Jeśli w rezultacie ćwiczenia pojawi się więcej pytań niż odpowiedzi, warto rozważyć zrobienie ponownego dogłębnego przeglądu, tym razem wspólnie z innymi ekspertami od spraw komunikacji. Użyliśmy metody rozmowy ogniskowanej, o której wspomnieliśmy wcześniej w tym rozdziale, podczas pracy z wieloma klientami. Zastosowanie dwuosiowego modelu do zrozumienia horyzontu strategicznego nigdy nie kończy się niepowodzeniem. Zawsze odkrywane są nowe informacje i to bez względu na charakter organizacji. Ma to miejsce w przypadku organizacji z sektora korporacyjnego, publicznego oraz non profit.

POTĘGA FACYLITACJI



Preferowaną przez nas metodologią tworzenia strategii jest partycypacyjne planowanie strategiczne pochodzące z zestawu narzędzi ToP. Szczegółowy opis znajduje się w książce Billa Staplesa pt. *ToP toolset, detailed in Bill Staples's Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Strategic Planning (Strategia transformacyjna: facylitacja strategicznego planowania partycypacyjnego ToP)*. Jest to potężny, uniwersalny i długoterminowy proces planowania, na który składają się kolejno: metoda ToP warsztaty jednomyślności do budowania konsensusu, metoda ToP rozmowy zogniskowanej do wzmacniania komunikacji w grupie oraz proces układania planu działania do przekuwania pomysłów w szczegółowy plan i precyzyjnie określone rezultaty.

Gdybym miał godzinę na rozwiązanie problemu, zapewne spędziłbym aż 55 minut, myśląc na temat problemu, a 5 tylko minut, myśląc na temat rozwiązania.

Albert Einstein

W tym rozdziale nie omawiamy, jak komunikować strategię. Proponujemy poszerzenie, pogłębienie i doprecyzowanie procesu tworzenia strategii komunikacji za pomocą procesu facylitowanego.

6. Zaangażowanie: Jak to zrobić, żeby miało znaczenie?

Ekspert do spraw komunikacji identyfikuje i komunikuje się z pracownikami, klientami, udziałowcami, organami regulacyjnymi, agencjami rządowymi oraz innymi organizacjami, które są zainteresowane działalnością tejże organizacji. Każda z tych grup jest potencjalnie w stanie wpłynąć na rezultaty tej organizacji.

Globalny Standard IABC

POTĘGA FACYLITACJI

Ta ostatnia już zasada Globalnego Standardu IABC potwierdza fakt, że potęga facylitacji jest elementem kluczowym w pracy ekspertów do spraw komunikacji. Jest zarówno celem, do którego dążymy, jak i czymś, co robisz w ramach przygotowań.

Kimberly Bain przypominała nam o tym podczas prac nad tym rozdziałem:

Zaangażowanie to nic innego, jak zbiorowa seria celowych rozmów. Wszystko zaczyna się od rozmów, ale to muszą być zamierzone i celowe rozmowy.

Kimberly Bain

Jeśli sprawisz, że temat będzie bezpośrednio dotyczyć każdego, wówczas jego wdrożenie przyjdzie niemalże naturalnie. Kotter wspomina w swojej książce pt. *The Heart of Change (Centrum zmian)*: „Dość umiejętność mądrych ludzi do sprawienia, by inni dostrzegli możliwości, do kreowania nadziei oraz do zmieniania zachowań innych”. Innymi słowy, prostą receptą na problem, jak sprawić, by ludzie poparli zmianę, jest właśnie zaangażowanie. Jak to jednak wygląda w praktyce?

Podczas ostatniego Tygodnia Facylitacji zgromadziliśmy na Twitterze z hashtagem #FacWeekChat 69 specjalistów w dziedzinach facylitacji, komunikacji i zarządzania zmianą. Poniżej znajdziesz sześć najlepszych porad, które zamieszczono w ramach odpowiedzi na Twitterze.

Naszym nadrzędnym celem była budowa więzi oraz wzajemna nauka w ramach tematu, który wszystkim jest bliski. Przysłuży się to przyszłej, szerszej współpracy. Podsumowaliśmy doświadczenia, zarówno lokalne, jak i międzynarodowe, w dużych i małych organizacjach, z zakresu zarządzania zmianami w rozmaitych sektorach, takich jak zdrowie, edukacja, IT, wiara, pomoc międzynarodowa czy rozwój.

Co sprawia, że ludzie popierają zmianę?

1. **Kontekst musi być sprzyjający.** Ludzie poprą zmianę, „kiedy zewnętrzna presja sprawiła, że zmiana jest ewidentnie potrzebna”. „Facylitator jest jak położna – może pomóc, tylko jeśli klientka jest w ciąży!”.
2. **Wysokopoziomowa wizja, cele i wartości są zrozumiałe i akceptowane przez wszystkich. Taka sytuacja zaistnieje, gdy „będzie jasny cel... zanim zostanie podjęta decyzja, co zrobić, pojawią się zapal i chęć zmiany”.**
3. **Nikt nie jest wykluczony z uczestnictwa i jest ono autentyczne.** „Holistyczne uczestnictwo we współtworzeniu wizji jest tutaj kluczowe”. „Wspólne projektowanie, wspólne tworzenie, współpraca”. „Zbierz wszystkich, w interesie których jest zmiana”. „Wszyscy chcą zmiany, ale nikt nie chce się zmienić”. Taka sytuacja nie zaistnieje, „jeśli ludzie zapomną, że do zmiany potrzebne jest także zaangażowanie innych” bądź „jeśli zmiana jest narzucona z góry, bez właściwej konsultacji czy facylitacji”.
4. **Konieczne są skromność, cierpliwość i wnikliwe słuchanie.** „Bądź szczery i otwarty w kwestii wyzwań, jakim będzie trzeba stawić czoła. W przeciwnym razie stracisz zaufanie ludzi, jeśli zmiana się nie powiedzie”. „Nie spiesz się, stale sprawdzaj proces, nie spiesz się, słuchaj, nie spiesz się, zaakceptuj sprzeciw. (Powiem raz jeszcze, nie spiesz się)”. „Przyzwyczaj się do przeciwności w organizmie i mów o nich bez oporu”. „Zwracaj uwagę na niewypowiedziane kwestie między ludźmi, jak również na to, co zostaje otwarcie powiedziane”.
5. **Pozostań skupiony na wizji, ale bądź jednocześnie otwarty na to, co wychodzi na jaw.** „Zacznij od możliwości, a nie od planu projektu”. „Oczekuj potrzeb grupy, które dopiero wyjdą na jaw. Ułatw synergii grupy”. Taka sytuacja nie zaistniała, „gdy ludzie nie zareagowali na pojawiające się potrzeby oraz gdy sprawy osobiste były ważniejsze niż wspólna wizja”.

- 6. Liderzy muszą być zrozumiani, podejmować decyzje i inspirować innych.** „Bycie liderem oznacza podejmowanie decyzji. Zmiany zakłócają spokój, ale silni liderzy potrafią zminimalizować ryzyko związane z ludźmi”. Ważne jest, aby „zaproszenie było mobilizujące, otwarcie i uczciwie wyrażone”. „Dyskusje na temat zmian często mają negatywny wydźwięk, bo poruszana jest kwestia porażki. Dlatego musimy ludzi inspirować i dawać im moc sprawczą”.

Wnioski: czego możemy nauczyć się od siebie nawzajem?

Jak się okazuje, całkiem sporo. Wykorzystaliśmy obserwacje wielu międzynarodowych praktyków, wysłuchaliśmy dialogów między ekspertami oraz wzięliśmy pod uwagę studia przypadków z dużych i małych organizacji.

Czego eksperci do spraw komunikacji mogą nauczyć się od facylitatorów?

Jeśli chcesz zjednoczyć ludzi wokół siebie, musisz zaangażować w to innych, a facylitacja jest na to świetnym sposobem. Facylitacja pomoże zmienić proces komunikacji „z kaskady w konwersację”, a eksperci do spraw komunikacji mogą nauczyć się od facylitatorów, jak nadać strukturę dyskusji, w momencie gdy ludzie są już zaangażowani. Eksperci do spraw komunikacji mogą wykorzystać procesy oparte na współpracy, zaczerpnięte od facylitatorów w ramach przygotowań.

Eksperci do spraw komunikacji czasem myślą, że znają odpowiedzi. Facylitatorzy doskonale wiedzą, że nie znają odpowiedzi. Jako konsultant (pracujący w obu profesjach) wiem, że odpowiedzi są w głowach ludzi, z którymi pracuję – nie w mojej. Tutaj chodzi o właściwe pytania i odkrywanie kolejnych warstw. To ekscytujące i inspirujące, kiedy dotrzesz do sedna.
Ginger Homan

Czego facylitatorzy mogą nauczyć się od ekspertów do spraw komunikacji?

Główny nacisk w tym rozdziale położyliśmy na to, jak eksperci do spraw komunikacji mogą skorzystać z zastosowania facylitacji w swojej pracy. Facylitatorzy także mogą się wiele nauczyć od swoich kolegów z branży komunikacji.

Na przykład metody komunikacji oraz umiejętności z tego zakresu są niezwykle istotne, aby „zgromadzić ludzi w jednym pomieszczeniu” na facylitowane spotkanie – i to tak, by byli dobrze poinformowani oraz mieli właściwe oczekiwania. Ułatwią one także dotarcie do tych, których „nie ma w pokoju”, oraz zakomunikowanie im rezultatów. Eksperci do spraw komunikacji posiadają również doświadczenie i umiejętność właściwego stosowania narzędzi do zbierania danych oraz znają odpowiednie sposoby pomiaru i oceny wyników pracy nad zaangażowaniem. Wiedzą ponadto, jak tworzyć historie nawiązujące do zadań do wykonania, i potrafią je zastosować, tak aby nadać wszystkiemu sens.

Nawiązując do tego, co napisano wyżej – obie grupy zawodowe mogą korzystać ze standardów i modeli kompetencji tej drugiej profesji. Na początku może wydawać się to trudne (może nawet skomplikowane). Nie trać nadziei. Pomoc jest w zasięgu ręki. Zaczynaj rozmowę. Zapręgnij do pracy potęgę facylitacji. Pomoże ci to we wprowadzaniu zmian. Będzie to zaskakująco przyjemne uczucie.

Podziękowania

Rozmawialiśmy i korespondowaliśmy z wieloma wybitnymi profesjonalistami. Byłoby zaniedbaniem nie wyrazić naszej wdzięczności za praktyczne wskazówki oraz za szczodrość w dzieleniu się materiałami i pozwolenie na ich powielanie. Wszystkim tutaj wymienionym serdecznie dziękujemy: Ginger Homan, Mirjami Sipponen-Damonte, Ron Fuchs, Zena Gabrielle-Hailu, Charlotte Ditlöv Jensen, Bill Staples, Mike Pounsford, Sharon Hunter, Katrine Kent, Rebecca Sutherns, Ia Brix Ohmann, Kasha Dougall, Robin Parsons, Bent Sørensen, Anna Marie Willey, Neil Griffiths, Pelle Nilsson oraz Jonathan Dudding.

Bardzo także doceniamy dodatkowe pomysły, jakimi podzielili się współautorzy tej książki oraz uczestnicy webinarium, które odbyło się na początku prac nad tym rozdziałem.



Wizualne podsumowanie: Chitra Chandrashekhar

Bibliografia

- I. Międzynarodowe Stowarzyszenie Facylitatorów (International Association of Facilitators) (bez daty). IAF Core Competencies. Pobrano 25 kwietnia 2021. <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>.
- II. International Association of Business Communicators (bez daty). The Global Standard of the Communication Profession. Pobrano 25 kwietnia 2021. <https://www.iabc.com/About/Global-Standard>.
- III. D. Searls i C. Locke (1999). The Cluetrain Manifesto. <https://cluetrain.com/>.
- IV. Highsmith i in. (2001). Manifest Agile, Manifest zwinnego wytwarzania oprogramowania (Manifesto for Agile Software Development. The Agile Manifesto). <https://agilemanifesto.org/>.
- V. Learn more. . . on the 20th anniversary of the European Training Foundation | ETF (2014). European Training Foundation. <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary-european-training-foundation>.
- VI. Materiał wideo na 20-lecie ETF (15 lipca 2014). European Training Foundation. ETF 20TH anniversary video. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqUI>.