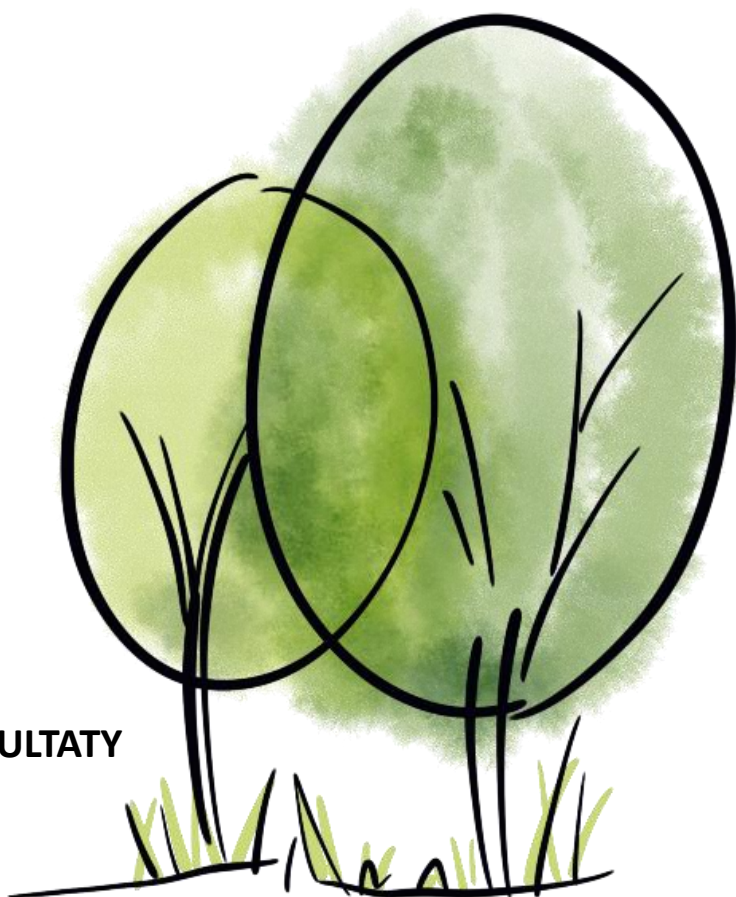


Potęga facylitacji

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



Życie w trybie facylitacji

Tekst: Kavi Arasu i Stephen Berkeley

Wizualne podsumowanie: Chitra Chandrashekar

Tłumaczenie: Anna Bell

Udowodnimy, jak potężna jest facylitacja i jak potężny jesteś ty. Tak w zasadzie to udowodnimy, że facylitacja jest w tobie.

Trzech mężczyzn siedziało pod ogromnym figowcem, który dumnie rósł na skraju wioski, stwierdziło: „To drzewo stoi tutaj od wieków”, żywo przy tym gestykulując, aby podkreślić długowieczność drzewa. Rajvel, członek starszyny, a jednocześnie przywódca [pańćajatu](#) (rady wiejskiej), rozejrzał się po wiosce. Miał podkręcony wąs i sfatygowane ręce, które pracowały przy wielu żniwach i doświadczyły wielu pór roku. Uśmiechnął się. Zaczęliśmy rozmawiać o tym, jak się im żyje, o naszych czasach, aspiracjach, różnicach i nadziejach. Z błyskiem w oku odparł: „Trzeba się troszczyć o ludzi. Nie ma innej opcji. Ta wioska nie będzie mieć żadnej przyszłości, jeśli nie zadbasz o ludzi”. Dwoje pozostałych mężczyzn wpatrywało się w niebo. Ich milczenie nie zdradzało, czy byli o tym przekonani.

Wrócimy do tego później.

Podążamy za przecuciem i szukamy dowodów. Trochę jak ciekawskie dzieci z podejściem w stylu Herkulesa Poirota ¹. Podróże i rozmowy zastępują nam szkło powiększające tak charakterystyczne dla detektywa. Stosy papierów z badaniami i książek zalegają na naszych biurkach. Ten rozdział został napisany w przerwach między gorliwymi rozmowami a chwilami głębokiej refleksji w kompletnej ciszy (i w przerwach we wszystkim innym). Rozpieść nas więc i spędź trochę czasu, absorbując ten tekst, a następnie za spokojem kontempluj go we własnym umyśle. To jest naprawdę praca wykonywana z zamiłowaniem.

Udowodnimy, jak potężna jest facylitacja i jak potężny jesteś ty. Tak w zasadzie to udowodnimy, że facylitacja jest w tobie. Kimkolwiek jesteś. Nowicjuszem czy liderem w biznesie. Prowadzisz dom czy jesteś członkiem starszyny w wiosce. Kimkolwiek jesteś! Potęga facylitacji, przynajmniej w tej bazowej formie, drzemie w każdym z nas.

Już spieszmy z kontekstem. Zawodowa facylitacja, włączając w to specjalistyczne narzędzia i techniki przystosowane do obecnych czasów i otaczającego świata, jest czymś relatywnie nowym. Facylitacja sama w sobie, rozumiana jako życie i sposób życia, jest znana ludzkości od wieków. Facylitacja, choć w zróżnicowanym stopniu, od zawsze była obecna w każdym człowieku. Nie każdy jest jednak tego świadomy. Uwidocznienie tego faktu jest naszym celem.

Szukanie skarbów w głębokiej wodzie

Jesteśmy w pełni świadomi, że facylitacja procesów, którą starają się rozwikłać dla ciebie wszyscy autorzy tej książki, jest już ugruntowanym zjawiskiem. To profesja z obowiązującymi metodami pracy, strukturami, kompetencjami, są osoby zajmujące się facylitacją zawodowo, istnieje ścieżka certyfikacji i tym podobne. Ustanowiono jednolite zasady postępowania oraz pracy. Wartość, jaką stanowi facylitacja, wzrosła (i nadal wzrasta), a zmiany, jakie przynosi dla ludzi na świecie, są coraz bardziej widoczne. Facylitacja z nami jest – czas ją zauważyć.

Chcemy zagłębić się w otchłani facylitacji i pokazać ci nie tylko to, co widoczne na powierzchni wód, ale także wyłowić perełki z głębin. Chcemy zachwiać zastanymi schematami myślenia i poruszyć wody, żeby sprawdzić, jakie inne bogactwa można jeszcze znaleźć. Na początek kilka prostych pytań. Jak zaczęła się facylitacja? Dlaczego zyskała taką akceptację? Jaka wyglądała facylitacja na samym początku? Co jest jej sednem? Kto nieświadomie stosuje facylitację?

Rozważamy, co tak naprawdę sprawia, że facylitacja jest doprawdy niesamowita. Aby pozyskać świeżą, odnawialną i naturalną energię, chcemy rozświetlić pochodnię ten nieznany świat facylitacji tym, którym jest on nadal obcy. Tym sposobem pragniemy pobudzić wszystkich do działania i zmieniać świat na lepsze.

Zanurkujmy więc teraz w facylitację. Zaczniemy od korzeni. Niektórzy argumentują, że łacińskie słowo *facilis* oznacza „łatwy”. Idąc tym tokiem myślenia, źródło słowa facylitacja niejako przycumowuje nasz statek myślowy do określenia „ułatwić”. Nasze badania wskazują, że wielu pisarzy i intelektualistów kwestionuje taką definicję, twierdząc że jest ona wysoce nieadekwatna. Rozumiemy ich argumenty, ale to będzie nasz punkt zaczepienia. W duchu ułatwiania sobie życia – to będzie wygodny pierwszy krok. Na tym jednak nie poprzestaniemy.

Chcemy zanurkować głębiej. Przyjmijmy jednak, że to nie będą rygorystyczne badania naukowe. Posłużymy się anegdotycznymi wskazówkami, a nie precyzyjnymi danymi. Konwersacjami w miejsce statystyki. W centrum naszego zainteresowania leżą literatura oraz dyskusje na temat historii, antropologii, ewolucji społeczeństwa, pracy i pokrewne tematy. Już na samym początku zdajemy sobie sprawę z efektu potwierdzenia², którego tutaj nie unikniemy. Zajmujemy się facylitacją we współczesnym tego słowa znaczeniu. Jesteśmy pasjonatami tej dziedziny, co jest widoczne przy wielu różnych okazach. To nam w duszy gra i jest naszym źródłem utrzymania. Możemy tylko obiecać, że jeśli zauważymy u nas efekt potwierdzenia, będziemy odpowiednio reagować. Reszta należy do ciebie!

Nasze intencje są jasne. Chcemy zbadać, czy są sposoby na zarażenie entuzjazmem zwykłego przechodnia, tak by uwierzył w potęgę facylitacji. Byłoby wspaniale, gdyby dyskusje, które mają miejsce w społeczności facylitatorów, dotyczyły czegoś więcej niż praktyk i narzędzi. Jesteśmy przekonani, że aby tchnąć nowe życie w dyscyplinę facylitacji, konieczne jest poszerzenie tematyki rozmów. Niech to będzie Gwiazda Polarna określająca nasz kierunek.

Chcemy także upewnić się, że ty, po zakończeniu czytania, będziesz zaznajomiony z namacalnymi aspektami. Weźmiesz je pod uwagę, aby stać się lepszym w tej grze. To może być „gra w życie” albo „gra w facylitację”. Nie traktuj tego jako wielkiego oświadczenia. To skromna kwintesencja przeprowadzonych rozmów.

Pracujemy nad projektem pt. *Building Bridges Breaking Walls—One Story at a Time (Budujmy mosty i burzmy ściany – historia po historii)*. Wierzymy, że facylitacja jest ważnym elementem życia w przyszłości. Życia pełnego wyborów, różnic i ekstremalnych konsekwencji. Nasz projekt to próba uzupełnienia twoich życiowych umiejętności prawdziwym istnieniem. Dzięki niemu dotarliśmy do ludzi

na całym świecie i odbyliśmy wiele rozmów. Realizacja tego projektu wzbogaciła nas tak samo jak facylitacja. Rozmawiając z ludźmi, odkryliśmy przeszłość i stworzyliśmy tematyczną mapę przyszłości. Więc wróćmy do przyszłości!

Zanim wrócimy do historii trzech mężczyzn z małej wioski, od której zaczęliśmy ten rozdział, chcemy się czymś podzielić. Na kolejnych stronach znajdziesz historie, które przeplatają się z naszymi myślami. Podzielimy się zaledwie ułamkiem usłyszanych opowieści. Ich kolejność nie ma znaczenia. Każda z przebytych rozmów była wartościowa i zmieniła nasz tok myślenia. Opowiemy te historie, aby zilustrować nasz pierwotny zamiar. Mamy nadzieję, że dzięki temu rozejrzysz się także wokół siebie i dostrzeżesz podobne historie w swoim otoczeniu. A więc do wioski.

Słońce zachodziło, rzucając długie cienie na pokrytą pyłem wioskę w południowych Indiach. Trzech mężczyzn zaproponowało mi herbatę. Odbyliśmy interesującą rozmowę. Opowiedzieli mi o swoim życiu oraz historiach przodków. Wy tłumaczyli mi, co robią, aby wioska inwestowała w swoją przyszłość, i jak pozyskują nadzieję na przyszłość. Najstarszy z nich podsumował: „Dobrze, że miasto przychodzi na wieś, aby słuchać mieszkańców wsi”. Po chwili śmiechy umilkły, a on dodał: „Wiesz, wszystko zaczęło się na wsi”.

Powrót do przyszłości

Najpierw jednak cofnijmy się na chwilę do ścieżek, którymi kroczymy. Co powiesz na trochę antropologii i literatury? Niech to będzie pewnego rodzaju scenografia.

Arystoteles powiedział: „Człowiek jest z natury istotą społeczną. Jednostka, która jest naturalnie, a nie przypadkowo aspołeczna, jest albo niezauważalna, albo jest nadczłowiekiem. Społeczeństwo jest czymś, co wyprzedza jednostkę. Ten, kto nie jest w stanie żyć przeciętnym życiem albo jest na tyle samowystarczalny, że społeczeństwa nie potrzebuje i nie bierze w nim udziału, jest albo potworem, albo bogiem”¹.

Nacisk jest wyraźnie położony na zbiorowość społeczną. To jest fakt. Stwierdzili to Arystoteles i starożytni Grecy. Są także badania naukowe dowodzące, że społeczeństwo istniało dużo wcześniej. Nasza ciekawość poprowadziła nas w nieco innym kierunku. Pochodzenie języków było jednym z przystanków. Niedawne analizy antropologiczne przedstawiają interesujące aspekty i stawiają nowe pytania. Nasze zainteresowanie wzbudziły poglądy Robina Dunbara na teorię umysłu i ewolucję języków². Twierdzi on, że ewolucja języka nie jest konsekwencją rozwoju dużego mózgu u naczelnych. Jest zdania, że duży mózg jest związany ze społecznymi wymogami pracy w grupach. Skoro już jesteśmy przy naczelnych i wielkościach mózgu – Dunbar uważa, że: „Potrzeba utrzymania razem dużych grup o wysokim stopniu ustrukturyzowania jest ważniejsza niż potrzeba rozwiązywania problemów ekologicznych”.

Badania i dowody wskazują, że u gatunków żyjących w grupach mózgi są większe. Życie w grupie niejako wymusza wspólną egzystencję, pewien poziom współpracy, tworzenie norm i budowanie więzi. Dunbar powiedział: „Potrzeba zawiązywania dużych grup powodowała stopniowe powiększenie mózgu. To w konsekwencji doprowadziło do rozwinięcia języka jako narzędzia wytwarzania więzi między członkami grupy”. Hector Villarreal Lozoya w rozdziale na temat rozwoju grupy opisuje to powiązanie nawet bardziej bezpośrednio.

Żyjemy w grupach już od milionów lat. Od tysięcy lat tworzymy formalne struktury, w ramach których ludzie wspólnie pracują i egzystują. Są nimi plemiona, wspólnoty, cywilizacje, kraje i tym podobne. Przyjrzyjmy się idei demokracji. Słowo to pochodzi od *demos*, czyli „dzielący coś wspólnie lud” oraz *kratia*, czyli „rządza/władza”. Pierwsza wzmianka pochodzi z roku 508 p.n.e. Aby taka cywilizacja mogła funkcjonować, niewątpliwie musiał istnieć sposób na partycypacyjne dyskusje i dialog, bo tylko tak

POTĘGA FACYLITACJI

wielu ludzi mogło porozumieć się w tym samym czasie. Idea publicznej partycypacji w celu podejmowania kolektywnych decyzji jest niezwykle potężna.

Trudno jest mi sobie wyobrazić zbiorowość społeczną zgromadzoną w celu podjęcia decyzji, funkcjonującą bez udziału facylitatora.

Partycypacja publiczna nie jest współczesnym fenomenem; to nieodłączny element ludzkiej cywilizacji ^{III}. Każda cywilizacja miała własną wersję zbiorowej partycypacji w podejmowaniu decyzji dla dobra ogółu. W starożytnych Indiach były to Sabha i Samitis, o których wspomina Vedaś (lata 1200–900 p.n.e.) ^{IV}. Ludzie gromadzili się, dyskutowali na konkretne tematy, podejmowali decyzje, doradzali królowi oraz mieli swoich przedstawicieli w różnych warstwach społecznych. Trudno jest mi sobie wyobrazić zbiorowość społeczną zgromadzoną w celu podjęcia decyzji, funkcjonującą bez udziału facylitatora.

Każde zgromadzenie ludzi musiało w jakiś sposób rozważać alternatywy, rozwiązywać dylematy oraz podejmować decyzje. Być może nie istniała dedykowana funkcja facylitatora, ale ktoś tę rolę zapewne odgrywał w każdej z tych instytucji. Być może był to wódz plemienia, najstarsza osoba w wiosce, król, szlachcic, filozof albo ktoś inny. Osoba albo rola, której zadaniem było organizowanie dialogu w grupie.

Wiele rdzennych ludów ma własne określenie opisujące to „organizowanie”. Grupa australijskich Aborygenów o nazwie Pintupi, wywodząca się z Pustyni Gibsona, rozumie słowo „lider” jako *mayutju* (szef), *tjila* (duży człowiek) oraz *ngurrakartu* (opiekun). Tacy ludzie określani są jako „organizujący” albo „zajmujący się” – *kanyininpa* – rodziną, krewnymi, podopiecznymi i krajem. Szefem jest *yungkupayi*, czyli ktoś, kto „rozdziela za darmo” i „jest hojny”. Ich zadaniem jest zajmować się – *kanyilku* – ludźmi i krajem ^V.

Predyspozycja do facylitacji z pewnością rozwijała się z czasem, wraz z rozwojem społeczeństwa. Platon założył akademię, gdzie nauczano filozofii. Bycie mężem stanu wymagało umiejętności zadawania trudnych pytań oraz debatowania nad dylematami. Postulował, że filozofowie mają świetne predyspozycje do roli króla. Według niego debaty były niezwykle budujące oraz sprawiały, że ludzie myśleli kolektywnie.

Nalanda w Indiach w V wieku p.n.e. słynęła ze wspańskiego uniwersytetu. Nauki pobierało tam ponad 10 tys. studentów. Uniwersytet liczył ponad 2000 profesorów z obecnych terytoriów Korei, Japonii, Chin, Tybetu, Indonezji, Persji i Turcji ^{VI}. W IX wieku p.n.e. powstał uniwersytet Al-Karaouine, a na przestrzeni kolejnych trzystu lat powstało wiele innych ^{VII}. Dzięki rozwojowi uniwersytetów rozwijała się nauka i wymiana myśli, także poza uniwersyteckimi murami, dzięki czemu następował rozwój społeczeństwa.

Wiekі XII i XIII to rozwój europejskiego szkolnictwa wyższego ^{VIII}. W XII wieku dzieła w języku arabskim oraz teksty Arystotelesa odżyły ^{IX}. Zamiast tworzyć grupy ze względów bezpieczeństwa czy powiązań społecznych, ludzie zaczęli tworzyć nowe realia. Jednym z nich było wspólne uczenie się oraz przybliżenie odległych światów, nawet jeśli te światy były od siebie bardzo oddalone i bardzo różne. Ludzie jednoczyli się, pracowali w grupach oraz wytwarzali wartość dla siebie i innych – bez znanych nam w dzisiejszych czasach środków komunikacji.

Różne społeczeństwa zapewne w różnym stopniu przekazywały władzę w zakresie podejmowania decyzji organom niższego stopnia. Założenie było jednak zawsze następujące: życie w plemionach, przynależność do społeczności oraz rozwój jako zbiorowość były właściwą ścieżką ewolucji na przestrzeni wieków. Oczywiście zdarzało się także, że założenie to musiało konkurować z podejściem

autokratycznym bądź innymi formami władzy. Zbiorowość ludzi potrzebuje facylitatorów albo facylitatywnych wzorców przywództwa, aby usłyszeć głos grupy i iść naprzód.

Być może to była prymitywna forma facylitacji, ale jest to dostatecznie wyraźny trop, że rola facylitatora ani facylitatywny styl przywództwa nie są czymś nowym!

Trzymając się założenia, że predyspozycje do facylitacji są z nami od zarania dziejów, oznacza to, że są z nami także w dzisiejszych czasach. Wierzymy, że każdy z nas ma w sobie załączek facylitatora i każdy może go odnaleźć, pod warunkiem że tego zechce. Z taką hipotezą na tarczy wyruszyliśmy na dyskusje z wieloma ludźmi, którzy nie nazywali siebie facylitatorami. Ci właśnie ludzie, według nas, żyją w trybie facylitacji.

Wprowadzili oni zmiany w pracy z grupami, bez względu na tytuł zawodowy czy wykonywany zawód. Kierowca ciężarówki, didżej radiowy, kierownik wspólnoty mieszkaniowej, dyrektor naczelny, położna, muzyk, budowlaniec. Z taką właśnie grupą ludzi przeprowadziliśmy wiele długich rozmów.

W miarę obserwowania różnorodnych podejść do życia coraz bardziej krystalizowało się nasze rozumienie życia w trybie facylitacji. Chcemy zauważyć, że nikt z nich nie zadeklarował życia w trybie facylitacji. Oni po prostu opowiadali o swoich doświadczeniach jak przeciętni ludzie. To my, jako detektywi, dostrzegliśmy niezwykle zmiany, jakie udało się im po swojemu wprowadzić.

Na czym polega życie w trybie facylitacji?

Wielokrotnie siedzieliśmy w kompletnej ciszy, zadowoleni z intelektualnego bogactwa, jakim jesteśmy otoczeni, i doskonale wiedząc, że jest dostępne za jednym kliknięciem. Niestety ciągła krzątanina, która nas na co dzień przytłacza, pochłania w pewnym stopniu te bogactwa. Podczas refleksji zaobserwowaliśmy trzy przewodnie tematy. Były one obecne w życiu każdej osoby, z którą mieliśmy przyjemność rozmawiać. Doszliśmy do tych wniosków w wyniku starannego studiowania zapisów przeprowadzonych wywiadów oraz drobiazgowych rozmów. Pojawienie się w danym miejscu (*show up*). Metawiedza (*meta knowing*). Odczuwanie wielowymiarowe (*lattice sensing*). Chcemy te bogactwa teraz zaoferować tobie. Nie znajdziesz tu szczegółów na poziomie badań akademickich. Opowiadamy tę historię z uniżonością gawędziarza.

1. Po prostu przyjdź

Woody Allen powiedział: „Osiemdziesiąt procent sukcesu to w zasadzie przyjście w określone miejsce”^x. Często bagatelizuje się siłę tego zdania. Pojawianie się w danym miejscu wymaga odwagi. Często wymaga także wielu innych rzeczy, jak szczerą chęć ruszenia się z miejsca zamiast tkwienia w obecnej sytuacji. Chcesz powiedzieć, że to w zasadzie bardzo powszechne życzenie. Masz absolutną rację. To bardzo popularne życzenie, które, muszę oddać ci sprawiedliwość, często się pojawia.

Pozwól, że wyjaśnimy trzy różne pryzmaty.

Pierwszy pryzmat. Dominująca narracja we współczesnym świecie sprowadza się do napędzania naszych indywidualnych napędów silnikiem o nazwie WIIFM [przyp. tłum. akronim WIIFM pochodzi od określenia „What’s In It For Me?”]. Określenie to oznacza „A co ja z tego będę mieć?”. Zapewne zapytasz, co w tym złego. Problemem leży w tym, że swego czasu była to narracja tylko okazjonalna, a została rozszerzona i teraz jest wszechobecna. Określenie „po prostu przyjdź” zostało zastąpione nastawieniem: „Jak mogę pomóc?”.

POTĘGA FACYLITACJI

To znacząca zmiana punktu widzenia, której korzyści są przeogromne. Większość ludzi oczekuje jednak, że korzyści pojawią się momentalnie, a tak nie stanie się w tym przypadku. W naszych dyskusjach z ludźmi wyczuliśmy chęć zrobienia czegoś dla innych przyćmiewającą konieczność uzyskania korzyści dla siebie.

Jeśli przyjdzie w dane miejsce bez własnej korzyści budzi u ciebie niepokój, to co myślisz o drugim pryzmacie? Przyjdź w dane miejsce bez zaproszenia! Pojawienie się bez wyraźnego zaproszenia wymaga ponadprzeciętnej odwagi. Predyspozycje do facylitacji tworzą właściwe warunki i budują podstawę, podczas gdy inni zajęci są emocjonalną stroną problemu.

Predyspozycje do facylitacji tworzą właściwe warunki i budują podstawę, podczas gdy inni zajęci są emocjonalną stroną problemu.

Życie nie wystosuje do nas zaproszenia do pokazania się publicznie, jednoczenia się ani angażowania w pomoc innym. Życie daje nam te możliwości każdego dnia, i to w każdej sekundzie. Ludzie, którzy z tych możliwości nieustannie korzystają, nawet nie zdają sobie z tego sprawy.

Pamiętasz jeszcze Rajvela, członka starszyny? Powiedział on: „Musisz być bardzo ostrożny i pamiętać, aby nie próbować rozwiązać każdego ich problemu. Wierzmy, że ludzie czasem nie są wystarczająco pomysłowi. Naszym zadaniem jest wskazać im pomysły, jeśli ich nie dostrzegają”. W ten sposób wprowadzasz zmiany. Być może jest to intuicyjna umiejętność, która czasem tylko się udoskonala. To integralne z pojawieniem się w danym miejscu. Dzięki temu pojawienie się ma naprawdę głęboki sens.

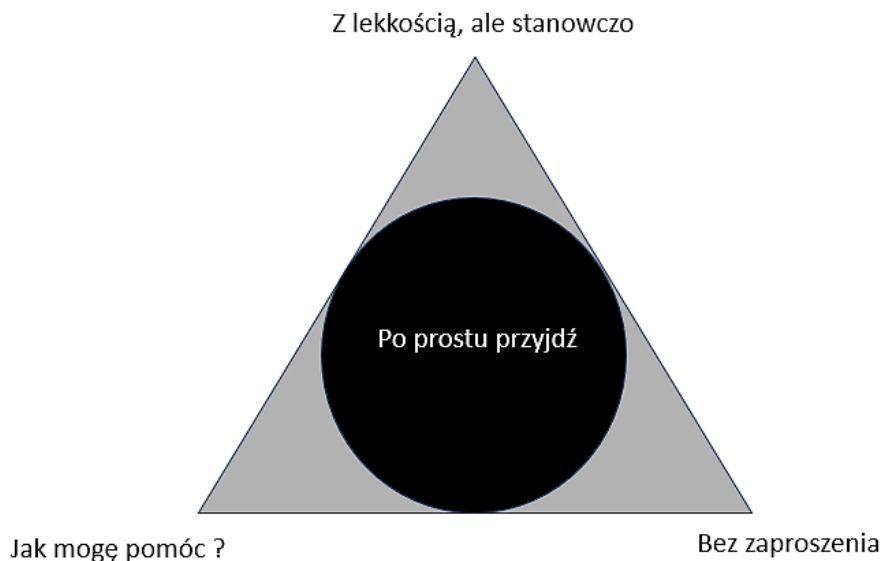
To idealny moment na trzeci pryzmat – Z lekkością, ale stanowczo. Liderzy z podejściem facylitatywnym działają i zachowują się z lekkością, lecz w kwestii pracy z grupą są wyjątkowo stanowczy.

„Kiedy ludzie się kłócą, działają emocjonalnie. Mogą wtedy zrobić różne głupoty. Musisz zasłużyć sobie na to, by pomóc im skoncentrować się na czymś, co ma sens” – powiedział zleceniobiorca budowlany Venu. Jego ogromnym sukcesem jest zbudowanie ekipy budowlanców. Nikt z nich nie pracuje bezpośrednio dla niego. Zdołał zgromadzić wokół siebie ludzi, którzy chcą razem z nim pracować zlecenie po zleceniu. „W budownictwie problemów jest całe mnóstwo. Cały czas napotykamy jakieś ograniczenia czy sprzeczne interesy. Na każdy problem można spojrzeć z wielu perspektyw, a kiedy to zrobisz, problem wydaje się inny. Potrzebujesz empatii i cierpliwości, aby pomóc ludziom znaleźć wspólny język”.

Tak o Venu powiedział jeden z członków jego ekipy: „To jest przyzwoity człowiek, od razu wkracza do akcji”. Venu sam o sobie tak jednak nie myśli. „Jest robota do zrobienia. Każdy podchodzi inaczej do tematu. Jeśli wysłuchasz, co mają do powiedzenia inni, możesz spojrzeć na temat zupełnie inaczej. Ja tylko pomagam dostrzec inny punkt widzenia. To nic wielkiego” – powiedział i machnął ręką. Wtedy wtrącił się inny członek ekipy budowlanej: „Poza tym on tego nie robi dla siebie”.

Ludzie, u których predyspozycje do facylitacji są wyraźne, są bardziej zainteresowani ludźmi, z którymi pracują nad danym problemem, niż własnym interesem. Działają z lekkością i chcą wysłuchać innych. To pomaga wyodrębnić głosy innych z emocjonalnego hałasu i zjednoczyć ludzi wokół celów.

POTĘGA FACYLITACJI



Spojrzenie przez takie pryzmaty nadaje sens pojawieniu się w danym miejscu. Nie wystarczy przyjść, otworzyć drzwi i wejść z przytupem. Wejście powinno być odważne, ale jednocześnie ciche, aby nie zwrócić na siebie uwagi. Dzięki temu grupa pozostanie skupiona na swoim zadaniu. To oznacza pojawienie się w pełni.

2. Metawiedza oznacza niewiedzę

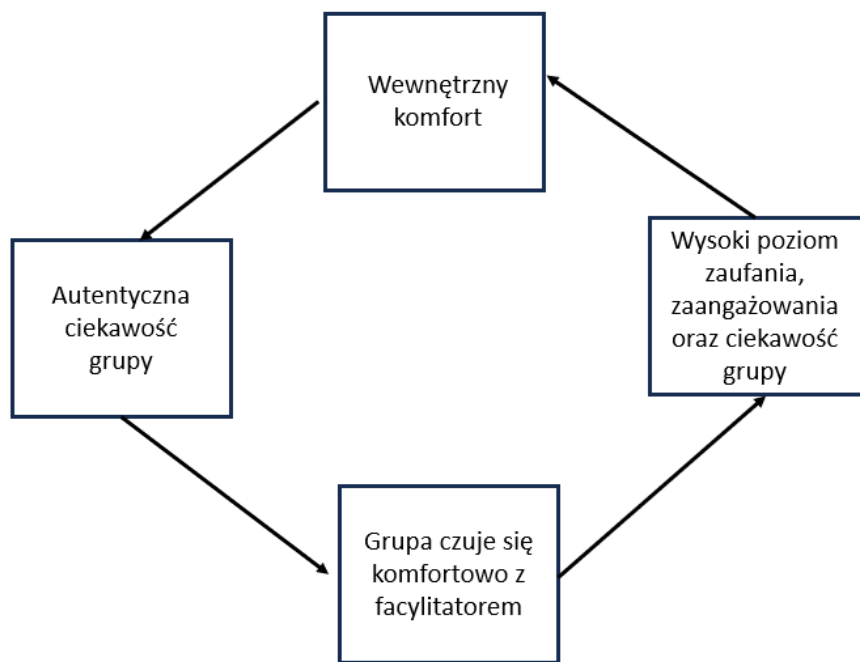
Jednym z większych ułatwień ludzkiego życia jest zdolność przewidywania przyszłych wydarzeń na podstawie wydarzeń z przeszłości, oczywiście z ograniczonym stopniem dokładności. Jak szybko dostanę się z punktu A do punktu B? Czy będzie padało w przyszłym tygodniu w Brisbane? Czy moja paczka zostanie dostarczona na czas do Londynu? Liczba kroków zrobionych w konkretnym dniu? Jakiś czas temu znalezienie odpowiedzi możliwe było tylko przez przypadek. Dziś tak nie jest.

Jedyne, co właściwie wiedzą, to to, że nie wiedzą, co przyniosą rozmowy.

Dzisiaj z fałszywą wstydlivością w miarę precyzyjne przewidywania znajdują się w zasięgu naszej ręki. Ten właśnie i kilka innych elementów stworzyło nową decydującą warstwę życia. Dziś oczekujemy definitywnych odpowiedzi w każdym aspekcie życia, a bez nich czujemy się wręcz nieswojo. Niemniej jednak procesy grupowe dotyczą zachowań ludzkich i dzieją się tu i teraz. Wyszczzerbiły brzegi i poszarpały granice. Precyzja tutaj jakoś nie pasuje. Ani przez moment nie wiemy, co się za chwilę wydarzy.

Ludzie, którzy mają doświadczenie w pracy z grupami, doskonale zdają sobie z tego sprawę. W zasadzie jedyne, co wiedzą, to to, że nie wiedzą, co przyniosą rozmowy. Akceptacja tej niewiedzy przekłada się na grupę. Dzięki takiej akceptacji budzi się przypisywana dzieciom ciekawość, chęć przekonania się, jakie będą kolejne kroki grupy. Taka ciekawość wytwarza doprawdy dziwną energię, dzięki której giną wszelkie nawracające wątpliwości odnośnie do interesów facylitatora będących ważniejszymi niż interesy grupy.

POTĘGA FACYLITACJI



Schemat metawiedzy

Co pomaga ludziom zaakceptować niewiedzę?

Po pierwsze, dobra więź z samym sobą (w rozdziale Barbary Mackay „Potęga facylitacji w autorefleksji, wdrażaniu zmian i rozwoju osobistym” znajdziesz kilka sprytnych narzędzi do nawiązania takiej więzi). Wewnętrzny kompas pokazujący nam, kim właściwie jesteśmy. Większość ludzi, z którymi dyskutowaliśmy, nie miało skrupułów rozmawiać o swoich potknięciach. „Każdy, kto pławi się w luksusie, w moim przekonaniu obnosi się z bogactwem. To dla mnie niesmaczne. Zdaję sobie z tego sprawę. Dlatego też, kiedy spotykam kogoś ostentacyjnego, wiem od razu, że wywoła to u mnie wstręt. Jestem wówczas bardzo ostrożny, bo nie chcę, by to powstrzymało mnie przed lepszym poznaniem tego człowieka. To wymaga wysiłku” – tak wyraził się Manfred, dyrektor naczelny dużego przedsiębiorstwa, którego podwładni darzą prawdziwym szacunkiem. Świadomość własnych uprzedzeń i bycie na nie przewrażliwionym przynosi ogromne zmiany.

Kolejnym elementem jest moralny wskaźnik wewnętrznego kompasu. Taki moralny wskaźnik wyraźnie wskazujący kierunek dobra ogółu jest bardzo pomocny. Formułuje spójność tego, co mówisz, tego, co robisz, i tego, kim jesteś. „Jeśli nie jesteś autentyczny, ludzie zaraz to dostrzegą” – powiedział Rajvel, po czym stwierdził, że „dysonans jest widoczny gołym okiem”.

Rajvel dodał jeszcze jeden wymiar: „Istota współczucia dla innych ludzi i dla siebie samego. To o byciu prawdziwym człowiekiem. Kto jest człowiekiem, ten popełnia błędy”. Spoglądanie na wszystko ze współczuciem daje swobodę wypowiedzania się, zamiast jedynie koncentrowania się na osiąganiu rezultatów. To jest proces. To się zaczyna od lidera, jego współczucia i akceptacji samego siebie. Dlatego też potęga facylitacji polega na wyczuciu i ujarzmieniu energii grupy. Do tego niezbędna jest pełna obecność w każdej minucie, choć ani przez chwilę nie wiesz, co się zaraz wydarzy. Akceptacja tego daje facylitatorowi możliwość wydobycia prawdziwych zasobów grupy. To jest metawiedza (*meta knowing*).

3. Odczuwanie wielowymiarowe

Pierwszą rzeczą, jaką widzi każdy, kto spojrzy na Venu, naszego kontraktowego budowlańca, jest jego intensywne spojrzenie i spokojna postawa. Choć jego roboczy kombinezon jest pokryty brudem i kurzem, potrafi w zadziwiający sposób dostrzec to, co niewypowiedziane. Do pokoju wszedł hydraulik, pytając: „Czy mam teraz naprawić te łazienki na piętnastym piętrze?”. Venu odpowiedział: „A o której wczoraj skończyłeś pracę?”.

To była interesująca wymiana zdań, kiedy oboje zdecydowali, że te łazienki zostawią sobie na później. Venu podsumował: „On normalnie mówi z większym optymizmem. To żwawy facet. Nigdy się nie garbi. Myślę, że lubi widok z piętnastego piętra. Dziś nie było w jego głosie energii”. Okazało się, że hydraulik pracował wczoraj do późna i tego dnia chciał skończyć wcześniej i wrócić do domu. „Do pracy na tak wysokim piętrze konieczne jest pełne skupienie. Być może zajmie się tym jutro” – dodał.

Dla osoby postronnej różnica w tonie głosu i intonacji byłaby niemożliwa do wychwycenia. Kiedy słuchasz także oczami, dostrzeżesz wszystko, co dzieje się wokół. To niczym kolejna warstwa każdego odgłosu. Kiedy patrzysz także uszami, nie tylko usłyszysz to, co wypowiedziane, ale będziesz także wypatrywał tonu głosu, drżenia ust, uniesienia brwi, uśmiechu w kącie oka. Nazywamy to odczuwaniem wielowymiarowym (*lattice sensing*).

Wielowymiarowość to warstwy i kąty. Kolejne warstwy tworzą silne struktury. Wymiary dają głębię ostrości i symetrię. Odczuwanie wielowymiarowe nadaje sens wielu warstwom i kątom dyskusji – temu, co powiedziano czy nie powiedziano, głośno czy cicho, wulgarnie, czarno na białym czy niejednoznacznie. Uzupełnia o wizję i odczucia. Dobry facylitator pracuje z wieloma wymiarami, czyli warstwami i kątami.

David jest muzykiem i artystą. Pracuje z najróżniejszymi ludźmi, jeździ po różnych krajach i poznaje odmienne kultury. Ma swój sposób stawiania czoła wyzwaniom. Rozumie, że ludzie czasem po prostu potrzebują z kimś pogadać, komuś opowiedzieć swoje historie. David powiedział: „Bycie słuchaczem to pomoc sama w sobie. W zasadzie nie jest ważne, co ludzie mówią, jeśli rozumiesz, o co im chodzi. Akceptacja ich sytuacji daje im świadomość, że nie są sami. Nie ma znaczenia, co ja powiem, muszą tego sami doświadczyć. Nie chodzi o dawanie komuś rad ani o próbę wywarcia wpływu. To musi być wybór tej osoby. Moje oczekiwania bądź osobisty stosunek do tego, o czym mówi, może mieć skutek odwrotny do zamierzonego, a ten człowiek nigdy nie ruszy z miejsca. Granica między troską a zaangażowaniem się w daną sprawę jest bardzo cienka”. David odczuwa wielowymiarowo.

Dzięki pełnej uwadze i przy użyciu więcej niż jednego zmysłu wyciągniesz wnioski z wszystkiego wokół. Ludzie, tacy jak Venu i David, oferują swoją obecność, która nadaje charakter całej dyskusji. Oddają się tej chwili i stawiają grupę w pozycji nadrzędnej do siebie. Żadna dyskusja, proces ani urządzenie nie są w stanie ich zdekoncentrować.

Rajvel, starszyzna z wioski, jak zawsze dodał kolejny wymiar: „Czasami nie wiem, co zrobić, i nie mam nic do dodania. Nie ma nic złego w ciszy. Siedzimy sobie pod drzewem i stwierdzamy, że musimy spotkać się ponownie”. Dla wielu z nas milczenie jest oznaką słabości. Umiejętność odczytania ciszy i uznanie, że milczenie jest normalnym ludzkim zachowaniem, jest fundamentalne. Nie każdy to potrafi, a to coś niezwykle ważnego.

Dla niewtajemniczonych odczuwanie wielowymiarowe może wydawać się czymś magicznym albo szczęśliwym zbiegiem okoliczności. Rezultaty odczuwania wielowymiarowego są jednak zdumiewające. Może ty zaczniesz od słuchania uśmiechu, spojrzeń i emocji w każdej rozmowie, jaką prowadzisz? Te rzeczy nie są widoczne na pierwszy rzut oka, ale na pewno jesteś w stanie je dostrzec.

POTĘGA FACYLITACJI

Od lat znamy metodę prowadzenia dziennika obserwacji. Polega ona na sporządzaniu listy wszystkich uczuć i emocji, jakich doświadczyliśmy w czasie dyskusji. Listę obserwacji opracowuje się już po zakończonej rozmowie. Jeśli chcesz to coś znaleźć, wówczas dostrzeżesz, usłyszysz i dowiesz się znacznie więcej. Kiedy ostatnio patrzyłeś tak, aby zobaczyć więcej, albo nadstawiałeś uszu, aby usłyszeć ciszę w pomieszczeniu? Cóż, zawsze może być ten kolejny raz.

Życie w trybie facylitacji często prowadzi do zwiększenia naszej efektywności we współczesnym świecie. Nie ma znaczenia, jaki wykonujesz zawód. Wzmacnianie predyspozycji do facylitacji z pewnością bardzo ci się przyda. Powodów jest multum; poniżej dwa z nich.

Jeśli otworzysz szeroko uszy, ludzie otworzą przed tobą serca.

Po pierwsze, w miarę szerzenia się technologii społecznościowych geografia przechodzi do historii, a świat staje się coraz mniejszy. Wiedza jest ogólnie dostępna – dla każdego i na każde zawołanie. W pewnym sensie jesteśmy uwięzieni we własnym świecie. Tak jakby wysokie ściany otaczały nasz umysł informacjami, które podtrzymują nasze poglądy i uprzedzenia, nie pozostawiając przestrzeni dla nikogo z innym punktem widzenia.

Przyszłość naszej planety jest zagrożona i każdy człowiek będzie musiał coś z tym zrobić. Musimy zrozumieć, jako wspólnota ludzi, ten kształtujący się na naszych oczach świat i sformułować naszą przyszłość. Takie stoją przed nami wyzwania.

Jest wiele instrukcji pokazujących, jak z automatu budować „ściany”, podczas gdy „mosty” trzeba specjalnie projektować. Ściany najpierw powstają w umyśle, są łatwe do zbudowania i rozleniwiają nasz umysł.

Technologia sprawiła, że otaczamy się ludźmi o podobnych do nas przekonaniach. Jak wspomniano w poprzednich rozdziałach, trzeba włożyć sporo wysiłku w uniesienie się poza wytwarzające echo komnaty i w zaakceptowanie różnic. Tylko tak dostrzeżemy inne światy.

Po drugie, demograficzne różnice spotęgowane nierównościami w zarobkach są ogromnym wyzwaniem. Przyrost przedstawicieli pokolenia millenialsów (1980–2000) oraz pokolenia Z (2000–2020) na całym świecie powoduje zmiany na poziomie strukturalnym, którym trzeba stawić czoła. Ich kolektywna przyszłość leży na szali. Na każdy z tych argumentów można spojrzeć pod różnymi kątami. Każdy jest na swój sposób ważny. Zakładamy, że praca, która nas czeka, jest gdzieś na przecięciu tych wszystkich kątów widzenia. Aby temu sprostać, konieczny jest facylitatywny stan umysłu.

Wyznań i punktów spornych cychających na naszej drodze jest dużo więcej – historia, granice, klimat, zdrowie, technologia i inne. Rozwiązania znajdziemy jedynie z wykorzystaniem skomplikowanych zmiennych, a do tego konieczny będzie dialog. Przyszłość pracy i zrównoważonego życia na naszej planecie będzie zależać od tego, czy zdołamy porozumieć się z innymi, otworzyć na inne punkty widzenia, zaakceptować różnice i wspólnie żyć.

Przywódca [pańćajatu](#) Rajvel, muzyk David, budowlaniec Venu i wszyscy, z którymi mieliśmy zaszczyt rozmawiać, wypowiadali się na temat swojej przyszłości ze spokojną śmiałością. Nauczyli nas, że jeśli otworzysz szeroko uszy, ludzie otworzą przed tobą serca. Są pracowici. Nie starają się zmienić świata, ale starają się wykonywać swoją pracę starannie, jednocząc wokół siebie ludzi. W ten sposób przyczyniają się do kształtowania świata.

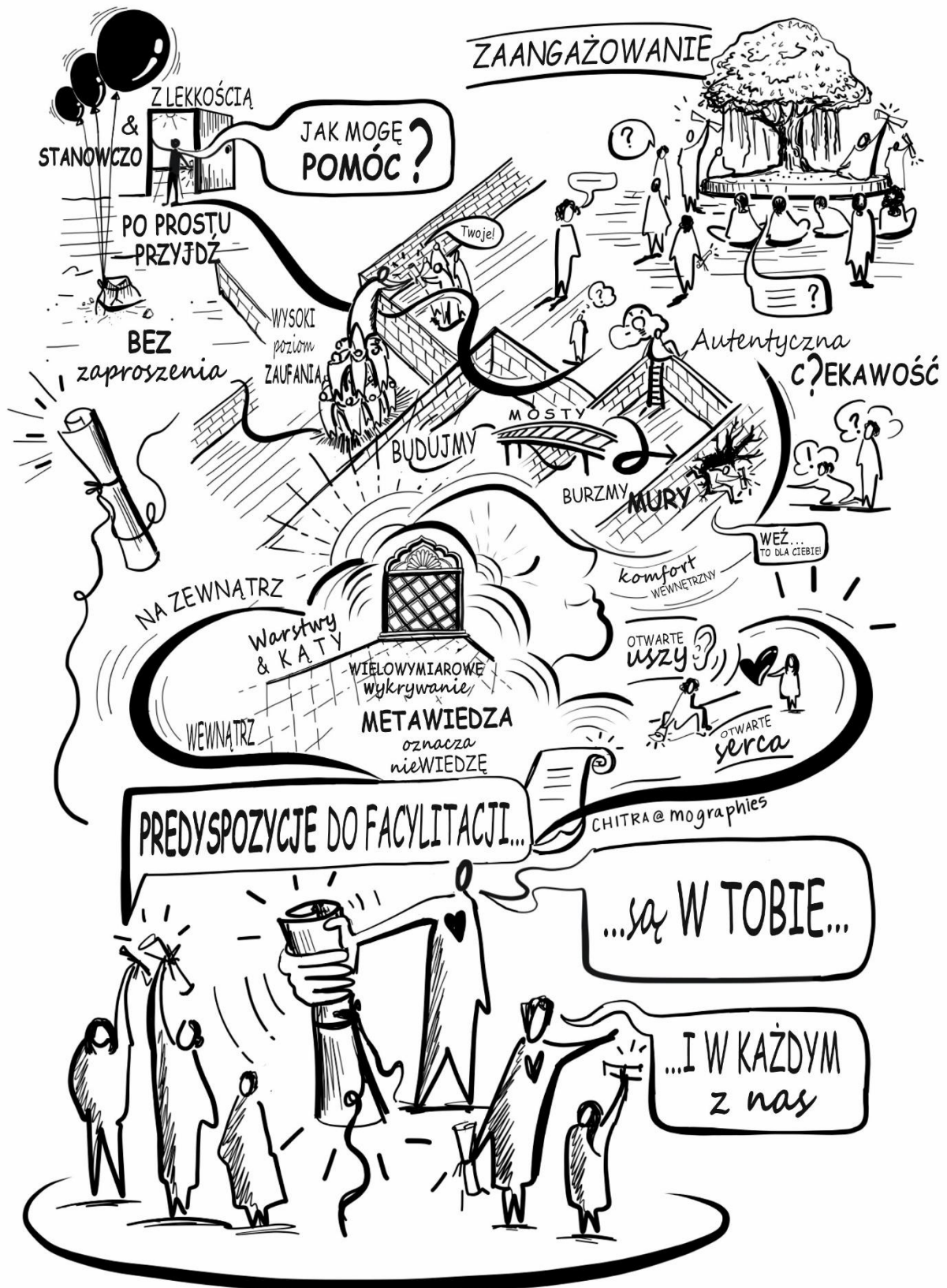
Zmienianie świata brzmi jak uciążliwe przedsięwzięcie. Trzeba najpierw przyjść w dane miejsce, aby wynikało z tego coś dobrego. Wiedzieć doskonale, że nie wiesz wszystkiego. Odkryjesz w sobie potęgę facylitacji przez połączenie pojawienia się w danym miejscu, bycie otwartym na możliwości oraz bycie

POTĘGA FACYLITACJI

w pełni obecnym, absorbując to, co widzisz, i to, czego nie widzisz. Scalisz wówczas pojawienie się, metawiedzę i odczuwanie wielowymiarowe.

Pisząc ostatnie linijki tego rozdziału, pozostajemy niezwykle zdeterminowani, aby wyjść do ludzi i z nimi porozmawiać. Ludzkość cały czas się rozwija, więc ostatnie słowo nie należy do nas. Ludzkość będzie musiała nadawać sens wszystkiemu, co się w przyszłości wydarzy, oraz nieustannie się jednoczyć, aby wspólnie określać znaczenie nowej rzeczywistości i podejmować działania.

A zatem zacznijmy.



Wizualne podsumowanie: Chitra Chandrashekhar

Uwagi końcowe

1. Herkules Poirot jest postacią fikcyjną, belgijskim detektywem stworzonym przez Agathę Christie. To często pojawiająca się i najbardziej znana postać z jej powieści. Był on bohaterem 33 książek wydanych w latach 1920–1975. Był przedstawiany jako postać o niezrównanych umiejętnościach śledczych, niezwyklej inteligencji i ciekawości.
2. Efekt potwierdzania to tendencja do szukania, interpretowania, faworyzowania i powoływania się na informacje, które potwierdzają czyjeś istniejące przekonania i hipotezy.
https://en.wikipedia.org/wiki/Wiki/Confirmation_bias.

Bibliografia

- I. Arystoteles (350 p.n.e.). *Polityka* (wiersze 1253a rozdział 2 (9) w pierwszej książce).
- II. R. Dunbar (1998). *Theory of Mind and Evolution of Language*. In Hurford, J.R., Studdert-Kennedy, M. and Knight C., editors, *Approaches to the Evolution of Language: Social and Cognitive Bases*, Cambridge University Press, 92–110. (C).
- III. S.A. Muse i S. Narsiah (2015). *Public Participation in Select Civilisations: Problems and Potentials*, J Sociology Soc Anth, 6(3): 415–421.
- IV. Encyklopedia: Sabha i Samitis. <https://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/sabhas-and-samitis>.
- V. F. Myers (1986). *Sentiment, Place and Politics Among Western Desert Aborigines*, AIATSIS. Pobrano ze strony The Indigenous Governance Toolkit. <https://toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership>.
- VI. Wikipedia, Nalanda. <https://wikipedia.org/wiki/Nalanda>.
- VII. Księga rekordów Guinnessa: Najstarsza instytucja edukacyjna, najstarszy uniwersytet. <https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-university>
https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_al-Qarawiyyin.
- VIII. Jacques Maritain Center: *A History of Western Philosophy Vol. II* / by Ralph McInerny. <https://maritain.nd.edu/jmc/etext/hwp215.htm>.
- IX. Wikipedia, Średniowieczny uniwersytet. https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval_university.
- X. Strona internetowa Quote Investigator, cytat "Showing up is 80 percent of life". <https://quoteinvestigator.com/2013/06/10/showing-up/>.