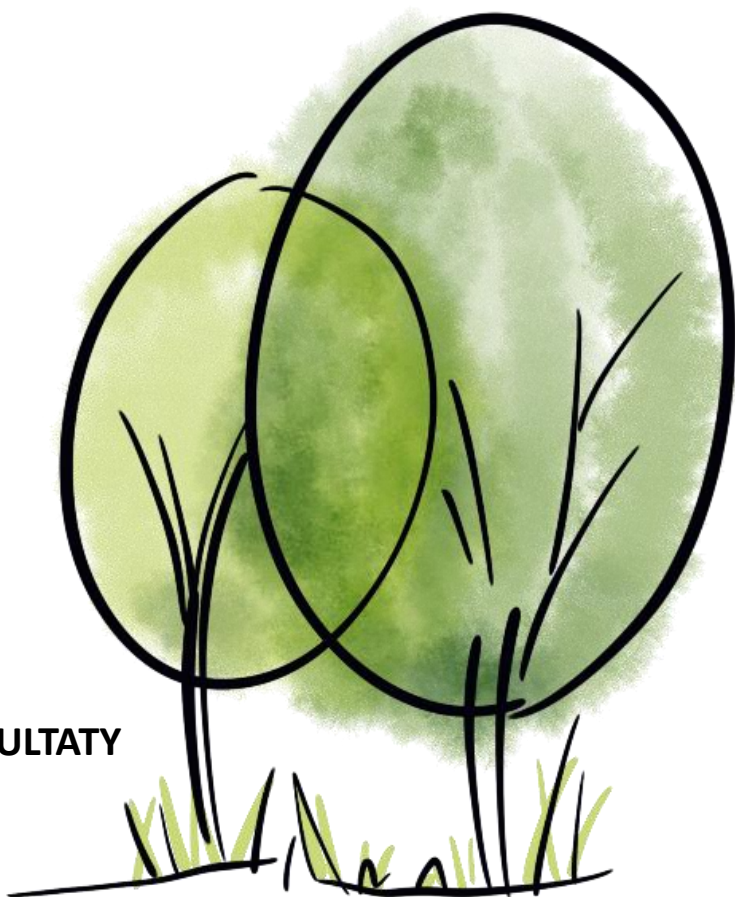


Potęga facylitacji

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

Rekomendacje

„Współpraca, innowacyjność i zwinność są fundamentem, a facylitacja kluczem. Facylitacja ma niezwykłą moc, sprawiając, że opinia każdego zostaje wysłuchana, wszystkie opcje dokładnie zbadane, a wszelkie możliwości doskonale wykorzystane. To jest rewelacyjna książka. Zrozumiałam, że dzięki potędze facylitacji praca zespołowa jest bardziej wydajna i przynosi znacznie lepsze rezultaty”.

Katarina Berg, Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich oraz Globalna Dyrektor Operacji Strategicznych w Spotify

„Jako sponsor i facylitator przedsięwzięcia *Wizja Tajwanu* na własnej skórze doświadczyłam potęgi facylitacji i dialogu. Ludziom o bardzo zróżnicowanym pochodzeniu zapewniły one przestrzeń i możliwości konieczne do przeformułowania ducha tajwańskiego narodu w pozytywną, kreatywną i motywującą siłę nadziei. Każdy, kto pragnie wprowadzać zrównoważone, długotrwałe i pozytywne zmiany na świecie, powinien przeczytać tę książkę”.

Jorie Wu, IAF CPFIM, Dyrektor Fundacji CP Yen, Tajpej Tajwan

„W czasach globalnej transformacji sukces zależy od tego, czy będziemy w stanie się zjednoczyć, aby wspólnie rozwiązywać problemy i wspólnie tworzyć innowacyjne rozwiązania. Ta książka pomoże ci wyzwolić to, co najlepsze w ludziach. Dadzą wówczas z siebie wszystko”.

Bonnie Caver, Przewodnicząca International Association of Business Communicators

„To pasjonujące, że tak wielu utalentowanych facylitatorów połączyło siły, aby podzielić się swoją wiedzą oraz praktycznymi wskazówkami. Pomaga to grupom wydajnie myśleć i pracować oraz wyzwala doprawdy niesamowite zmiany. *Potęga facylitacji* to skarbnica doświadczeń autorów, z której można dowolnie czerpać. To książka, którą powinien przeczytać każdy zajmujący się facylitacją albo zainteresowany zgłębianiem jej potęgi”.

Vinay Kumar, CPF, Przewodniczący IAF oraz Dyrektor C2C Organizational Development, Bangalur, Indie

„We współczesnym świecie czeka na nas wiele ogromnych wyzwań, którym możemy stawić czoła, tylko jeśli będziemy współpracować w ramach organizacji oraz jeśli organizacje będą współpracować między sobą. Współpraca nie zawiąże się sama z siebie, konieczny jest do tego odpowiedni bodziec. Facylitacja w swoich różnorodnych formach jednoczy rozmaitych ludzi oraz całe organizacje, co umożliwia osiągnięcie wspólnych celów. Ta książka to zbiór przemyślanych i ustrukturyzowanych wniosków na temat potęgi facylitacji. Zachęcam do przeczytania tej pozycji każdego, przed kim stoją duże wyzwania”.

Shaun McCarthy OBE, Przewodniczący Action Sustainability, Londyn, UK

„Po raz pierwszy zastosowaliśmy Titansoft w facylitacji jeszcze w 2014 roku, kiedy to zaczęliśmy naszą przygodę z agile. Głos każdego człowieka musi być wyraźnie słyszalny, aby stworzyć otwarte i dające decyzyjność środowisko pracy. Facylitacja okazała się doskonałym do tego narzędziem. Użyliśmy facylitacji na poziomie grup oraz organizacji przy najróżniejszych okazjach, takich jak regularne grupowe spotkania retrospektywne służące ciągłemu doskonaleniu; restrukturyzacja zespołów programistycznych; seria warsztatów kulturowych facylitowana przez wewnętrzny zespół facylitatorów, których celem było zainicjowanie współpracy oraz naświetlenie wartości, jakimi kieruje się firma; dwudniowe ogólnofirmowe warsztaty Titansoft, w których wzięli udział liderzy grup oraz przedstawiciele każdego departamentu, a których celem było dopracowanie naszej wizji, misji i wartości firmy.

Z biegiem czasu zaczęliśmy doceniać liderów posiadających umiejętności z zakresu facylitacji – nie tylko polepszają one jakość komunikacji z poszczególnymi pracownikami, ale także przyczyniają się do zwiększenia ogólnej efektywności spotkań. Facylitacja nie jest już tylko skutkiem ubocznym adopcji agile. Jest dziś integralnym elementem naszego podejścia do pracy, wedle którego budujemy bezpieczne i sprzyjające warunki pracy dla każdego w Titansoft. Książka ta doskonale podsumowuje stosowanie facylitacji oraz inspiruje do dalszego rozwoju organizacji”.

Jasmine Huang, Menedżer ds. Ludzi i Operacji w Titansoft Ltd

„Właściwa książka we właściwym czasie! W czasach kryzysowych *Potęga facylitacji* daje nowe wyobrażenia na temat zjawisk, których tak rozpaczliwie dziś brakuje: dialog, słuchanie, jednomyślność, podejmowanie decyzji oraz współpraca. Postawienie właściwych pytań grupie, bez względu na to, jak jest wewnętrznie poróżniona, wspiera ją w zmierzaniu w kierunku wspólnej wizji. Doświadczyłem potęgi facylitacji wielokrotnie, przez dekady stosując jej metody podczas formułowania polityki Narodów Zjednoczonych, przy rozwijaniu społeczności oraz podczas nauczania metod facylitacji studentów Uniwersytetu Wagnera w Nowym Jorku. Facylitacja po prostu działa. To fundamentalna umiejętność w biznesie, społeczeństwie obywatelskim, a nawet sprawowaniu władzy, aby ludzkość poradziła sobie z chaosem klimatycznym, zagładą ekologiczną, rasizmem, faszyzmem i innymi problemami. Dziękuję za tę wspianą książkę”.

Robertson Work, autor książki „A Compassionate Civilization”

były doradca polityczny Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Profesor, Nowy Jork

POTĘGA FACYLITACJI

Niniejsza książka jest efektem pracy i pasji wszystkich współautorów. Naszą misją jest międzynarodowa promocja potęgi facylitacji. Książka jest dostępna nieodpłatnie, aby każdy miał możliwość zapoznać się z jej treścią. Zależy nam także na tym, aby bez ponoszenia żadnych opłat dzielić się jej treścią z innymi ludźmi.

Gorąco zachęcamy do przekazania dobrowolnej darowizny na rzecz Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów (IAF, International Association of Facilitators). Wspieraj razem z nami AIF i przyczyniaj się do rozpowszechniania potęgi facylitacji na całym świecie. Więcej szczegółów na stronie <https://facpower.org/download/>.

#FacPower

Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)



Niniejsza książka dostępna jest na licencji Creative Commons o nazwie:
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0
Międzynarodowe CC BY-NC-SA 4.0
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International CC BY-NC-SA 4.0.

Poniżej znajdują się linki do pełnej treści licencji oraz jej przystępne podsumowanie:
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowa
Creative Commons — Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0
Międzynarodowe — CC BY-NC-SA 4.0

W ramach licencji Creative Commons udziela się prawa do:

- **Dzielenia się** – kopiuje i rozpowszechniaj utwór w dowolnym medium i formacie;
- **Adaptacji** – remiksuj, zmieniaj i twórz na bazie utworu.

Na następujących warunkach:

- **Uznanie autorstwa** – utwór należy odpowiednio oznaczyć, podać link do licencji i wskazać, jeśli poczyniono w nim zmiany. Można to zrobić w dowolny, rozsądny sposób, o ile nie sugeruje to udzielania przez licencjodawcę poparcia dla ciebie czy sposobu, w jaki wykorzystujesz ten utwór.
- **Użycie niekomercyjne** – nie należy wykorzystywać utworu do celów komercyjnych.
- **Na tych samych warunkach** – remiksując utwór, przetwarzając go lub tworząc na jego podstawie, należy swoje dzieło rozpowszechniać na tej samej licencji co oryginał.
- **Brak dodatkowych ograniczeń** – nie można korzystać ze środków prawnych ani technologicznych, które ograniczają innych w korzystaniu z utworu na warunkach określonych w licencji.

Spis treści

Rekomendacje.....	2
Współautorzy	8
Redaktor naczelna.....	8
Kimberly Bain MA CPF M	8
Autorzy	10
Malin Morén Durnford CPF M	10
Trevor Durnford CPF M	11
Mark Bain MBA.....	12
Hector Villarreal Lozoya MA	13
Michael Ambjorn CDir SCMP	14
Martin Gilbraith MA CPF M	15
Barbara Mackay MSc CPF	16
Kavi Arasu	17
Stephen Berkeley.....	18
Opracowania graficzne	19
Kailin Huang.....	19
Rosanna von Sacken MSc CPF	20
Debbie Roberts	21
Chitra Chandrashekar	22
Tłumaczenie na język polski	23
Anna Bell	23
Korekta merytoryczna tłumaczenia na język polski.....	25
Anna Zaremba	25
Czym jest potęga facylitacji i dlaczego jest tak istotna?	26
Czym właściwie jest facylitacja?	27
Jakie tematy omówiono w książce?	28
Dlaczego teraz?	30
Potęga facylitacji i strategia	31
Złota reguła nr 1: Strategia jest żywym zasobem	32
Złota reguła nr 2: Mentalność obfitości wraz z koncentracją.....	33
Złota reguła nr 3: Zmieńmy to, co robimy; zmieńmy to, jak myślimy	34
Trzy przykłady z życia wzięte.....	37
Przykład nr 1: Zmiana podejścia do pacjenta w opiece medycznej.....	37
Przykład nr 2: Tworzenie społeczności entuzjastów	38
Przykład nr 3: Przyszłość do ponownego przemyślenia.....	38
Wnioski	39
Facylitowanie zmian i transformacji	42

POTĘGA FACYLITACJI

Przykład nr 1: Biznesowy perfekcjonizm w globalnej branży produkcyjnej	43
Przykład nr 2: Facylitacja zmieniająca kulturę w cyfrowym świecie	46
Przykład nr 3: Jak facylitacja pomogła dwóm klinikom przekształcić się w jedną organizację	51
Refleksje i wskazówki	53
Podsumowanie	54
Potęga facylitacji w krytycznym myśleniu	57
Czym jest krytyczne myślenie i jak może pomóc?	57
Jak stać się osobą krytycznie myślącą?	58
Krytyczne myślenie a komunikacja	59
Krytyczne myślenie a współpraca	60
Krytyczne myślenie a kreatywność/innowacyjność	62
Wnioski	63
Potęga facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów	67
„Próżniowy potwór”	68
Nauka kryjąca się za „próżniowym potworem”	68
Potęga facylitacji jako pogromca „próżniowego potwora”	70
Przykłady z życia wzięte	71
Potęga facylitacji w rozwiązywaniu wielkoskalowych konfliktów	73
Wnioski	76
Potęga facylitacji w rozwoju zespołów	79
Ludzie jako istoty społeczne.....	79
Od grupy do zespołu, od bramki na lotnisku do bramki na boisku	80
Od grupy do zespołu	81
Model Tuckmana	81
Interakcje z liderem oraz współzależność członków zespołu	83
Ewolucja grupy.....	83
Zespół dobry – spotkania złe	85
Facylitator jako katalizator zespołu/grupy	86
Studium przypadku: firma konsultingowa	87
Studium przypadku: zespół dyrektorów szpitala	88
Potęga facylitacji a zaufane grupy i budowanie zespołu	88
Angażowanie potęgi facylitacji w rozwój zespołów	89
Wnioski	89
Potęga partnerstwa facylitacji z komunikacją	94
Dlaczego facylitacja jest tak istotna w profesjonalnej komunikacji i odwrotnie?	94
Nasze modele pracy	95
Potęga partnerstwa.....	95
1. Etyka: Jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami?	96
2. Konsekwencja: Klucz do pracy zasługującej na wyróżnienie?	97

POTĘGA FACYLITACJI

3. Kontekst: Jakie to ma znaczenie? Od sali narad do linii frontu	98
4. Analiza: Jak szeroka perspektywa uchroni cię przed paraliżem wywołanym nadmierną analizą?	99
5. Strategia: Czym jest horyzont strategiczny i jak może pomóc przetestować strategię komunikacyjną?	100
6. Zaangażowanie: Jak to zrobić, żeby miało znaczenie?	102
Wnioski: czego możemy nauczyć się od siebie nawzajem?	104
Potęga facylitacji w autorefleksji, wdrażaniu zmian i rozwoju osobistym	107
Czym są autorefleksja i autofacylitacja?	107
Po co mi autofacylitacja?	108
Dla kogo jest autofacylitacja?	108
Jakie są moje założenia?	109
Jak zacząć przygodę z autofacylitacją?	110
Trzy ulubione narzędzia do autofacylitacji	110
Kolaż i metoda rozmowy zogniskowanej ToP	112
PATH (planowanie alternatywnego jutra z nadzieją) – graficzna metoda facylitacji	115
Graficzny personalny kompas od Grove	118
Życie w trybie facylitacji	124
Szukanie skarbów w głębokiej wodzie	125
Powrót do przyszłości	126
Na czym polega życie w trybie facylitacji?	128
Wnioski i końcowe przemyślenia	136
Okej, wierzę w potęgę facylitacji. Jak zacząć ją stosować?	137
Przemyślenia na zakończenie	138
Załącznik A Opisy procesów, pojęcia i definicje	141
Analiza pola sił	141
Matryca wpływu i wysiłku	141
Technika sześciu myślowych kapeluszy Edwarda de Bono	142
Lodołamacze i energetyzery	142
Podejście doceniające	143
Metoda rozmowy zogniskowanej	143
Agilowy <i>design sprint</i>	144
ToP skan historyczny (ściana rozważań albo ściana podróży)	144
Technika partycypacji (ToP)	145
Partycypacyjne monitorowanie otoczenia	145
Załącznik B Źródła uzupełniające i rekomendowane lektury	146
Nasze ulubione książki na temat facylitacji	146
Nasze ulubione książki o tematyce biznesowej	146
Źródła uzupełniające	147
Stowarzyszenia warte obserwowania	147
Blogi i strony związane z facylitacją	147

Współautorzy

Biografie współautorów tekstów, opracowań graficznych, a także osób zaangażowanych w tłumaczenie na język polski.

Redaktor naczelna

Kimberly Bain MA CPF/M



- *Wstęp: czym jest potęga facylitacji i dlaczego jest tak istotna?*
- *Potęga facylitacji i strategia (1)*
- *Potęga facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów (4)*
- *Wnioski i końcowe przemyślenia (9)*

Kimberly Bain

Kimberly jest starszym wspólnikiem w Bain Group Consulting. Posiada tytuł IAF Certified™ Professional Facilitator | Master. Kimberly była przewodniczącą Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów, jest wizytującym wykładowcą Queen's University oraz adiunktem w St. Lawrence College. Została wprowadzona do Międzynarodowej Galerii Sław Facylitacji. Jest autorem bestsellerów, dostępnych w sklepie Amazon, publikując blisko tuzin artykułów prasowych na zasadzie wzajemnej weryfikacji, o tematyce związanej z budowaniem wielkoskalowego konsensusu. Jest również wiodącym ekspertem w sprawach globalnego konsensusu, a także wspiera tworzenie i implementację związanych z tym międzynarodowych standardów postępowania.

Kimberly ma tytuł magistra administracji publicznej oraz ukończyła z wyróżnieniem studia z psychologii organizacyjnej. Jest profesjonalnym mediatorem. Zakończyła sukcesem ponad 200 zasądzonych przez sąd mediacji oraz dziesiątki interwencji w różnych firmach na całym świecie.

POTĘGA FACYLITACJI

Jako ekspertka facylitacji pracowała z grupami liczącymi 5–1200 osób, pomagając im w wypracowaniu porozumienia. Kimberly jest laureatką czterech nagród Facilitation Impact Awards. Jest doskonale rozpoznawalna za pracę włożoną w tworzenie procesów facylitacyjnych służących osiągnięciu konsensusu przez duże międzynarodowe grupy. Jej ostatni projekt to facylitacja porozumienia w grupie ponad 2000 pielęgniarek z 25 krajów dotyczącego standardów medycznych praktyk, które polepszają standard życia ponad miliona pacjentów ze sztuczną przetoką. Kimberly otrzymała platynową nagrodę za ten projekt.

Regularnie pracuje w Azji, Europie oraz różnych krajach bliżej swojego miejsca zamieszkania, czyli w Ameryce Północnej. Poświęciła życie i karierę potędze facylitacji. Jest szeroko znana ze swojej pasji i oddania idei wspólnoty facylitatorów, prowadzenia warsztatów oraz seminariów w ponad 20 krajach po to, by szerzyć wizję i zawodowy entuzjizm.

Autorzy

Malin Morén Durnford CPF/M



- *Facylitowanie zmian i transformacji (2)*

Malin Morén Durnford

W 1995 roku Malin zdecydowała, że zwiąże swoją karierę zawodową z facylitowaniem prawdziwych zmian w organizacjach, więc założyła firmę konsultingową Lorensbergs, która zajmuje się właśnie facylitacją. Wspólnie z mężem Trevorem Durnfordem podążają obraną ścieżką od przeszło 25 lat, na przestrzeni których współpracowali z ponad setką organizacji na całym świecie.

Malin pracuje jako facylitatorka z kadrą kierowniczą oraz przy interwencjach dużej skali. Specjalizuje się w projektowaniu procesów wdrażania zmian, w których facylitacja jest kluczowym elementem. Pomogła wielu organizacjom w szkoleniu i rozwoju zawodowym wewnętrznych facylitatorów. Klienci z różnych stron świata, z którymi Malin pracowała, opisali to doświadczenie mianem „cudu współpracy”.

Ma tytuł licencjata nauk behawioralnych szwedzkiego University of Gothenburg oraz dyplom z pedagogiki i kształcenia dorosłych. Posiada tytuł IAF Certified™ Professional Facilitator | Master. Została wprowadzona do Galerii Sław AIF oraz ma certyfikat EMCC Certified Coach.

Trevor Durnford CPF|M



- *Facylitowanie zmian i transformacji (2)*

Trevor Durnford

Trevor rozpoczął swoją karierę zawodową jako dyplomowany inżynier mechanik, ale szybko przekonał się, że to praca z ludźmi jest jego prawdziwą pasją. Na początku lat 90. rozpoczął pracę jako konsultant, prowadząc szkolenia dla facylitatorów i liderów z zakresu ciągłego doskonalenia. Z zebranych bagażem doświadczeń wrócił do pracy w organizacjach, ale tym razem w departamentach związanych z zasobami ludzkimi. Przez siedem lat pracował na stanowisku dyrektora działu personalnego w dwóch międzynarodowych firmach w Zjednoczonym Królestwie, gdzie w praktyce wykorzystywał swoje doświadczenie w dziedzinie facylitacji i wdrażania zmian.

W roku 2005 wrócił do konsultingu i pomógł swojej małżonce Malin Morén w założeniu Lorensbergs. Firmę tworzy 25 konsultantów, którzy pracują z klientami z różnych krajów nad facylitacją, rozwojem kadry kierowniczej oraz wdrażaniem zmian.

Niedawno Trevor był przewodniczącym Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów. Otrzymał najwyższe wyróżnienie za swoje osiągnięcia – Gold Award for Facilitation Impact. Posiada tytuł IAF Certified™ Professional Facilitator | Master oraz jest członkiem zarządu stowarzyszenia Solutions Focus in Organisations.

Obecnie mieszka ze swoją małżonką w Urugwaju, gdzie kontynuuje bezpośrednią oraz wirtualną pracę z klientem, jednocześnie doglądając winnicy i farmy.

Mark Bain MBA



- *Potęga facylitacji w krytycznym myśleniu (3)*

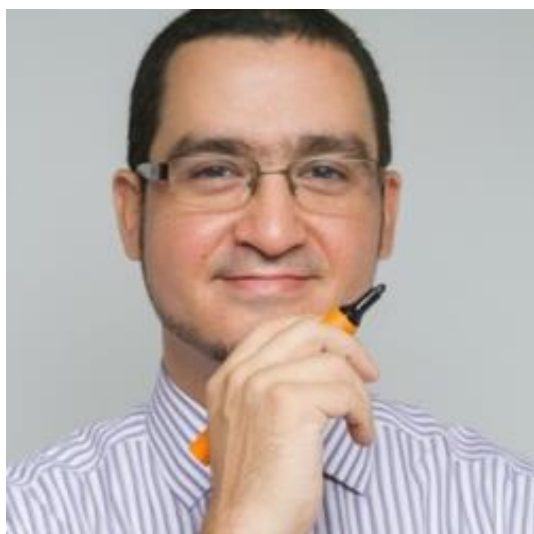
Mark Bain

Mark ukończył magisterskie studia menedżerskie i jest adiunktem na trzech uczelniach, ucząc studentów studiów licencjackich i magisterskich krytycznego myślenia, analityki biznesowej, strategii danych oraz etyki biznesowej. Zajmuje się szkoleniem kadry medycznej na całym świecie, promując umiejętność krytycznego myślenia. Jest przekonany, że ta umiejętność jest niezbędna, aby podważyć obecny sposób myślenia oraz zakwestionować stosowane narzędzia, a następnie doprowadzić do fundamentach zmian w podejściu do rozwiązywania problemów. Mark wykorzystuje swoje doświadczenie z zakresu krytycznego myślenia, rozwiązywania problemów oraz analizy danych, aby wesprzeć służbę zdrowia, podając w wątpliwość obecne sposoby podejmowania decyzji związanych z pacjentem oraz pomagając w rozwijaniu nowych, innowacyjnych modeli opieki.

Mark rozpoczął pracę zawodową w sektorze finansów korporacyjnych, po czym zajął się rządową polityką finansową. Objął szereg stanowisk na szczeblu dyrektorskim, ale zdecydował się odejść z sektora publicznego i zacząć przygodę z biznesem. Założył wiele dobrze prosperujących firm w Ameryce. Na imponującej liście sukcesów Marka znajdziemy doradztwo w Global Business & New Venture na rzecz MBA Queen's University; doradztwo biznesowe na rzecz Turnaround Management Program – European Bank; mianowanie na członka Tax Appeal Board oraz nominację do zarządu Ontario Trillium Foundation Grant Review Board. Otrzymał wyróżnienie Ontario Premier's Award za przywództwo.

Jako konsultant w BainGroup wykorzystuje swoje ogromne doświadczenie i wiedzę, pomagając innym rozwijać się i być innowacyjnymi. Mark zajmuje się wzajemną weryfikacją artykułów badawczych oraz kontynuuje zgłębianie tematyki związanej ze stosowaniem krytycznego myślenia w organizacjach w procesie współpracy, która prowadzi do nowatorskich rozwiązań i wzrostu organizacji.

Hector Villarreal Lozoya MA



- *Potęga facylitacji w rozwoju zespołów (5)*

Hector Villarreal Lozoya

Héctor jest konsultantem, facylitorem oraz trenerem wspierającym zespoły i liderów w efektywnej współpracy. Jest głęboko przekonany, że prawdziwa współpraca następuje w konsekwencji ustanowienia przez grupę właściwego kontekstu sukcesu. Jest jednym ze współzałożycieli firm Proyectum oraz Kunlaboro Latinoamérica, której misją jest rozwijanie umiejętności współpracy i rozwiązań pracy grupowej w zarządzaniu projektami.

W 2014 roku zaczął pracę w charakterze konsultanta, angażując się w projekty w kilkunastu krajach obu Ameryk i rejonie Karaibów. Od 2005 roku jest członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylimatorów, a w latach 2014–2019 był członkiem zarządu stowarzyszenia. Uzyskał tytuł magistra na uniwersytecie Tecnológico de Monterrey oraz ukończył studia podyplomowe na Complutense University w Madrycie. Jest licencjonowanym instruktorem Effective Facilitator Method, certyfikowanym facylitorem Lego Serious Play Method oraz Storm z Digital Collaboration Technologies. Szczególnie interesuje się wykorzystaniem nowych technologii w procesach budowania zespołów oraz współpracy, zarówno w kontekście relacji bezpośrednich, jak i zdalnych.

Michael Ambjorn CDir SCMP



- *Potęga partnerstwa facylitacji z komunikacją (6)*

Michael Ambjorn

Michael posiada ponad 20-letnie doświadczenie w motywowaniu ludzi. Przez te lata kierował organizacjami, był przewodniczącym zarządów i kształtował decydentów. W roli mentora bezpośrednio doradza przewodniczącym, dyrektorom generalnym oraz doświadczonym liderom. Z następnym pokoleniem decydentów dyskutuje na tematy związane ze strategią, drobnymi korektami i zasadniczymi zmianami w aktualnych działaniach.

Michael kładzie nacisk na strategiczną spójność, dzięki której, w jego przekonaniu, ludzie są w stanie odrodzić się i rozwijać w zrównoważony sposób. Jest także miłośnikiem espresso.

Martin Gilbraith MA CPF/M



- *Potęga partnerstwa facylitacji z komunikacją (6)*

Martin Gilbraith

Martin pracuje jako facylitator, szkoleniowiec i konsultant. Pomaga grupom, zespołom oraz wspólnotom zwiększać swoją wydajność w drodze współpracy, a w konsekwencji wywołać trwałą zmianę. Jego siłą napędową jest pasja i osobiste zobowiązanie, aby zmienić świat na lepsze i aby inspirować innych do wywoływania pozytywnych zmian. Początkiem jego kariery był rozwój społeczności lokalnych w Indiach, Afryce i na Bliskim Wschodzie. To rozbudziło jego zamiłowania, więc podjął się pracy w charakterze międzynarodowego wolontariusza. Od 1986 roku zajmuje się facylitacją i szkoleniami oraz specjalizuje w metodologii facylitacji ICA ToP. Począwszy od 1997 roku, podjął się pracy z wieloma klientami ze Zjednoczonego Królestwa oraz innych krajów.

Martin ma tytuł IAF Certified™ Professional Facilitator | Master, był przewodniczącym oddziałów IAF w Anglii i Walii, poprzednim przewodniczącym IAF oraz dyrektorem IAF Europe. Jest certyfikowanym facylitorem z tytułem ICA Certified ToP Facilitator (CTF), licencjonowanym trenerem oraz doświadczonym liderem instruktorów szkoleń z zakresu facylitacji ICA:UK techniki partycypacji (ToP). Był przewodniczącym Międzynarodowego Instytutu Spraw Kulturowych (ICAI, The Institute of Cultural Affairs International) oraz poprzednim dyrektorem generalnym ICA:UK, organizacji zajmującej się charytatywnie rozwojem i partycypacją. Ma tytuł licencjata studiów ekonomicznych Uniwersytetu w Portsmouth oraz tytuł magistra zarządzania i administracji rozwojem Manchester University's Global Development Institute (wówczas nazywanego IDPM). Jego praca magisterska dotyczyła społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju i demokratyzacji.

Barbara Mackay MSc CPF



- *Potęga facylitacji w autorefleksji, wdrażaniu zmian i rozwoju osobistym (7)*

Barbara Mackay

Od 1995 roku Barbara jest pełnoetatową facylitatorką, edukatorem dorosłych oraz mentorem i trenerem innych facylitatorów. Zajmuje się tym w ramach własnej firmy North Star Facilitators. Przed jej założeniem przez dziesięć lat pracowała jak konsultant do spraw socjoekonomicznych i zajmowała się badaniami nad uwzględnieniem umiejętności facylitatywnych w środowiskowo-socjoekonomicznej ocenie oddziaływania rozwoju projektów związanych z plemionami i społecznościami w Kanadzie.

Doświadczenie i wiedza Barbary pochodzą z tysięcy facylitowanych sesji oraz szkoleń, które przeprowadziła w USA, Kanadzie, Azji, Meksyku, Bliskim Wschodzie i Europie. Energetyczna postawa i klarowny sposób prowadzenia zajęć to cechy wyróżniające Barbarę. Kładzie ogromny nacisk na osobisty i zawodowy rozwój samej siebie i innych. Obecnie jest międzynarodowym mentorem w zakresie elementów konstrukcji facylitacji oraz budowania kompetencji.

Od 2002 roku Barbara jest osobą oceniającą w procesie certyfikacji Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów. Pod koniec 2018 roku została wprowadzona do Galerii Sław IAF. Wśród szerokiego grona klientów, z którymi pracowała, wymienić można ludzi z różnych szczebli instytucji rządowych, klientów korporacyjnych, organizacji non profit, służby zdrowia, IT, finansów, rozmaitych szczebli edukacji, grup plemiennych, małych i średnich firm, związków zawodowych oraz stowarzyszeń.

Jest gorliwą blogerką i zaczyna przygodę z podcastami. Treść podcastów jest przeznaczona dla facylitatorów i liderów facylitacji, których aspiracją jest rozwój umiejętności umożliwiających zmienianie świata na lepsze, bezpieczniejsze i sprawiedliwsze miejsce, gdzie wszyscy mają równe szanse. Jest otwarta na możliwości, jakie daje wirtualna facylitacja, więc bezustannie poszukuje i wypróbowuje różne onlinowe rozwiązania. W wolnym czasie spaceruje, jeździ na rowerze, wyjeżdża na kempingi, gotuje, spotyka się z rodziną i przyjaciółmi, a także tworzy mozaiki.

Kavi Arasu



- *Życie w trybie facylitacji (8)*

Kavi Arasu

Kavi uwielbia pracę z ludźmi i pragnie pomagać innym w taki sposób, aby byli w stanie pomóc samym sobie. Fascynuje się ludzkim rozwojem oraz inżynierią zmian systemowych. Zgromadził praktykę zawodową w rozmaitych dziedzinach, takich jak sprzedaż, reklama, zarządzanie talentami oraz zasoby ludzkie. Dzięki temu doświadczył na własnej skórze oraz zastosował w praktyce korzyści wynikające z interdyscyplinarnego toku myślowego w pozostałych dziedzinach życia.

Kavi przez prawie dwie dekady pracował w wielokulturowym, korporacyjnym środowisku, zarówno w firmach międzynarodowych, jak i wyłącznie indyjskich. Na swoim ostatnim korporacyjnym stanowisku w Asian Paints (producent farb z siedzibą poza Indiami, wyceniany na ponad 2 mld USD) był dyrektorem grupy ds. zarządzania talentami, edukacji, kadry kierowniczej oraz rozwoju organizacyjnego, różnorodności i integracji, a także współpracy społecznej.

Dialog jest zawsze fundamentem jego pracy. Edukacja, rozwój oraz oczywiście facylitacja są również elementarne w wypełnianiu codziennych obowiązków.

Kavi (@_kavi) regularnie tweetuje. Został uznany za osobę opiniotwórczą w kontekście zasobów ludzkich w Indiach i wymieniony w rankingu „Top 20 HR influencers in India”, który jest publikowany przez SHRM od 2012 roku. Od 2005 roku prowadzi bloga i ma własną stronę internetową www.kaviarasu.com. Był przewodniczącym IAF India w 2016 roku.

Stephen Berkeley



- *Życie w trybie facylitacji (8)*

Stephen Berkeley

Stephen jest facylitorem kultury i zmian, który przez blisko trzy dekady swojej pracy zawodowej koncentrował się na pomaganiu jednostkom, zespołom, organizacjom oraz społecznościom w Australii, Zjednoczonym Królestwie i Indiach w odblokowaniu i wykorzystaniu ich pełnego potencjału. Stephen ma ogromne doświadczenie w pracy z zarządami spółek oraz kierownictwem wysokiego szczebla w dziedzinie rozwoju strategii, zarządzania oraz doskonalenia biznesowego. Jego specjalizacja to pomoc w ujrzeniu szerokiej perspektywy, łączenie faktów oraz rozwój strategii, która prowadzi do zrównoważonych zmian.

Od 2013 roku jest członkiem Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów (IAF) i aktywnie promuje potęgę facylitacji na całym świecie. Był członkiem zarządu Oddziału IAF w Indiach, a obecnie jest członkiem zarządu Oddziału IAF w Australii.

W czasie wolnym od pomagania ludziom w trudnych rozmowach Stephen uwielbia obcowanie z naturą. Jest miłośnikiem oceanów, rzek, gór i płaszczyzn, a także eksperymentuje z gotowaniem na bazie składników pochodzenia roślinnego. Jeśli tylko ma taką sposobność, rozpoczyna i kończy swój dzień medytacją.

Kavi i Stephen mają ogromne doświadczenie we wspólnej pracy w kontekście różnych kultur. Choć ich filozoficzne przekonania oraz style facylitacji są odmienne, pozostają spójni co do wartości i niesienia pomocy innym.

Opracowania graficzne

Kailin Huang



- *Potęga facylitacji i strategia (1)*
- *Potęga facylitacji w autorefleksji, wdrażaniu zmian i rozwoju osobistym (7)*

Kailin Huang

Kailin jest założycielką praktyki facylitacji wizualnej o nazwie Picture People Plan. Zapewne interesującym faktem jest to, że nie ma żadnego specjalistycznego artystycznego wykształcenia, poza standardowymi zajęciami w szkole podstawowej i na początku szkoły średniej. Niespodziewanie odkryła wizualną facylitację podczas poprzedniego etapu swojej kariery w obszarze rozwoju organizacyjnego i facylitacji procesów. W 2012 roku zaobserwowała kobietę (Wendy Wong z Welenia Studios) pięknie wyrażającą życie w postaci graficznej na tablicy. Wówczas narodził się pomysł „graficznego notowania”, ale dopiero później zrozumiała, jaki tkwi w tym potencjał: graficzne notowanie jest w stanie ożywić każde spotkanie i sprawić, że każdy uczestnik dostrzeże swój indywidualny wkład w toczącą się dyskusję.

Kailin spontanicznie stosuje rozmaite style graficznej prezentacji, dostosowując się do specyficznej dynamiki każdego spotkania i konwersacji. Jest przekonana, że jej największym atutem jako specjalistki od graficznego notowania jest traktowanie każdego spotkania w unikalny sposób, unikając tym samym narzucania jej własnego stylu na uczestników. W 2018 roku Kailin napisała i wydała pierwszy w Azji podręcznik do wizualizacji strategii pt. *Let's Draw, Draw Out, and Draw Together!*

Rosanna von Sacken MSc CPF



- *Facylitowanie zmian i transformacji (2)*
- *Potęga facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów (4)*

Rosanna von Sacken

Rosanna jest założycielką firmy Advanced Consulting and Facilitation Ltd z siedzibą w Vancouver w Kolumbii Brytyjskiej w Kanadzie, w której od 2001 roku jest główną konsultantką i facylitatorką. Jej podstawowym zajęciem jest przygotowywanie i facylitowanie warsztatów, spotkań oraz programów szkoleniowych, pomagając tym samym organizacjom, grupom i menedżerom w rozwoju zespołów i kadry kierowniczej, planowaniu strategicznym, kreowaniu zaangażowania interesariuszy i społeczności oraz przeprowadzaniu trudnych rozmów. Jest trenerem osobistym oraz trenerem małych zespołów kierowniczych, którym pomaga dostrzec i wykorzystać możliwości, doskonalić się i rozwijać.

W pracy facylitatora wizualnego, trenera i ekspertki do spraw komunikacji wykorzystuje swoją kreatywność, kaligrafię oraz zdolności plastyczne. W ten sposób podkreśla swoją graficzną pasję. Jest współautorką książki z 2019 roku pt. *The World of Visual Facilitation* oraz ilustratorką książki z 2020 roku pt. *Strategic Plans that gather Momentum, not Dust* autorstwa Rebeci Suthern. Rosanna jest autorką inspirujących filmów wideo, a także udostępnia graficzne materiały nagrywane w studio i w czasie rzeczywistym. Podczas szkoleń zachęca facylitatorów do używania rysunków i innych narzędzi wizualnych. Choć posiada dyplom z geologii, dodatkowo po dziś dzień zajmuje się doradztwem w zakresie zarządzania kryzysowego we własnej firmie.

Debbie Roberts



- *Potęga facylitacji w krytycznym myśleniu (3)*
- *Potęga facylitacji w rozwoju zespołów (5)*

Debbie Roberts

Debbie jest graficzną facylitatką, rejestratką i szkoleniowcem mieszkającym w Zjednoczonym Królestwie. Pracuje z małymi i dużymi organizacjami. Początki jej pracy zawodowej związane były ze zdrowiem psychicznym oraz dobrym samopoczuciem, a koncentrowały się na usamodzielnianiu, działaniach wspólnotowych i przywództwie. Podczas tej pracy nabrała doświadczenia w dziedzinie prowadzenia projektów, odgrywania roli gospodarza i facylitatora konwersacji. Nauczyła się graficznej facylitacji i rysunku, który miał za zadanie uchwycić znaczenie. Z biegiem czasu wpłatała to w facylitację z grupami pod postacią mapowania konwersacji i procesów.

Pracowała w charakterze graficznej facylitarki, tworzyła opracowania graficzne, a w 2009 roku założyła firmę Engage Visually. Jej klientami są Kings College London, Cambridge University, Cambridge Neuroscience, IIEP UNESCO, angielska służba zdrowia oraz liczne uniwersytety. Debbie jest motywowana pragnieniem wprowadzania społecznej i środowiskowej sprawiedliwości oraz ogólnego dobrobytu, a także dawania większej decyzyjności jednostkom i społecznościom.

Chitra Chandrashekhar



- *Potęga partnerstwa facylitacji z komunikacją (6)*
- *Życie w trybie facylitacji (8)*

Chitra Chandrashekhar

W 2012 roku Chitra założyła i jest do dziś właścicielką firmy Mographies, która zajmuje się konsultingiem oraz projektowaniem materiałów wizualnych. Z zastosowaniem graficznych i wizualnych narzędzi facylituje serie autentycznych dyskusji, sesje wzajemnej świadomej nauki oraz buduje kreatywne interakcje w społecznościach. Współpracowała z korporacjami z rankingu Fortune 500, agencjami konsultingowymi, prywatnymi firmami, organizacjami non profit, instytucjami rządowymi i małymi biznesami.

Chitra jest wizytującym wykładowcą w prywatnych i państwowych szkołach i uniwersytetach na wydziałach projektowania, architektury oraz zarządzania w obszarze Narodowego Regionu Stołecznego Delhi w Indiach. Prezentowała pisma akademickie na temat międzynarodowych konferencji artystycznych, edukacyjnych oraz tych poświęconych wzornictwu. Odgrywała historyjki i facylitowała kreatywne warsztaty poświęcone umiejętności storytellingu, jak również festiwale Mini Maker Faire w Indiach. Regularnie wnosi wkład w postaci umiejętności, informacji i wiedzy w ramach tradycyjnych i wirtualnych społeczności skupiających miłośników projektowania edukacji, metody storytellingu oraz graficznej facylitacji.

Ma kwalifikacje architekta i projektanta komunikacji wizualnej oraz jest absolwentką School of Planning and Architecture w New Delhi i IDC School of Design IIT w Mumbaju. Interesuje się projektami interdyscyplinarnymi, które wzbogacają ludzkie doświadczenia. Dzięki swojemu doświadczeniu zawodowemu widzi świat jako wzajemnie przeplatające się mikrohistorie i makromity łączące teorie z praktyką zrównoważonego rozwoju w każdym wymiarze życia.

Tłumaczenie na język polski

Anna Bell



- *Wstęp: czym jest potęga facylitacji i dlaczego jest tak istotna?*
- *Potęga facylitacji i strategia (1)*
- *Facylitowanie zmian i transformacji (2)*
- *Potęga facylitacji w krytycznym myśleniu (3)*
- *Potęga facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów (4)*
- *Potęga facylitacji w rozwoju zespołów (5)*
- *Potęga partnerstwa facylitacji z komunikacją (6)*
- *Potęga facylitacji w autorefleksji, wdrażaniu zmian i rozwoju osobistym (7)*
- *Życie w trybie facylitacji (8)*
- *Wnioski i końcowe przemyślenia (9)*
- *Opisy procesów, pojęcia i definicje*
- *Rekomendacje*

Anna Bell

Anna jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Swoje życie zawodowe związała jednak z branżą IT, gdzie od ponad 15 lat z zaangażowaniem i wytrwałością rozwija oprogramowanie. Za cel stawia sobie proaktywne wychodzenie naprzeciw wymaganiom klientów oraz dostarczanie im produktów możliwej najwyższej wartości. Jej ścieżka kariery w IT zaczęła się od roli analityka biznesowego (Business Analyst). Wraz z popularyzacją zwinnego wytwarzania oprogramowania wcieliła się w rolę właściciela produktu (Product Owner). Następnie z racji zdobytego doświadczenia objęła rolę menadżera produktu (Product Manager).

Jej pasją był i jest język angielski. Swoje umiejętności formalnie zweryfikowała poprzez liczne certyfikaty językowe oraz studia podyplomowe. Dziś język angielski to dla niej nie tylko wieloletnie zainteresowanie, ale przede wszystkim narzędzie codziennej pracy w międzynarodowym środowisku.

Facylitacja w sektorze IT jest niezwykle ważnym elementem, jako że proces wytwarzania oprogramowania to przede wszystkim praca z ludźmi. Współpraca jest codziennością, a interakcje międzyludzkie siłą napędową i podstawą sukcesu. Anna jest głęboko przekonana, że poprzez tłumaczenie książki *Potęga facylitacji* zdobyła cenną wiedzę i z zapałem rozwija swoje umiejętności w zakresie facylitacji.

POTĘGA FACYLITACJI

Tłumaczenie książki było dla niej fascynującym doświadczeniem. Z jednej strony uświadomiła sobie, jaki ogrom materiałów w ogóle nie jest dostępny w języku polskim. Z drugiej zauważyła, że w cyfrowej rzeczywistości można z łatwością znaleźć obszerne, szczegółowe i aktualne materiały anglojęzyczne. Zdaniem Anny umiejętność przyswojenia ze zrozumieniem tekstów anglojęzycznych jest kluczowa w obecnym świecie. Ma nadzieję, że polski tekst zainspiruje czytelników nie tylko do zgłębiania potęgi facylitacji, ale również do nauki języków obcych.

Korekta merytoryczna tłumaczenia na język polski

Anna Zaremba

Anna z pierwszego wykształcenia jest biologiem, jednak jej pasją jest praca z ludźmi. Ukończyła studia podyplomowe w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania L. Koźmińskiego w Warszawie, specjalizując się w obszarze szkoleń i rozwoju. W zakresie facylitacji została przeszkolona w metodykach Technology of Participation (Group Facilitation Methods, Action Planning, Participatory Strategic Planning, Difficult Conversations), Process Iceberg, CoachWise, Dramy oraz facylitacji zdalnej.

Uważa, że facylitacja jest ważnym sposobem działania i ma wpływ na efekty jednostek, grup i organizacji, dlatego od lat wykorzystuje metody i techniki facylitacyjne w kontekście rozwoju ludzi i organizacji. Facylituje spotkania robocze zespołów i zarządów. Wspiera firmy w działaniach podnoszących efektywność zespołów i zaangażowanie pracowników. Wykorzystując wiedzę pracowników i własną umiejętność pracy procesowej, ułatwia swoim klientom rozwiązywanie problemów biznesowych. Jest doświadczonym facylitatorem oraz trenerem w zakresie facylitacji, prowadzenia szkoleń, zarządzania ludźmi i obsługi klienta.

Propaguje facylitatywny sposób myślenia i działania w życiu codziennym (obecnie głównie we wspieraniu młodzieży z pieczy zastępczej poprzez bezpośrednie zadania w Fundacji Samodzielni Robinsonowie) oraz poprzez działania systemowe, takie jak udział w organizowaniu tygodnia facylitacji czy wprowadzanie facylitacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Współtworzyła Akademię Facylitacji oraz Centrum Facylitacji, wprowadzała do Polski metodykę Technology of Participation.



Czym jest potęga facylitacji i dlaczego jest tak istotna?

Tekst: Kimberly Bain

Tłumaczenie: Anna Bell

*Nigdy nie miej wątpliwości, że mała grupka zaangażowanych ludzi może zmienić świat.
W rzeczywistości tylko im udaje się tego dokonać.*

Margaret Mead

Od zarania dziejów filozofowie, uczeni oraz czołowi myślicie przyglądali się zagadnieniom, takim jak organizowanie się w ludzi grupy, kreatywność, innowacyjność, tworzenie strategii, podejmowanie decyzji czy rozwiązywanie sporów. Fundamentalne przekonanie, że ludzie mają umiejętność wspólnego działania i myślenia, znajdujemy w literaturze, począwszy od koncepcji społeczeństwa Platona, a skończywszy na metodach poznawczych Arystotelesa; od rozważań Chestera Bernarda na temat funkcji osób na kierowniczych stanowiskach aż do teorii przywództwa opisanych przez Petera Senge'a. Gdy ludzie faktycznie podejmują się czegoś wspólnie, rezultaty takiej współpracy potrafią być zdumiewające. Dokładnie tym jest potęga facylitacji. Tworzeniem przestrzeni, czasu i warunków ku temu, by ludzie wspólnie myśleli, wspólnie tworzyli, wspólnie rozwiązywali problemy oraz wspólnie projektowali świetlaną przyszłość. Zawsze w tym wypadku podkreślić należy słowo „wspólnie”.

Gdy społeczeństwo traci tę umiejętność (dialogu), jedyne, co pozostaje, to kakofonia głosów toczących bitwę tylko po to, by przekonać się, kto wygra, a kto przegra. Nie ma umiejętności dociekania czy chęci znalezienia głębszego znaczenia, które wychodzi ponad indywidualne poglądy oraz jednostkowe interesy. Wydaje się zasadnym postawienie pytania, czy wiele naszych codziennych problemów w sprawowaniu władzy, impasy polityczne, utrata wzajemnego szacunku i wzajemnej troski... nie wynika przypadkiem z utraconej umiejętności rozmowy, myślenia o nas samych jako o części większej społeczności.

Peter Senge

Historia zna wiele przykładów katastrof będących rezultatem niewłaściwej interpretacji, błędów w komunikacji, nieporozumień. Wojny, przewroty, porażki i inne pokazują, co może pójść nie tak, gdy zabraknie sprawnego i wspólnego myślenia. A co z tymi wszystkimi utraconymi okazjami, by zrobić coś niesamowitego? Co z lekiem, który nigdy nie został powszechnie dostępnym medykamentem? Co z wynalazkiem, który nigdy nie ujrzał światła dziennego? Gdzie to centrum młodzieżowe, które nigdy nie zostało zbudowane? Albo ta zmiana w procesie, która nigdy nie została nawet rozważona przez kierowników wysokiej rangi? Wyciąganie wniosków z tych kolosalnych błędów to za mało. Trzeba się także zastanowić, co by było gdyby, i wykorzystać te utracone możliwości, nawet jeśli jeszcze o nich nie wiemy.

Niniejsza książka została tak zaprojektowana, by zademonstrować, jak potęga facylitacji może nam pomóc myśleć zbiorowo, bardziej skutecznie i z nastawieniem na lepsze rezultaty. Przytacza przykłady obrazujące, jak dzięki facylitacji uniknąć niewłaściwej interpretacji, błędów w komunikacji czy nieporozumień. Dzięki potędze facylitacji głos każdego zostanie usłyszany, wszystkie możliwości zbadane, a żadna szansa nie zostanie zmarnowana.

Czym właściwie jest facylitacja?

To jest pytanie, które pada bardzo często: czym jest facylitacja? Czy to filozofia, umiejętność, proces czy też zawód? Odpowiadając najkrócej, tak, to wszystko razem.

Znaczenie jest tym, czego chcemy. Wybory są tym, co podejmujemy. Relacje są tym, czym jesteśmy.

Sandy Schuman

Facylitacja to filozofia. Jest fundamentalnym przeświadczeniem, że ludzie mają wrodzoną umiejętność współpracy. Jest filozoficzną podstawą wszystkich cywilizowanych społeczeństw oraz większości ruchów politycznych. Jest wiarą w ludzką mądrość i umiejętności. Jest także wiarą w to, że nie tylko, co dwie głowy, to nie jedna, ale również, że gdy grupa ludzi podziela swoje opinie, wówczas $1 + 1 + 1 \neq 3$. Jest zrozumieniem, że troje ludzi mających ten sam pomysł może się wzajemnie wzmacniać, bazując na koncepcjach pozostałych, a także rozszerzać własny i innych tok rozumowania oraz tworzyć nowe pomysły. Jest głęboko zakorzenionym przekonaniem, że $1 + 1 + 1 =$ nieskończoność.

Facylitacja to umiejętność. Każdy ma możliwość prowadzić autentyczne i celowe dyskusje, a jednak nie każdy to robi. W rzeczywistości przykłady zebrane w niniejszej książce wskazują, że umiejętność facylitacji jest wyjątkiem, a nie regułą. Umiejętności facylitatywne są niezbędne w przypadku przywódców, krasomówców, edukatorów oraz polityków. Umiejętności te są jednak zazwyczaj niedostrzegane, pomijane, ignorowane i zaniechane w wyścigu ku wydajności, perfekcji, innowacyjności i indoktrynacji. Umiejętności facylitatywne są często traktowane jako zestaw prostych technik, które nie wymagają szczególnego treningu ani praktyki. Technik, które są naturalną umiejętnością lidera czy osoby na kierowniczym stanowisku. Nie ma nic bardziej mylnego. Jak w przypadku każdej innej umiejętności facylitację należy zrozumieć, nauczyć się jej i ją praktykować.

Często przeceniamy znaczenie przywódcy i bagatelizujemy znaczenie przywództwa.

Facylitacja to proces. Aby pomóc ludziom wykorzystywać ich wrodzoną umiejętność facylitacji, powstało już wiele i nadal powstają kolejne szczegółowe procesy. Ma to na celu pomóc ludziom myśleć wspólnie. U podstaw tych procesów leżą koncepcje zaczerpnięte z nauk behawioralnych i antropologii. Procesy te oparte są na zrozumieniu schematu tworzenia, układu sił w grupie oraz sile napędowej pierwotnych pytań. Kiedy fenomenologiczne postawy procesu są zrozumiałe, proces taki można szybko i bez trudu wdrożyć w życie. W innych przypadkach, gdy sytuacja jest delikatna, niewłaściwie zastosowany proces może bardziej zaszkodzić, niż pomóc. Wybrane schematy opisane są w niniejszej książce. Niemniej jednak opanowanie niektórych z nich do perfekcji może trwać latami. Mamy nadzieję, że wraz ze wzrostem wiedzy na temat facylitacji, także zrozumienie i właściwe zastosowanie samego procesu facylitacji będzie wzrastać.

Facylitacja pobudza ludzi do wypowiadania się i do zgłębiania własnych poglądów oraz idei. Dzięki temu rezultaty nie są sztucznie wywoływane, a niejako pojawiają się samoistnie.

Facylitacja to zawód. Ludzie kreujący dziedzinę facylitacji, trochę na wzór religii, stworzyli zawód facylitatora. Jego nieodzownymi elementami są wiedza, kodeks etyczny, kompetencje oraz profesjonalna certyfikacja. Stworzono także międzynarodową organizację, której zadaniem jest spajanie tego wszystkiego w całość. Tą organizacją jest Międzynarodowe Stowarzyszenie Facylitatorów (IAF, International Association of Facilitators). Jej członkowie poświęcają się sztuce i nauce o facylitacji. Dokładnie tym jest dla nich facylitacja – zarówno sztuką, jak i nauką. Zawodowi facylitatorzy są ekspertami w wykorzystywaniu potęgi, jaką daje facylitacja, by pomóc jednostkom, grupom, organizacjom czy stowarzyszeniom zaangażowanym w celowe rozmowy rozwiązać z pozoru nierozwiązywalne problemy, zażegnać głęboko zakorzenione konflikty, być innowacyjnym, rozwijać się i prosperować.

Dzisiejsze organizacje nie są już statycznym tworem z hierarchiczną strukturą, która wymaga zarządzania i nadzoru. Dzisiejsze organizacje są dynamicznymi i zmiennymi sieciami wewnętrznie połączonych graczy, których jednoczą misja i możliwości.

Ming Zeng, Smart Business

Chociaż sama koncepcja facylitacji nie jest jeszcze precyzyjnie określona, wykorzystanie siły, jaką daje, nie jest niczym trudnym. Facylitacja zbliża ludzi, dając im czas i miejsce sprzyjające interakcjom z innymi i z samym sobą. Wzmacnia magię ludzkiej zbiorowej pomysłowości. Z naszych doświadczeń wynika, że facylitacją można dokonać gruntownej przemiany poszczególnych osób, grup, zespołów, organizacji, środowisk, a nawet całych społeczeństw. Możliwość wywoływania pozytywnych, potężnych i długotrwałych zmian nadal budzi zdziwienie nawet u ludzi takich jak my, którzy fanatycznie wierzą w potęgę facylitacji.

Niniejsza książka obrazuje potęgę facylitacji, przytaczając przykłady i opowiadając o sytuacjach, w których miała trwały wpływ na osiągnięcie rozmaitych celów, w różnym kontekście na całym świecie.

Jakie tematy omówiono w książce?

Niniejsza książka jest efektem pracy zbiorowej czołowych myślicieli z zakresu facylitacji z całego świata. Każdy z rozdziałów koncentruje się na potędze facylitacji w innym aspekcie: biznesowym, środowiskowym, życiowym czy społecznym. Przywołuje przykłady facylitacji pomagającej ludziom myśleć wspólnie, aby osiągnąć niesamowite i znaczące rezultaty. Zawiera ponadto przykłady wykorzystywania potęgi facylitacji, by poprawić jakość myślenia jako jednostki.

To, co jest zbudowane wspólnymi siłami... będzie cenione i cenne w ludzkim systemie z jednego nadrzędnego powodu: to jakość „przestrzeni relacyjnej”, w której te nowe wizje przyszłości zostały wypielegnowane. Ta różnica robi wielką różnicę.

David L. Cooperrider

Z pierwszych rozdziałów dowiesz się, jak potęga facylitacji może wspierać dokonywanie pozytywnych i zrównoważonych zmian w organizacjach, sprzyjać strategicznemu i krytycznemu myśleniu w organizacjach oraz pomagać w rozwiązywaniu problemów. Kilka ostatnich rozdziałów analizuje, jak potęga facylitacji może dokonać czegoś więcej poza rozwiązywaniem konkretnych problemów czy osiąganiem konkretnych celów. To dywagacje o tym, jak facylitacja może być zastosowana, by pomóc jednostkom, zespołom i społeczeństwu jako całości myśleć wspólnie, rozwijać się i być innowacyjnym.

Praca z grupami jest trudna w niemalże każdym aspekcie, ale praca bez grup jest właściwie niemożliwa.

Sandor Schuman i John Rohrbaugh

Pierwszy rozdział skupia się na potędze facylitacji w budowaniu i wdrażaniu strategii. Napisano już setki książek na temat planowania strategicznego, są dostępne niezliczone ilości narzędzi i modeli omawiających, jak wyznaczać swoją przyszłość i strategiczne priorytety. Te książki nie wskażą ci jednak,

jak autentycznie i praktycznie zaangażować kluczowych ludzi, tak by osiągnąć lepsze rezultaty i wywierać bardziej transformacyjny wpływ. Ten rozdział skupia się na procesie współpracy typu push-and-pull opartej na tak zwanej mentalności obfitości z wyraźnym zamiłowaniem do działania i innowacyjności. Potęga facylitacji pomoże sprawić, by twoje strategiczne cele i plany były wspierane i wdrażane przez prawdziwych entuzjastów, zarówno wewnątrz, jak i poza granicami twojej organizacji.

Nie znoszę sporów, gdyż zawsze przeszkadzają w dyskusji.

G.K. Chesterton

Rozdział drugi zgłębia rolę facylitacji w inicjatywach zmian i transformacji w organizacjach, które zakończyły się powodzeniem. Autorzy opowiadają trzy historie zwieńczone sukcesem, udowadniając, że każda kolejna rozmowa przynosi zmiany, a każda kolejna osoba sprawia, że organizacje zyskują światową renomę. Badają także korzyści wynikające z tak zwanej mentalności obfitości podczas rozwijania umiejętności facylitacji w organizacjach. Prezentują, jak szerzenie idei facylitacji pomaga całym organizacjom zmierzać w kierunku zrównoważonej i pozytywnej zmiany. Aby zmiana była dogłębna i długotrwała, konieczne jest zaangażowanie ludzi z każdego szczebla i zakątka organizacji. Ten rozdział pokazuje, jak to osiągnąć dzięki potędze facylitacji.

Rozdział trzeci odnosi się do potęgi facylitacji w krytycznym myśleniu. Skupia się także na kwestionowaniu założeń oraz wyciąganiu wniosków poprzez logikę bądź zróżnicowane opinie, co prowadzi do bardziej zrównoważonych konkluzji w przypadku jednostek, grup, organizacji i społeczności. Autor przypomina nam, że za sukcesem i porażką każdej firmy stoją ludzie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Bada, jak krytyczne myślenie w połączeniu z komunikacją, współpracą, kreatywnością i innowacyjnością zwiększa potęgę facylitacji.

Zbiorowe uczenie się jako dziedzina nauki zaczyna się od dialogu będącego umiejętnością każdego członka grupy do odłożenia na bok własnych założeń i wejścia w prawdziwie „zbiorowe myślenie”. Dla starożytnych Greków „dialogos” stanowiło wolny przepływ znaczenia poprzez grupę, dzięki czemu grupa dokonywała spostrzeżeń niemożliwych do zaobserwowania indywidualnie. „Dialogos” obejmowało także naukę rozpoznawania wzorców interakcji w grupie, która kwestionowała tę naukę.

Peter Senge

Czwarty rozdział traktuje o potędze facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów. Powołując się na słynny cytat Mary Parker Follett „polerowanie zawsze jest następstwem tarcia”, rozdział ten pokazuje, jak facylitacja sprawia, że tarcie prowadzi do polerowania, a nie do niszczenia ludzkich relacji. Przykłady z tego obszaru, włączając w to społeczne konflikty na dużą skalę, ilustrują, jak facylitacja może wyzwalać pozytywny dialog społeczny i stwarzać warunki do autentycznych rozmów. Facylitacja umożliwia jednostkom, grupom i frakcjom społecznym przyswojenie pojęcia konstruktywnego konfliktu – odchodząc od „walcz i zwyciężaj”, a dążąc do „razem damy radę”.

Zastanawiające jest to, że do każdej nowości technologicznej istnieje instrukcja, która wyjaśnia ci, jak jej używać. Nie dotyczy to jednak ludzi. Przychodzimy na świat, aby stawić czoła wszystkim zagadkom istnienia bez żadnej instrukcji w stylu „jak być człowiekiem?”.

R. Brian Stanfield

Piąty rozdział bada wpływ procesu facylitacji na kształtowanie zespołów tworzonych z zamiślem osiągnięcia wybitnych wyników. Autor prezentuje wpływ procesu facylitacji na grupę bardzo zróżnicowanych ludzi, którzy krótko przebywając razem, owocnie współpracują niczym zawodowa grupa. Ponadto znajdują się tutaj informacje, jak procesy facylitacji wpływają na tworzenie grup i interakcje zachodzące wewnątrz grupy. Przyjrzymy się także temu, jak facylitacja zwiększa naszą skuteczność i jak pomaga grupom ewoluować w kierunku zespołów.

Rozdział szósty przygląda się sprzężeniu facylitacji i komunikacji. Określa, jak facylitacja ułatwia szerzenie wiadomości i przyczynia się do zwiększenia jej zrozumienia zarówno dla nadawcy (nadawców), jak i odbiorcy (odbiorców) tej wiadomości. Autorzy badają, co jest konieczne, by przekonać ludzi do zmiany, jak ważny jest kontekst oraz jak szeroka perspektywa pozwala uniknąć paraliżu wywołanego nadmierną analizą.

Tematem siódmego rozdziału jest potęga facylitacji w promowaniu rozwoju osobistego i zawodowego. Wielu ludzi tkwi w błędnym przekonaniu, że facylitatywne myślenie to coś, co pomaga innym ludziom. Rozdział ten zgłębia tak zwaną autofacylitację, która skłania do osobistej refleksji oraz zachęca do wytyczania własnych ścieżek. Celem rozdziału jest wzmocnienie twojego rozumienia potęgi facylitacji w kreowaniu pełnego i wartościowego życia. Znajdziesz tutaj porównanie trzech procesów kreatywnego osobistego planowania wraz z przykładami, aby nakłonić cię do eksperymentowania z autofacylitacją.

Rozdział ósmy to podsumowanie naszej przygody z facylitacją poprzez dogłębną analizę korzyści płynących z facylitatywnego trybu życia. Autorzy dowodzą słuszności facylitacji i argumentują, dlaczego jest ona dobra dla ciebie. Utrzymują, że skoro ludzie stale ewoluują, musimy zrozumieć, co z tego wynika. Musimy się zjednoczyć, aby ukształtować wspólne zrozumienie nowych realiów, by na tej podstawie określić priorytety naszych poczynań. Ten dający do myślenia rozdział nawiązuje do pierwszych zasad i przypomina o potencjale, jaki ma potęga facylitacji w naszym życiu.

Bibliografia umieszczona na końcu książki to nic innego, jak dodatkowe odnośniki dla czytelników. Załącznik A zawiera opisy procesów facylitacji, o których mowa w rozdziale, w kolejności występowania. Załącznik B to rekomendowane lektury, kluczowe odwołania oraz sugerowane blogi i strony internetowe, które autorzy polecają czytelnikom zainteresowanym poszerzeniem swojej wiedzy z zakresu procesu facylitacji i procesów współpracy.

Dlaczego teraz?

Globalna pandemia, wstrząs ekonomiczny, zmiany światowych przywódców i transformacja na poziomie systemowym są porównywalne z tymi, których doświadczyliśmy w okresie pierwszej i drugiej wojny światowej. Od naszych kolejnych kroków zależy to, jak w przyszłości będziemy wspominać te czasy – jako okres rozwoju czy chaosu i zamętu.

To właśnie dziś, bardziej niż kiedykolwiek w historii, facylitacja – filozofia, umiejętność, proces i nawet zawód – jest krytyczna dla naszej ewolucji jako jednostek, grup, organizacji i całych społeczeństw. Aby przetrwać i odnosić sukcesy, musimy wykorzystać potęgę facylitacji, co pomoże prowadzić autentyczne, celowe rozmowy, dzięki którym zrozumiemy samych siebie, siebie nawzajem i cały świat wokół. Wspólne myślenie jest jedynym sposobem, aby rozwijać się pomimo panującego chaosu i zamętu. Jedynie w ten sposób świat stanie się lepszym miejscem.

Wspólnym celem, który przyświecał nam podczas pisania tej książki, jest zainspirowanie cię do odkrycia i uwolnienia potęgi facylitacji u siebie i innych ludzi. Wszelkie rozwiązania zaczynają się od rozmowy. Intencją niniejszej publikacji jest pomóc ci zacząć własną interesującą rozmowę. Wierzimy, że ta książka będzie swoistym katalizatorem. Mamy też nadzieję zainspirować cię do tego, by facylitacja i zasady facylitatywne stały się nieodzownym elementem twojego życia, interakcji, myślenia, podejmowania decyzji i działania. Ale co najważniejsze, żywimy szczerą nadzieję, że opisane w poniższych rozdziałach idee, przykłady i koncepcje wdrożysz w życie na poziomie grup, organizacji i społeczności.

Miłego czytania!



Potęga facylitacji i strategia

Tekst: Kimberly Bain

Wizualne podsumowanie: Kailin Huang

Tłumaczenie: Anna Bell

Jeśli wpiszesz w wyszukiwarkę Google „planowanie strategiczne”, znajdziesz tysiące książek, artykułów i innych źródeł dotyczących tego tematu: od pięciu sił Portera do twórczej destrukcji Schumpetera; od strategii błękitnego oceanu do skrajnych strategii; od zwinnych organizacji do kształcenia ustawicznego. Istnieje niezliczona ilość narzędzi i modeli, mnóstwo poradników i ogrom porad w temacie tworzenia i realizowania idealnego planu strategicznego. Ale planowanie strategiczne nie kończy się na planie samym w sobie. Istotą są oddziaływanie wspólnego strategicznego myślenia oraz przemyślana ewolucja i rozwój, które mają określony cel i kierunek. Konieczne do tego są krytyczne myślenie oraz współpraca wewnątrz i poza organizacją. Ważne jest nie to, co organizacja robi, ale co myśli.

W ramach przygotowań do bitwy odkryłem, że plany są bezużyteczne, ale samo planowanie jest niezbędne.

Generał Dwight D. Eisenhower

Karl E. Weick w swojej książce pt. *Sensemaking in Organisations (Tworzenie sensu w organizacjach)* opowiada historię grupy żołnierzy, którzy na skutek burzy śnieżnej zgubili się w Alpach. Zaczynali już tracić nadzieję, kiedy jeden z żołnierzy znalazł starą mapę w kieszeni kurtki. Zebrali się wspólnie, studiując mapę i wymyślając, jak dotrzeć w bezpieczne miejsce. Koniec końców udało się im odnaleźć schronienie i zostali uratowani. Po wszystkim okazało się, że mapa, którą się posłużyli, była mapą Pirenejów.

Tak jak w przypadku tej starej mapy, tak celem strategii jest po prostu to, by nie wyprowadzić cię na manowce. Nadrzędnym zadaniem jest zjednoczenie ludzi wokół wspólnego celu, wzbudzenie w nich zapału i pasji, wskazanie kierunku oraz nadanie im rozpędu.

Kiedy klienci proszą mnie o facylitowanie planowania strategicznego, zawsze na wstępie zaznaczam, jakie są moje trzy złote reguły:

1. Pozycjonowanie i przewaga konkurencyjna są zbyt statyczne. Plan strategiczny powinien być żywym i nieustannie ewoluującym dokumentem.
2. Nie ma miejsca na tak zwaną mentalność niedostatku podczas planowania strategicznego. Trzeba przestawić się na mentalność obfitości i chęć rozwiązywania problemów.
3. Aby pielęgnować mentalność obfitości oraz utrzymać nasz plan żywym, wręcz oddychającym dokumentem, musimy skupić się na procesie. Trzeba nie tylko zmienić to, co organizacja robi. Trzeba zmienić to, jak organizacja myśli.

Potęga facylitacji jest to, że umożliwia i wspiera każdą z powyższych trzech złotych reguł. Daje organizacjom i społecznościom podstawy i energię by widzieć to, co znajduje się poza granicami teraźniejszości. Pozwala przenieść się w alternatywny, lepszy świat. Pomaga organizacjom myśleć wspólnie nad sposobami, by tam właśnie dotrzeć. Poniżej znajduje się dokładne omówienie każdej ze złotych reguł.

Złota reguła nr 1: Strategia jest żywym zasobem

Żyjemy w tak dynamicznych czasach, że pojęcie „jedna przewidywalna przyszłość” nie ma racji bytu. Każdego dnia odkrywamy inną przyszłość.

Lawrence Philbrook

Przyszłość to nie jakiś punkt w czasie. Przyszłość to pewna ciągłość, która zaczyna się dziś i nie ma określonego końca. Jest wiele możliwych przyszłości, a dzień dzisiejszy nie powinien być ograniczającym punktem odniesienia.

Planowanie strategiczne, bazujące na zestawie danych, najczęściej rozpoczyna się od analizy w stylu SWOT bądź PESTLE ^I, u podstaw których znajdziemy odwołania do pięciu sił Portera ^{II} oraz do konieczności usuwania występujących przeszkód. Takie podejście krępuje nasz sposób myślenia, odnosząc się do realiów panujących w przeszłości. Bycie oportunistą oznacza reagowanie szybko, a bycie innowacyjnym oznacza podejmowanie inicjatyw. Potęga facylitacji odnosi się do myślenia strategicznego, rozpoczynając dyskusję o tym, co jest osiągalne, wznosząc się ponad to, co jest tu i teraz, a otwierając na to, co może się wydarzyć. Niejako wychowuje organizacje w przeświadczeniu, że możliwości biorą się z wieloznaczności.

Elizabeth Gilbert w swojej książce pt. *Big Magic (Wielka magia)* twierdzi, że ludzkość z etapu rewolucji wiedzy dotarła do etapu rewolucji innowacyjności i kreatywności ^{III}.

Dążenie do perfekcji jest destruktywną stratą czasu.

E. Gilbert

Przykłady sukcesu takie jak grupa Alibaba tylko to potwierdzają. Ming Zeng w swojej książce pt. *Smart Business (Inteligentny biznes)* pisze: „Strategia nie oznacza już analizy i planowania. Współcześnie to raczej eksperymentacja i pozyskiwanie klienta w czasie rzeczywistym” ^{IV}. Kontynuuje, wyjaśniając, że „dobrze znane nam siły konkurencyjne odchodzą w zapomnienie, ustępując nowym formom współpracy między firmami a niezliczoną ilością innych graczy na rynku. Kiedy strategia nie jest ustalana w oparciu o konkurencję, a w zamian jest skoncentrowana na współpracy, wytwarzanie wartości dodanej przybiera inne, nowe formy”. Zeng podsumował, że bycie oportunistą oznacza reagowanie szybko, a bycie innowacyjnym oznacza podejmowanie inicjatyw.

Dla ludzi utożsamiających się z ruchem agile’owym ^V oznacza to, że jest wiele różnych sposobów dotarcia do wyznaczonego celu. Manifest agile stwierdza, że jedynie bazując na bieżących opiniach i informacjach, jesteśmy w stanie wybrać najwłaściwszy sposób działania. Następnie należy bezustannie ulepszać sposób działania, biorąc pod uwagę ciągle aktualizowane informacje. Przyjęcie do wiadomości, że coś jest dobre na teraz, wymaga zwinności myślenia. To oznacza również, że wewnętrzna struktura i procesy w organizacji muszą być na tyle zwinne, by umożliwić jej iteracyjne kroki ku lepszej przyszłości. Cała organizacja musi zrozumieć, jak myśleć i działać w sposób zwinny. Musi zbadać swoją kulturę i struktury oraz wyplenić korporacyjne antyciała, które hamują podejmowanie ryzyka, kreatywność i innowacyjność.

Bycie oportunistą oznacza reagowanie szybko, a bycie innowacyjnym oznacza podejmowanie inicjatyw.

Kluczowe jest tutaj facylitowanie strategicznego myślenia, tak by umożliwić to w ramach organizacji. Musimy zjednoczyć ludzi zarówno z wewnątrz organizacji, jak i z zewnątrz. Należy dotrzeć do tych, którzy świadczą usługi na rzecz innych, jak i tych, którzy te usługi otrzymują. Musimy dostarczyć narzędzia i procesy każdemu z nich, tak by mogli myśleć wspólnie. Temu właśnie służy facylitacyjne planowanie strategiczne – daje organizacjom szansę na to, by myśleć lepiej i myśleć wspólnie.

Złota reguła nr 2: Mentalność obfitości wraz z koncentracją

Nastawienie na przewagę konkurencyjną, odróżnianie jakości od kosztów, pracowanie ciężiej, robienie więcej i wyróżnianie marki – wszystkie te czynności opierają się na tym, co istnieje teraz, a nie na tym, co może zaistnieć. Nastawienie na obfitość korzysta z dobrodziejstw logiki typu pull, a nie tylko typu push oraz skupia się na myśleniu bazującym na odkrywaniu. Facylitowanie strategicznego myślenia pozwala złagodzić założenia oraz wyzwolić kreatywność, co prowadzi do rozważań na temat tego, co w ogóle może się wydarzyć. To może być wnikliwe i przekształcające.

Podchodzenie do każdego planowania strategicznego, mając na celu znalezienie rozwiązania, gwarantuje utrzymanie równowagi pomiędzy radykalną otwartością na możliwości a byciem bardzo ugruntowanym w rzeczywistości.

Facylitatorzy robią to za pomocą wnikliwych pytań wymierzonych w organizację i w to, czego klienci tej organizacji tak naprawdę chcą. W rezultacie ciężar rozmowy przesuwają się z rozwiązania problemu na innowacyjność, z historycznych doświadczeń w kierunku spoglądania w przyszłość. W końcowym efekcie stworzona strategia będzie podstawą działania organizacji, a nie tylko jej zwieńczeniem.

Chęć znalezienia rozwiązania nie polega tylko na weryfikacji tego, co się sprawdza, i powtarzaniu tego bez końca. Tutaj trzeba zweryfikować to, co się sprawdza, i szeroko zastosować ten mechanizm, aby usprawnić wszystko inne. Podchodzenie do każdego planowania strategicznego, mając na celu znalezienie rozwiązania, gwarantuje utrzymanie równowagi pomiędzy radykalną otwartością na możliwości a byciem bardzo ugruntowanym w rzeczywistości. Planowanie strategiczne polega na uzgodnieniu wspólnego zamiaru i celu, a następnie wspólne działania, aby je osiągnąć. Chodzi o stworzenie i utrzymanie podejścia typu „damy radę” oraz wspieranie zamyślenia do działania.

Radykalna otwartość na możliwości  Ugruntowanie w rzeczywistości		
Zamiłowanie do działania	zrównoważone przez	Silne, wyraźne, strategiczne życiowe wartości
Struktury umożliwiające innowacyjność	zrównoważone przez	Procesy wspierające kreatywną innowację
Eksperymentacja w czasie rzeczywistym / iteracyjność	zrównoważone przez	Rzetelna misja
Mentalność obfitości	zrównoważone przez	Chęć znalezienia rozwiązania
Zwinność organizacji	zrównoważone przez	Wizja wbudowana w DNA organizacji
Współpraca typu push-pull	zrównoważone przez	Strategicznie celowane systemy pomiarowe (dane w czasie rzeczywistym)
Eksploratorzy i łącznicy potrzeb	zrównoważone przez	Planiści i producenci potrzeb

Złota reguła nr 3: Zmieńmy to, co robimy; zmieńmy to, jak myślimy

Mądrości ludowe mówią, że cel podróży nie jest najważniejszy – liczy się sama droga. To się szczególnie sprawdza w przypadku planowania strategicznego. Wszyscy słyszeliśmy, a nawet doświadczyliśmy sytuacji, w których organizacja zatrudnia zewnętrznych konsultantów do pomocy w opracowaniu planu strategicznego. Prowadzone są badania, odbywają się spotkania, przeprowadzane są wywiady. Ostatecznie powstaje zachwycający, ilustrowany plan pełen najnowszych teorii z zakresu zarządzania oraz najlepszych branżowych praktyk. Pieniądze przechodzą z rąk do rąk, wydaje się oświadczenia, a często towarzyszą temu fanfary. Kopie planu rozsyła się do kierowników, pracowników i udziałowców. Plan leży na biurkach tygodniami, po czym odkłada się go na półkę. Nie upłynie wiele czasu do momentu, kiedy plan zostanie zapomniany w wirze codziennych realiów i w pogoni za kluczowymi sprawami biznesowymi.

Skupienie się na „dlaczego” ułatwia przebrnięcie przez „ale”.

Smutne jest to, że ta wersja planowania strategicznego, albo procesu podobnego typu, nadal ma miejsce w organizacjach. Nie ma znaczenia, czy jest to firma konsultingowa, grupa robocza kierownictwa wyższego szczebla czy wyjazd integracyjny zarządu. Kiedy mała grupa ludzi opracowuje plan dla całej organizacji, tak naprawdę dyktują oni reszcie, jaką ścieżką podążać. To podejście skupia się na celu, a nie na podróży. Jeśli możliwe są różne wizje przyszłości, wybieranie jednej z nich na cel jest bardzo ograniczające. Co gorsza, wybór tej jednej wizji przyszłości jest zazwyczaj oparty na obecnych realiach i archiwalnych danych statystycznych^{VI VII}.

Istotą prawdziwego strategicznego procesu myślowego w organizacji nie jest plan strategiczny sam w sobie, ale przebieg jego powstawania. Jakim procesem bądź procesami możemy dotrzeć do zbiorowej wiedzy danej organizacji? Jak dostać się do systemu, w ramach którego dana organizacja funkcjonuje? Kto powinien brać udział w rozmowach? Kiedy należy dotrzeć do tych ludzi? Jak należy facylitować współpracę? To są krytyczne kwestie, które trzeba należycie rozważyć i dogłębnie przemyśleć.

Celem jest stworzenie takiego procesu, aby plan strategiczny stał się elementem organicznym wpisanym w organizację na poziomie komórkowym. W końcowym etapie procesu planowania strategicznego pracownicy organizacji mają być jego częścią, a nie dostać go do zapoznania się. Chcemy, aby pracownicy dobrze rozumieli plan, a nie tylko go wysłuchali. A co najważniejsze, chcemy, by wspierali ten plan, zamiast być jego biernymi odbiorcami.

Wymówki, wymówki.

Tuż po wyjaśnieniu moim klientom powyższych trzech złotych reguł zazwyczaj spotykam się z taką oto reakcją: to wszystko brzmi świetnie, ale...

- ...chcemy mieć gotowy plan za trzy miesiące, a to za mało czasu, żeby włączyć w to tych wszystkich ludzi.
- ...nie chcemy utknąć w długich kontemplacjach na temat organizacji.
- ...nasi pracownicy mają zbyt wiele pracy, żeby uczestniczyć w spotkaniach na takim szczepku.
- ...ludzie są zbyt cyniczni, żeby się zainteresować planowaniem strategicznym.
- ...nasi pracownicy i klienci nie rozumieją tych wszystkich zawiłości i nie będą w stanie udzielić świadomych rekomendacji.
- ...my już wiemy, co chcemy zrobić na przestrzeni następnych kilku lat, chcemy to tylko potwierdzić i przedstawić w harmonogramie.

Brzmi znajomo? Uwierzcie mi, słyszałam nie tylko takie wymówki. Wszystkie powyższe sprowadzają się tak naprawdę do jednego pytania: po co zużywać tyle energii i zasobów organizacji na planowanie strategiczne? Czy te nakłady się zwrócą? Kiedy pytam klientów „dlaczego”, łatwiej nam przebrnąć przez „ale”.

W poniższym zestawieniu znajduje się kilka rzeczywistych przykładów rozmów na temat „dlaczego”, jakie przeprowadziłam z klientami. Zazwyczaj potrzebna jest więcej niż jedna runda pytań, aby dotrzeć do prawdziwego źródła problemu bądź kwestii wymagającej uwagi. Zestawienie obrazuje, co naprawdę chcieli osiągnąć w drodze planowania strategicznego. Ponadto uwzględnia moją odpowiedź wskazującą, jak przy zastosowaniu procesu facylitacyjnego planowania strategicznego osiągnąć wyznaczone cele.

POTĘGA FACYLITACJI

Oto co skłoniło moich klientów do planowania strategicznego i moje na to reakcje:

Przesłanki klienta do planowania strategicznego	Moja reakcja
Moja branża się zmienia. Jeśli my także się nie zmienimy, wyginieemy jak dinozaury.	Jeśli za każdym razem, gdy zachodzi potrzeba zmiany, będziecie przechodzić przez proces planowania, to oznacza, że zawsze będziecie tylko wtórnie reagować na zmianę. Aby przetrwać, musicie ciągle ewoluować. Pamiętajcie, że niektóre dinozaury nie wymarły, tylko ewoluowały. By wciąż się doskonalić, musicie sprawić, że cała organizacja będzie myślała wspólnie. Proces planowania strategicznego nie jest wyłącznie tworzeniem planu. Prawdziwym celem jest nauczenie organizacji, jak nieustannie ewoluować.
Jest coraz mniej darowizn. Musimy zainspirować darczyńców i sponsorów do wsparcia naszej organizacji i naszych programów.	Inspirujące organizacje inspirują darczyńców. Aby stać się prawdziwie inspirującą organizacją, musicie sami myśleć w inspirujący sposób. Musicie uwierzyć w to, co może się wydarzyć, i na tym zbudować swoje działania. „Razem damy radę” powinno być dla was niczym mantra. Każdy musi wcielić takie podejście – i to w każdą dziedzinę życia. Facylitacyjne planowanie strategiczne polega na inspirowaniu każdego wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Dochody spadają, a koszty rosną. Musimy odwrócić te trendy.	To już nie te czasy, kiedy można było dużo zrobić i się nie narobić. Poprzez facylitacyjne planowanie strategiczne możemy spożytkować zbiorową wiedzę każdego. Trzeba sprawdzić, co naprawdę działa, i zastosować to tak, by przysłużyć się całej organizacji. W ramach procesu krytycznie przyjrzymy się także aktualnym strukturom i wewnętrznym procesom organizacji. Przekonamy się, co może hamować podejmowanie ryzyka, innowacyjność czy usprawnienia.
Badania wskazują, że nasi pracownicy jeszcze nigdy nie byli tak niezadowoleni z pracy. Rotacja pracowników jest wysoka, a znalezienie rąk do pracy bardzo trudne.	Zaangażowanie jest kluczowym elementem sukcesu większości organizacji. Facylitacyjne planowanie strategiczne koncentruje się właśnie na wielostronnym zaangażowaniu. Pracownicy, klienci i wszyscy interesariusze mają być zaangażowani w planowanie. Będą w stanie zrozumieć pomysły oraz wnieść swoje inspiracje. Przekonają się, jak ich pomysły wpływają na całokształt. Dla pracownika ważne jest to, aby jego wkład był zauważany przez organizację, oraz świadomość tego, że organizacja docenia go za ten właśnie wkład. Facylitacyjne planowanie strategiczne wdraża tego typu zmianę w kulturze organizacyjnej i wartościach uznawanych w organizacji.

Od pewnego czasu pracujemy na podstawie przestarzałego planu. Zarząd skarży się na brak jasnego celu.	W dzisiejszych czasach koncentracja i wspólny plan są kluczowymi elementami w biznesie. Jeśli cele organizacji nie są celami wspólnymi dla wszystkich, ryzykujesz stworzeniem strategicznej ścieżki zamiast strategicznego planu. Facylitacyjne planowanie strategiczne sprawia, że każdy jest przekonany do wspólnego celu oraz rozumie swoją rolę w dotarciu do tego celu. Co najważniejsze, nadaje organizacji rozpęd potrzebny do osiągnięcia sukcesu.
--	---

Trzy przykłady z życia wzięte

Poniżej znajdziesz trzy przykłady z życia wzięte. W każdym z nich klient poprosił mnie o stworzenie bądź odświeżenie ich strategii. Każdy przypadek był inny, gdyż warunki biznesowe, jakie trzeba było uwzględnić w procesie, były różne. Potrzeby i cele każdego z tych trzech klientów były odmienne, a mimo to dla całej trójki miały zastosowanie trzy złote zasady. Pierwszy klient to duża międzynarodowa organizacja z branży opieki medycznej. Drugi to wiejska organizacja typu non profit świadcząca usługi na rzecz lokalnej społeczności. Trzecim klientem była ponadnarodowa grupa interesu. W każdym przypadku proces został tak skonstruowany, aby efekt końcowy był jak najbardziej odpowiedni dla danej organizacji. Plany okazały się wezwaniem, które zjednoczyło te organizacje i ich interesariuszy oraz pozwoliło im skoncentrować wysiłki na osiągnięciu wielkich rzeczy.

Przykład nr 1: Zmiana podejścia do pacjenta w opiece medycznej

Skontaktował się ze mną zespół z międzynarodowej organizacji z branży opieki medycznej. Poproszono mnie o pomoc przy stworzeniu strategii zmieniającej sposób pracy lekarzy z pewną specyficzną grupą pacjentów. Spotkałam się więc z zespołem, aby ustalić, dlaczego lekarze mają zmienić sposób pracy. Dopiero po serii pytań udało mi się dotrzeć do sedna problemu. Okazało się, że zmiana procedur medycznych byłaby jedynie środkiem do celu. Prawdziwym ich celem było podniesienie standardu życia pacjentów. Mając to na uwadze, zabraliśmy się do pracy nad procesem. Skoncentrowaliśmy się na tym, by zaangażować do rozmów lekarzy, pacjentów, nauczycieli akademickich, handlowców oraz administrację. Wszyscy musieli połączyć swoje wysiłki, aby przeprowadzić taką zmianę.

Zaangażowano trzydzieści osób z różnych krajów, ponieważ każdy z nich uczestniczył w pewnym etapie kontaktu pacjenta z placówką. Zaangażowano także samych pacjentów. Postawiliśmy na różne metody kontaktu: internetowe ankiety, tradycyjne oraz wirtualne rozmowy. Zarówno wyniki tych rozmów, jak i ich analiza zostały udostępnione. W kolejnych krokach pomysły zebrano, omówiono, zaadaptowano i sprioryteżowano. Wszystko to udokumentowano w wygodnych do przyswojenia fragmentach, po czym udostępniono szerszej publiczności. Końcowym produktem była nie tyle jasna strategia, co plan wdrożenia, pod którym podpisali się nie tylko ludzie z wewnątrz, ale i zewnątrz organizacji.

Starannie zebrano wszystkie mierniki sukcesu. Raporty zespołu wykazały, że wdrożenie strategii przebiegåło szybciej i okazało się łatwiejsze w porównaniu z innymi strategiami wdrażanymi na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. Wszyscy byli zadowoleni z procesu, w jaki to przebiegåło, oraz z rezultatów. Przedstawicielka ze strony mojego klienta stwierdziła, że wszyscy – zarówno z organizacji, jak spoza niej – wsparli ten plan, ponieważ brali czynny udział w jego tworzeniu. Dodała też, że do ogólnego sukcesu w ogromnym stopniu przyczyniło się to, z jaką łatwością i szybkością zmianę wdrożono w trzydziestu krajach. Ponieważ wszyscy byli od początku zaangażowani w tworzenie zmiany, można było pominąć etapy edukacji i standardowej sprzedaży. Kiedy centrala rozesłała materiały, ludzie zareagowali, mówiąc: „Dzięki za informacje. Już dawno zaczęliśmy wdrażanie tych zmian”.

Późniejsze raporty organizacji wykazały, że w przypadku wcześniejszych strategii ponad dekadę trwało samo dotarcie do etapu wdrażania, kiedy zmiana faktycznie wpływała na opiekę nad pacjentem. W naszym przypadku udało się osiągnąć pierwsze rezultaty w mniej niż dwanaście miesięcy. Taka jest potęga facylitacyjnego planowania strategicznego!

Przykład nr 2: Tworzenie społeczności entuzjastów

Zwrócił się do mnie dyrektor zarządzająca wiejskiej organizacji typu non profit świadczącej usługi na rzecz lokalnej społeczności. Była wówczas na tym stanowisku już drugi rok, ale nadal miała wątpliwości, jak pokierować całą organizacją. Siedem lat temu zarząd powierzył stworzenie planu strategicznego zewnętrznemu konsultantowi. Niestety jak dotąd tylko nieliczne cele zawarte w planie zostały osiągnięte. Dlatego też zarząd nie był przekonany do wydawania pieniędzy na kolejne planowanie strategiczne. Co więcej, nie chciał przeznaczać wydatków na coś innego niż pomaganie swoim podopiecznym.

Dyrektor zarządzająca poprosiła mnie o przedstawienie mojego pomysłu zarządowi. Po szybkim sprawdzeniu w Internecie okazało się, że organizacja wykonuje kawał świetnej roboty. Jeśli przestanie działać, znacznie pogorszą się warunki życia mieszkańców regionu o powierzchni ponad pięciu tysięcy kilometrów kwadratowych. Organizacja świadczy rozmaite usługi potrzebującym i korzysta z niej bardzo wielu mieszkańców. Niestety, wspierają ją jedynie wolontariusze, a jedynym źródłem finansowania są dotacje i darowizny.

Na początku spotkania z zarządem poprosiłam każdego z nich, aby się przedstawił i opowiedział jedną inspirującą historię o usługach, jakie świadczy organizacja. Uczestnicy spotkania bardzo się ożywili, opowiadając o tym, jak organizacja zmienia życie lokalnych mieszkańców na lepsze. Kiedy już wszyscy członkowie zarządu się przedstawili, zapytałam ich, jak się teraz czują w porównaniu z tym, jak czuli się, wchodząc do pokoju. Zgodnie stwierdzili, że teraz czują się zainspirowani oraz mają więcej optymizmu i energii. Momentalnie zrozumieli, jaki sens ma zaangażowanie pracowników, wolontariuszy, fundatorów, darczyńców i społeczności lokalnej w podobne ćwiczenie. Razem stworzyliśmy proces planowania strategicznego. Nadrzędnym celem było sprawienie, by każdy, kto brał udział w jego tworzeniu, czuł się dokładnie tak, jak po pierwszym spotkaniu czuli się członkowie zarządu – pełni inspiracji, optymizmu i energii.

Metoda storytellingu została użyta podczas rozmów ze wszystkimi zainteresowanymi. Opowiadane historie dotyczyły społeczności lokalnej, wracania do pełni zdrowia, inspiracji, nadziei. Wszystkie zostały spisane i udostępnione innym. Wolontariusze opowiadali o tym, co sami wynieśli z pracy z podopiecznymi organizacją. Rodziny opowiadały o tym, jaką pomoc i wsparcie otrzymały i jak to zmieniło ich życie. W każdej sesji rozmów uczestnicy z entuzjazmem proponowali, jak jeszcze można polepszyć warunki życia społeczności lokalnej. Ludzie zastanawiali się, co można zrobić i jak to zrobić. Nasz proces zachęcał do używania określeń, takich jak „ja zrobię”, „my możemy” czy „oni mogliby”, po to, by nie wpaść w pułapkę sformułowań „ktoś powinien”, a skupić się na „my zrobimy”.

W rezultacie powstał inspirujący plan. Cała społeczność lokalna gorąco go wspierała i była gotowa do działania. Organizacja obecnie rośnie w siłę, gdyż wspiera ją dużo więcej wolontariuszy i pozyskała nowych darczyńców. Świetnie prosperuje, proponując nowe lokalne programy i usługi dla podopiecznych. Tak właśnie działa facylitacyjne planowanie strategiczne!

Przykład nr 3: Przyszłość do ponownego przemyślenia

Niedawno o pomoc poprosiło mnie narodowe konsorcjum grup interesu. Postanowili się zjednoczyć, by wzmocnić siłę indywidualnych przekazów. Żywili nadzieję, że dzięki temu ich zbiorowy głos przebiję się i zostanie zauważony na scenie narodowej. Ponieważ ruch ten nie wywołał zamierzonego skutku, pojawiła się frustracja i zaczęto kwestionować sensowność zawiązania konsorcjum. Chcieli

niezwłocznie zacząć strategiczne rozmowy o przyszłości ich organizacji. Zanim jednak przystąpiliśmy do rozmów na ten temat, musieli odpowiedzieć na kilka serii pytań. Dopiero po tym mogliśmy zacząć rozważania na temat tego, jak może wyglądać przyszłość.

Kierownictwo konsorcjum było sparaliżowane przez analizę spraw na poziomie egzystencjalnym. Żeby ich odblokować i dokonać facylitacji tego typu autentycznych rozmów, konieczne było podjęcie decyzji. Stworzyliśmy więc proces, który zaangażował w dyskusję więcej osób. Facylitowane sesje były skrojone tak, by uczestnicy spotkań krytycznie pomyśleli o potrzebach i o tym, czego życzą sobie ich macierzyste organizacje. Następnie zestawiliśmy potrzeby poszczególnych organizacji z grupowym celem konsorcjum. Po serii wyczerpujących, ale i oświecających sesji konsorcjum postanowiło utrzymać swój mandat. Ponadto padło postanowienie o zmodyfikowaniu wspólnej struktury i sposobu współpracy.

Tchnęło to optymizm i koncentrację w całe konsorcjum. Dokonano też ponownej kalibracji oczekiwań i poziomu zaangażowania. Zarząd był zadowolony z efektów i ochoczo wyczekuje rezultatów presji, jaką połączona grupa interesów wywrze w całym kraju. Doprowadzenie do spójności celów i zaangażowania w organizacji to także demonstracja potęgi facylitacji.

Wnioski

Przykłady i poglądy przedstawione w tym rozdziale dotyczą procesu planowania strategicznego. Proces ten to tak naprawdę droga do celu, a nie cel sam w sobie. Nacisk jest więc położony na sam proces facylitacji sporządzania planu, a nie na plan sam w sobie. W przytoczonych przykładach napisanie planu strategicznego było w zasadzie formalnością.

Stworzenie żywego i oddychającego planu strategicznego daje organizacjom sposobność, by bezustannie ewoluować i rosnąć w siłę. Koncentracja na rozwiązywaniu problemów i nastawienie na obfitość generują optymizm i zaangażowanie. Ludzie w organizacjach i poza nimi z radością oczekują tego, co może przynieść przyszłość.

Proces facylitacyjnego planowania strategicznego nie zmienia tego, co organizacja robi, ale to, jak organizacja myśli. Dzieje się to poprzez stworzenie miejsca, czasu i struktur właściwych do autentycznych, otwartych i kreatywnych rozmów.

Cytując popularne stwierdzenie Jacka Ma: „Trwaj przy swoim idealizmie i ambicjach, ale nie bądź z siebie taki zadowolony... dzisiejszy dzień jest trudny, jutro (może) będzie nawet gorsze, ale pojutrze będzie pięknie”.



Wizualne podsumowanie: Kailin Huang

Bibliografia

I. Analiza SWOT (Strengths – silne strony; Weaknesses – słabe strony; Opportunities – szanse, okazje; Threats – zagrożenia) oraz analiza PESTLE (Political – polityczny; Economic – ekonomiczny; Social – społeczny; Technological – technologiczny; Legal – prawny; Environmental – środowiskowy).

II. M.E. Porter (marzec–kwiecień 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Z publikacji Harvard Business Review 57(2), 137–145.

III. E. Gilbert (2015). Big Magic: How to Live a Creative Life, and Let Go of Your Fear.

IV. M. Zeng (2018). Smart Business: What Alibaba’s Success Reveals about the Future of Strategy. Z publikacji Harvard Business Review Press.

V. Highsmith i in. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Manifest Agile.
<https://agilemanifesto.org/>.

VI. R. Meht (12 czerwca 2018). Moving from ‘Can I do it?’ to “Yes, I can do it” in a small, poor aging village. Z publikacji Medium. <https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in-a-small-poor-aging-village-da90922d0568>.

VII. Więcej przykładów i informacji na temat koncepcji myślenia o wielu wizjach przyszłości można znaleźć na blogu Martina Gilbraitha. <http://martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/>.



Facylitowanie zmian i transformacji

Tekst: Malin Morén i Trevor Durnford

Wizualne podsumowanie: Rosanna von Sacken

Tłumaczenie: Anna Bell

W tym rozdziale podzielimy się doświadczeniami, jakie zgromadziliśmy w sferze rozwoju kompetencji i umiejętności z zakresu facylitacji. Osobom z wnętrza organizacji, ale przy wsparciu zewnętrznego facylitatora, można z powodzeniem powierzyć facylitowanie zmian i transformacji. Dzięki podejściu w stylu „wytrenuj swojego facylitatora” organizacja buduje własne kompetencje z zakresu facylitacji. Ponadto rola facylitatora staje się rozpoznawalna w organizacji, co z kolei przekłada się na zwiększenie zastosowania samej facylitacji. Kierownicy, podnosząc własną świadomość potęgi facylitacji, stają się lepszymi wewnętrznymi klientami. Sami też z czasem przeobrażają się w liderów facylitacji.

Osoby kierujące wdrażaniem zmian, które mają kontakt z wszystkimi w organizacji, dowiedzą się z tego rozdziału, jak facylitacja może im pomóc. Wewnętrzni facylitatorzy, pomagający w pracach nad zmianami w organizacji, także znajdą tutaj wiele cennych wskazówek i obserwacji.

Chcemy podzielić się z tobą refleksjami i wiedzą, jakie zgromadziliśmy na przestrzeni 25 lat w pracy jako facylitatorzy zmian i transformacji. Posłużymy się przykładami trzech organizacji, w których z sukcesem facylitowaliśmy zmiany i transformacje, dokonując tego z pomocą wewnętrznych facylitatorów oraz liderów z tychże organizacji. Przeanalizujemy, co przyczyniło się do długotrwałych i pozytywnych wyników.

Przybliżymy trzy prawdziwe historie, w których wewnętrzni facylitatorzy oraz liderzy wprowadzili w życie zmiany i transformacje w swoich organizacjach. Pierwsza dotyczy branży produkcyjnej. Organizacja wdrożyła *lean manufacturing* [przyp. tłum. szczupłą produkcję, czyli zorientowaną na obniżkę kosztów]. Wewnętrzni facylitatorzy sprawili, że z łatwością można było zastosować metody i narzędzia typu lean, tak aby efekty były widoczne w fabrykach położonych na całym świecie. Druga historia to przykład firmy ubezpieczeniowej, gdzie cyfryzacja pociągnęła za sobą zmiany w organizacji pracy. To wiązało się z innym podejściem do przywództwa, a także ze zmianami w modelu kooperacji i sposobów współpracy między pracownikami. Celem tego przedsięwzięcia było przedstawienie organizacji na nową kulturę pracy. Kluczowe było facylitatywne podejście liderów, którzy ugruntowali drogę do transformacji i dzięki którym transformacja dobiegła końca. Trzeci przykład to historia z sektora publicznego. Wewnętrzni facylitatorzy przyczynili się do fuzji dwóch szpitali. Szczególną uwagę należy tutaj zwrócić na to, jak wewnętrzni facylitatorzy zastosowali metody wyzwalające chęć znalezienia rozwiązania po to, by wydobyć z obu szpitali to, co w nich najlepsze, i na tej podstawie zbudować nowy szpital.

Pod koniec podzielimy się przemyśleniami na temat szkolenia i rozwoju umiejętności wewnętrznych facylitatorów – kilka „nakazów i zakazów”, kilka wskazówek, jak osiągnąć sukces. Miej proszę na uwadze, że w naszym przekonaniu są to dobre praktyki, a nie koniecznie najlepsze praktyki. Niemniej jednak nasze praktyki w zakresie facylitacji zyskały ogromne uznanie na rynku.

Znajdziesz tutaj także kilka interesujących wniosków z zakresu facylitacji zmian. Z racji umowy o zachowaniu poufności posłużymy się trzema anonimowymi przykładami. Mimo to wszystkie, które tutaj znajdziesz, są autentyczne i z życia wzięte. Zapewne zauważysz jeden wspólny element – każdy z nich zaczyna się od klienta wołającego o pomoc.

Przykład nr 1: Biznesowy perfekcjonizm w globalnej branży produkcyjnej

„Jesteśmy w trakcie wielkich zmian” – powiedział prezes. „Teraz wszystko się zmieni! Wszystko!”

Spojrzelśmy na mężczyznę siedzącego naprzeciwko ogromnego biurka w głównej siedzibie firmy w Göteborgu. Wyglądał na podekscytowanego, wręcz pozytywnie nastawionego, choć można było także zauważyć pewne oznaki niepokoju. Jego koledzy z kadry kierowniczej, którzy też przebywali w pokoju, wyglądali na bardziej zaniepokojonych niż nastawionych pozytywnie.

Trevor zaczął: „Panie Johnson, proszę nam powiedzieć coś więcej o potrzebach, jakie pan zaobserwował, i wyjaśnić, dlaczego zaprosił nas pan na to spotkanie”.

„Mam tylko jeden problem z tą całą zmianą, nazwijmy to transformacją – jak ma ona przebiegać? Rysowanie na papierze zmian w postaci kwadratów, linii czy linii przerywanych jest banalnie proste. Ale wdrożenie tej zmiany w organizacji, w dodatku w krótkim czasie i tak, by została zapamiętana pozytywnie, to dopiero jest wyzwanie. Potrzebuję ludzi, którzy to wszystko ułatwią! Choć trochę to ułatwią! Dlatego jesteście dziś w tym właśnie miejscu! Podjęliśmy się już tylu inicjatyw: TQM (*total quality management*), czyli zarządzanie przez jakość, znane także jako kompleksowe zarządzanie jakością, inicjatywy w zakresie ciągłego doskonalenia (*continuous improvement*), Six Sigma i inne. Wszystkie przeszły przez naszą organizację bez echa, nie wywołując większego ani długotrwałego skutku. Tym razem tak nie może być”.

Pan Johnson trafił w sedno. Podstępne jest to, że prawie nigdy nie pada pytanie: to co właściwie trzeba zmienić? Zamiast tego pytamy: jak to zmienić? Jak utrzymać zmianę i jak ją wprowadzić, pozostawiając pozytywne wspomnienia w organizacji, a tym samym ułatwiając kolejne transformacje? Kluczem do sukcesu jest właśnie pozytywne wrażenie stanowiące fundament dla kolejnej fazy zmian.

Jego celem była transformacja. Chciał, aby 130 fabryk na całym świecie zaadaptowało jeden i ten sam model produkcyjny oparty na zasadach lean. To nie była pierwsza próba zmiany metod pracy w organizacji mająca na celu wprowadzenie bardziej wydajnych procesów. Kilka wcześniejszych podejść, włączając w to wdrożenie Six Sigma, Kaizen czy TQM, okazało się nie tyle nieskutecznych, co nietrwałych.

Po raz pierwszy organizacja zdecydowała się na wprowadzenie tego typu zmian z pomocą wewnętrznych zasobów firmy – facylitatorów szkolących kolejnych facylitatorów, umożliwiając tym samym transformację. Taka systematyczna i samoorganizująca się postawa okazała się bardzo skuteczna w sporej i dość sceptycznie nastawionej organizacji. Aby wesprzeć tę transformację, wyszkolono zespół około stu facylitatorów z całego świata.

Działaliśmy według kilku zasad, ale za to fundamentalnych.

Znajdź to, co się sprawdza, i rób tego więcej...

Zaobserwowaliśmy, że w przypadku tej właśnie organizacji dobrze sprawdza się naturalny sposób rozprzestrzeniania się pomysłów. Trochę jak w przypadku wirusa w organizmie, czy jak w przypadku memów zyskujących popularność w Internecie. Postawiliśmy sobie pytanie: jak możemy zastosować w praktyce tę obserwację? Potrzebowaliśmy raczej czegoś, co wzbudzi zainteresowanie kierowników szczebla globalnego, niż czegoś, co wywoła początkowy efekt tsunami, co zresztą miało miejsce podczas poprzednich prób transformacji. Wykorzystaliśmy okazję nadarzącą się podczas dużej, odbywającej się w Azji konferencji z udziałem wszystkich kierowników. Zamiast ogłaszać rozpoczęcie wprowadzania zmian na raz w całej organizacji, zaprezentowaliśmy to jako swego rodzaju eksperyment. W eksperymencie mogła wziąć udział tylko ograniczona, niewielka liczba fabryk. Fabryki te miały otrzymać wsparcie facylitatorów. Skutkiem takiej wizji niedoboru czy też ograniczonego zasięgu programu była chęć udziału w eksperymencie – i to pierwszej kolejności... To był dobry początek.

Samoorganizujące się zmiany!

Wielki wpływ na naszą pracę mieli Ralph Stacey i Ed Olson – myśliciele z zakresu formowania się zmian oraz autorzy książki pt. *Facilitating Organisational Change*¹ (*Facylitowanie zmian organizacyjnych*). Jedną z zasad Olsona jest to, że można wpłynąć na całokształt zmiany: od kontroli przez samoorganizację do chaosu włącznie.

Jeśli zmiana jest zbyt duża, skutkuje to chaosem, który trzeba jakoś ogarnąć.

Trzeba znaleźć sposób, by nie wpaść w pułapkę chaosu, gdzie każdy ma inne podejście. Nie możemy także dopuścić do sytuacji, w której dobre prosperowanie nie jest możliwe. W naturalnym środowisku nadmiar kontroli ogranicza rozwój organizmów. Według teorii złożoności przestrzeni, gdzie dopuszcza się samoorganizację, jest jak inkubator dla nowinek czy innowacyjności, stanowiąc doskonałe środowisko dla dynamicznych zmian. Dlatego też tak istotne jest to, by nie kontrolować tego, jak zmiana postępuje. Jest to o tyle trudne, że wszyscy mamy potrzebę dotrzymywania założeń i pewności.

Odpowiedzią stała się decyzja o skali pierwszego zastosowania facylitacji. Kontrolowanie zmiany poprzez duże jej ograniczenie skutkowałoby mniejszym niż oczekiwane zainteresowaniem. Zbyt duża zmiana wywołałaby chaos, który trzeba by jakoś ogarnąć.

Zdecydowaliśmy się ustanowić kilka „poligonów doświadczalnych” służących testowaniu nowych metod pracy. Bycie innowacyjnym, testowanie, ponoszenie porażek i wyciąganie wniosków – to wszystko było tutaj akceptowane. Oznaczało to, że wszelkie narzędzia stosowane przez facylitatorów były czymś, co może zostać użyte w przyszłości. Przypominało to raczej formujący się oraz samoorganizujący język. Naszą alternatywą było przedstawienie tego jako „to są nasze nowe metody pracy”, ale to brzmi jak kontrolowanie, co z pewnością spotkałoby się z większym oporem.

Facylitatorzy wprowadzili narzędzie, testowali je, współpracując z zespołami, po czym poprosili ich o opinie. Dostosowanie narzędzi na podstawie reakcji zespołów z fabryk okazało się istotną częścią całego przedsięwzięcia.

Zewnętrzni konsultanci są niczym ostre papryczki.

Faktem jest, że konsultanci mogą wnieść nowe kompetencje, które niejako „przyprawia” sposób, w jaki organizacja myśli i działa. Niemniej jednak, kiedy dodamy za dużo papryczki, sytuacja może się okazać przytłaczająca i pozostawić niesmak.

Nasza rada jest następująca – zewnętrzni konsultanci (włączając w to także nas samych) stanowią wartość dodaną tylko w sytuacji, gdy brakująca wiedza jest nagłą potrzebą. W omawianym przypadku dwie agencje konsultingowe współpracowały ze sobą w obszarze potrzeb klienta. Jedna zajęła się szkoleniem kadry kierowniczej oraz wewnętrznych facylitatorów z zakresu zasad i narzędzi lean. Druga

zajęła się kształtowaniem specjalistycznych umiejętności w dziedzinie angażowania i szkolenia wewnętrznych facylitatorów z zakresu interwencji i metod. Klient wykorzystał doświadczenie dwóch niezależnych agencji konsultingowych, dzięki czemu z każdej z nich wyciągnął to, co najlepsze. Ponieważ konsulting opierał się na modelu współpracy, nie było współzawodnictwa między agencjami, a nawet zaobserwowano silną chęć uczenia się od siebie nawzajem. W efekcie klient zyskał nowe umiejętności konieczne, aby samodzielnie wprowadzać zmiany w organizacji, zarówno teraz, jak i w przyszłości.

Obozy szkoleniowe naprawdę działają... i są też trudne!

Szkolenie dla facylitatorów miało formę obozu szkoleniowego. Było to drobiazgowe i intensywne szkolenie składające się z czterech tygodniowych warsztatów. Na każdy obóz przyjechało 24 uczestników z całego świata. Nominowanych uczestników łączyła silna chęć przeprowadzenia zmian w organizacji. Obóz szkoleniowy trwał cztery tygodnie. To była prawdziwa inwestycja zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i samych uczestników. Obóz nie był tylko doraźnym, prowizorycznym rozwiązaniem, a naprawdę gruntownym szkoleniem dla facylitatorów. Z tego między innymi powodu do dziś wspomina się tę transformację jako jedną z najbardziej udanych w dziejach tej firmy.

Podczas obozu szkoleniowego facylitatorzy przyswoili wiedzę z zakresu:

- *lean manufacturing* zbliżonego do podejścia wdrożonego przez firmę Toyota;
- facylitacji i kompetencji facylitatora;
- pracy z wewnętrznym klientem (w tym przypadku z zespołem liderów lokalnej fabryki);
- radzenia sobie z oporem w trakcie zmian;
- inspirowania do zmian;
- szkolenia innych z zakresu podstawowej facylitacji, tak by maszyna facylitacji sama się rozpędzała – gwarantując, że proces będzie kontynuowany w myśl swobodnego formowania się i samoorganizacji;

Obóz szkoleniowy był także okazją dla uczestników do nawiązania bardzo silnych więzi. To znacząco ułatwiło im dzielenie się wiedzą oraz wspieranie się nawzajem na etapie wdrażania zmian w organizacji. Każda z grup była czymś w rodzaju „komórki”, która kontynuowała pracę w formie tak zwanej wirearchii – sieci połączonych ze sobą ludzi, którzy mają wspólne zainteresowania. Idea „wirearchii” (*wirearchy*) różni się zasadniczo od tradycyjnej hierarchicznej struktury, którą zazwyczaj obserwujemy w organizacjach.

„Wirearchia” – sieć połączonych ze sobą ludzi, którzy mają wspólne zainteresowania.

Stworzono cztery osobne grupy, w każdej było 24 uczestników. W momencie gdy jedna grupa była na już etapie, w którym zauważalne były znaczne postępy, kolejna właśnie rozpoczynała warsztaty. Dzięki temu pierwsze grupy były w stanie dzielić się informacjami z kolejnymi. Komunikacja między „komórkami” okazała się bardzo ważną strukturą, przyczyniając się do wdrożenia zmiany.

Facylitatorzy nauczyli się, jak zawierać umowę z klientem wewnętrznym, w tym wypadku z kierownictwem fabryki. To stanowiło istotny element tej zakończonej sukcesem transformacji. Jest to jedna z kluczowych kompetencji facylitatorów IAF. Czytelnikom tego rozdziału, którzy są wewnętrznymi facylitatorami, zdecydowanie rekomendujemy nabycie tych kompetencji. Wiele problemów, które można napotkać podczas procesu zmian, wynika właśnie z kiepskiej bądź niejasnej

umowy z klientem. Upewnij się, że wasza umowa jest precyzyjna – i to zanim przystąpisz do pracy z szerszą grupą.

Gdy nadchodziła kolej danej fabryki na wdrażanie lean, jej kierownik miał wrażenie, że dysponuje własnym zespołem facylitatorów. Niezwykle wartościowe okazały się umiejętność mówienia „w ich języku” oraz zrozumienie wyzwań, przed jakimi staje konkretna fabryka. Facylitatorzy nauczili zespoły kierownicze, jak modelować kolejne kroki z użyciem narzędzi facylitacyjnych. Z sukcesem dokonali facylitacji pierwszej rundy wdrażania usprawnień. Ten sukces zapoczątkowały „poligony doświadczalne” w kolejnych fabrykach. W rezultacie kolejne fabryki zaczęły pracę z własnymi wewnętrznymi zespołami facylitatorów.

Metody i zasady lean rozprzestrzeniły się niczym wirus w organizmie. To samo dotyczyło doświadczeń zebranych przez facylitatorów z różnych zespołów, z którymi pracowali. Podsumowując, facylitatorzy wspierali fabryki oraz zespoły liderów w miejscu ich pracy na przestrzeni dwóch lat. Wiele fabryk zdecydowało się kontynuować współpracę z facylitatorami przy nowych projektach.

Rola wewnętrznego facylitatora w krótkim czasie zaczęła się cieszyć uznaniem w firmie. Co więcej, bycie liderem facylitacji stało się nieodzownym elementem przywództwa. Doskonałość produkcyjna okazała się tak znaczącym sukcesem, że przemianowano ją na doskonałość biznesową. Przeniknęło to także w strefę marketingu i finansów oraz przybrało nową nazwę specyficzną dla tej firmy. Wisienką na torcie jest fakt, że kilku spośród tychże facylitatorów kontynuowało uczęszczanie na konferencje IAF. Jedna z nich we własnym zakresie przeszła nawet certyfikację AIF™, uzyskując certyfikat profesjonalnego facylitatora (CPF).

A co z panem Johnsonem? Kiedy rozmawiałam z nim kilka lat później, powiedział: „To była najbardziej udana transformacja, jaką przeszła nasza firma. Fabryki na całym świecie zgadzają się z tym. To nasi wewnątrzni pracownicy i facylitatorzy dokonali tych zmian. Zewnętrzni konsultanci i facylitatorzy, bazując na swoim doświadczeniu, pomogli nam upewnić się, że nie popełnialiśmy zbyt wielu błędów. Mamy teraz liderów, którzy facylitują transformację, a nie tylko transformacją zarządzają. Oni upewniają się, że wprowadzana zmiana naprawdę się przyjmuje. Mamy także nową rolę w firmie – facylitatora”.

Mamy teraz liderów, którzy facylitują transformację, a nie tylko transformacją zarządzają. Oni upewniają się, że wprowadzana zmiana naprawdę się przyjmuje.

Przykład nr 2: Facylitacja zmieniająca kulturę w cyfrowym świecie

Dlaczego takie trudności sprawia kierownikom przeniesienie tego, czego nauczyl się na rozmaitych kursach managerskich, na grunt ich własnej firmy? Kierownicy, zanim jeszcze podjęli się kierowania wdrażaniem dużej transformacji, zostali oddelegowani poza ich miejsce pracy, aby szkolić się z zakresu zarządzania zmianą. Nie odnotowano żadnej zauważalnej zmiany ich zachowania, co doprowadziło do frustracji.

Firma ubezpieczeniowa Carina stanęła w obliczu ogromnych zmian. Cyfryzacją nazywamy szerokie spektrum rozwiązań technologicznych, które zmieniają sposób, w jaki organizacja funkcjonuje, włączając w to takie innowacyjne technologie, jak sztuczna inteligencja (AI, *artificial intelligence*), zaawansowane narzędzia analityczne czy rozpoznawanie głosu. Planem była integracja tych narzędzi z webowymi aplikacjami firmy. Cyfryzacja już zrewolucjonizowała sposób pracy z klientem, ale Carina była przekonana, że wciąż jest wiele do zrobienia.

W tamtym momencie wydawało się zasadne oddelegowanie kierowników na szkolenie z zakresu kierowania wdrażaniem zmian. Niestety kiedy wrócili do firmy, mieli kłopot z zarządzaniem zmianą i transformacją. Wydawali się zbyt pochłonięci codziennymi obowiązkami.

Carina wspomina: „Powinniśmy byli wysłać wszystkich pracowników na to szkolenie wraz z ich kierownikami. Dzięki temu wspólnie nabyliby nowe umiejętności. Być może wówczas w atmosferze obopólnej nauki większość problemów, przed którymi potem stanęliśmy, zostałaby od razu rozwiązanych. Zamiast tego obecnie mamy kierowników wracających do firmy, którzy planują i wdrażają zmiany bez żadnego wkładu ze strony swoich zespołów, co jest bardzo jednostronne. Tak, zrobmy to! Stworzymy środowisko do nauki, w którym wszyscy wspólnie przeprowadzimy tę zmianę. Wszyscy będziemy w tym samym czasie się uczyć i nabywać nowe umiejętności. Musimy zrozumieć, jak to wpłynie na organizację naszych rozmiarów – liczącą trzy tysiące ludzi!”.

Idea zespołu dyskutującego na dany temat bez podziału na szefów i podwładnych jest sposobem pracy, który naprawdę wnosi dużo dobrego.

Firmy poświęcają wiele czasu na rozwijanie potencjału swoich kierowników i liderów projektów. Często wysyłają ich na szkolenia poza codziennym miejscem pracy i z dala od ludzi, których będą później (miejmy nadzieję) angażować w zmianę. Zaczęliśmy zadawać sobie pytanie: czy nie byłoby lepiej rozwijać ich kierowniczych umiejętności z zakresu facylitowania zmian przy udziale współpracowników? Czy w ten sposób nie skróciłby się czas od momentu uczenia się o facylitowaniu zmian do momentu wprowadzania zmian, a sam proces nie byłby krótszy i łatwiejszy? Innymi słowy, facylitowane szkolenie kierowników wraz z ich zespołami – i to w ich wspólnym miejscu pracy – z zakresu wdrażania zmian w organizacji.

Wypróbowaliśmy to podejście w wielu organizacjach i dla wielu z nich okazało się rewolucyjnym sposobem myślenia i pracy – pracownicy obecni podczas rozwijania umiejętności przywódczych kierowników i gdy ma miejsce planowanie zmian. Idea zespołu dyskutującego na dany temat bez podziału na szefów i podwładnych jest sposobem pracy, który naprawdę wnosi dużo dobrego. Szwedzi nazwali to *Medarbetarskap*, co dosłownie można by przetłumaczyć jako „współpraca z kierownikiem” w przeciwieństwie do tradycyjnej „pracy dla kierownika”. Nowe podejście daje każdemu szansę na rozwijanie własnych umiejętności.

Ten przykład pochodzi z dużej firmy ubezpieczeniowej. Firma zidentyfikowała cztery obszary dla kierowników i pracowników, w ramach których wszyscy mieli rozwijać swój potencjał i uczyć się nowych umiejętności, aby udźwignąć zmiany i transformacje w organizacji, zarówno jako firma, jak i ludzie.

- Być liderem dla samego siebie. Jak wziąć odpowiedzialność za swoje codzienne obowiązki? Co bym zrobił, gdyby to była moja własna firma? Szczególnie biorąc pod uwagę niejednoznaczności w zakresie wprowadzanych zmian.
- Być liderem zespołu i pracować z zespołem. Jak współpracować z innymi, tak by praca przynosiła rezultaty, nawet gdy skład zespołu ulega ciągłym zmianom?
- Być liderem biznesu. Jak pozostać skoncentrowanym na klientach i potrzebach biznesowych? Przedsiębiorcze nastawienie nawet podczas wdrażania zmian.
- Rozwijać biznes. Jak znaleźć nowe, lepsze metody pracy i stale je ulepszać?

W ramach każdego z tych obszarów stworzyliśmy specjalny dialogowy przewodnik z ćwiczeniami i narzędziami. Jego zamysłem było kwestionowanie obecnych metod pracy oraz poszukiwanie nowych, skuteczniejszych odpowiedników. Wszystko to miało wyzwolić refleksję nad ich zespołami oraz nimi samymi, włączając w to oczywiście liderów. Liderzy przeszli szkolenie z zakresu:

POTĘGA FACYLITACJI

- Jak posługiwać się facylitatywnym stylem przywództwa?
- Jak stosować różne narzędzia i metody?
- Jak facylitować dialog w swoich zespołach?
- Jak inspirować ludzi do działania?
- Czym tak naprawdę jest niechęć do zmian i jak sobie z nią poradzić?
- Jak stworzyć bezpieczną atmosferę w zespole do nauki i dzielenia się doświadczeniami?
- Jak używać każdego z powyższych przewodników dialogowych?

W miejscu pracy zorganizowano serię spotkań dyskusyjnych. Odbyły się przynajmniej cztery spotkania, po jednym dla każdego obszaru. Każde trwało w przybliżeniu dwie godziny. Wiele zespołów skorzystało z dialogowych przewodników, kilkakrotnie wykorzystując zawarte w nich ćwiczenia.

Przyglądanie się kierownikom i ich zespołom spędzającym czas razem i dyskutującym, jak mogą się rozwijać, było naprawdę inspirującym doświadczeniem. Zarówno w roli lidera zespołu, jak i członka zespołu. Używali naszych narzędzi, aby zaplanować i przygotować zespoły na zmianę, jak również naszych specjalnych metod refleksyjnych podczas trudniejszych etapów wdrażania zmian. Za przykład może posłużyć sytuacja, gdy przestawiali się z jednego systemu komputerowego na inny, co było źródłem wielu problemów. Nasze narzędzia zostały także wykorzystane w sytuacji, gdy okazało się, że pewne stanowiska przestaną istnieć, gdy tylko ludzie je zajmujący przejdą na emeryturę.

Przewodniki dialogowe były skonstruowane w ten sam sposób co książki kucharskie – w każdym obszarze było wiele dań do wyboru. Dla przykładu posłużmy się przewodnikiem w obszarze „Być liderem dla samego siebie”. Było tutaj wiele ćwiczeń poświęconych otwartości, mających służyć budowaniu zaufania i wyrozumiałości wobec każdego członka zespołu. Przykładem takiego ćwiczenia niech będzie „Linia życia”, w ramach którego członkowie zespołów opowiadali o tym, co ukształtowało ich jako ludzi. Mogli podzielić się z innymi swoimi przemyśleniami na temat cenionych wartości, ważnych roli modelowych, ambicji, które już spełnili i które chcą spełnić w przyszłości.

Na długo przed spotkaniem	Czy jesteś przekonany, że znasz cel i masz plan, jak przeprowadzić sesję dyskusyjną?
	Patrząc wstecz, jak zmieni się sytuacja później, zarówno w kwestii nastawienia, jak i umiejętności?
	Co musi się wydarzyć zaraz po sesji aby nie stracić impetu wynikającego ze spotkania?
	Jaką atmosferę chcesz wprowadzić na spotkaniu?
	Jak ustanowisz siebie w roli gospodarza spotkania? Jakie inne role są potrzebne?

POTĘGA FACYLITACJI

	Stawiając się w roli uczestników: jak uczestnicy dotrą na miejsce spotkania i jak sprawisz, żeby zaangażowali się w sesję? Jakich spodziewać się form wyrażania niechęci? Czy jesteś gotów poradzić sobie z tą niechęcią w sposób właściwy dla gospodarza spotkania?
	Jaki masz plan na selekcjonowanie treści spotkania, o ile w ogóle jest ci potrzebny?
	Jaki wprowadzisz motyw przewodni łączący tę sesję z innymi aktywnościami czy spotkaniami, tak by uczestnicy jak najwięcej z tego wynieśli?
Tuż przed spotkaniem	Co jest w zaproszeniu, które wysyłasz? Czy uczestnicy muszą się jakoś przygotować do sesji? Czy miałeś jakiś wcześniejszy, nieformalny kontakt z uczestnikami? Czy możesz skrócić czas spotkania poprzez poprzedzające je czynności?
	Czy masz odpowiednie miejsce na sesję? Czy jest ono wystarczająco przestronne? Czy możesz w nim stworzyć konkretną atmosferę? Czy zaplanowałeś czas, tak by przybyć na miejsce spotkania trochę wcześniej i przygotować tę przestrzeń, aby odpowiadała twoim potrzebom?
	Czy zadbałeś o wszystkie potrzebne rzeczy, tak aby sesja odbyła się płynnie? Czy będą woda, kawa, przekąski? Gdzie są toalety? Czy w pomieszczeniu jest właściwa temperatura?
Przybycie na spotkanie	Jak wprowadzisz uczestników do pomieszczenia? Jak rozwiążesz kwestię przestrzeni osobistej? Jak poradzisz sobie ze spóźnialskimi? Być może dobrym rozwiązaniem będzie tak zwany kroczący start, czyli rozpoczęcie spotkania określone przez godzinę przybycia uczestników?
Sam początek spotkania	Jak wprowadzisz agendę spotkania i kontrakt? (Zwięzłość wypowiedzi, prywatność, telefony, obecność podczas spotkania, czerpanie z pracy innych, szanowanie różnic zdań itp.).
Podczas spotkania	Czy spotkanie ma odpowiednie tempo i urozmaicenia? Czy rezultat jednej części spotkania jest wkładem w kolejną część?
Koniec spotkania	Co stanowić będzie wyraziste i pozytywne zakończenie spotkania ułatwiające zamknięcie sesji?
Opuszczenie miejsca spotkania	Jak uczestnicy wyjdą ze spotkania i co będą robić po jego zakończeniu?

POTĘGA FACYLITACJI

Po spotkaniu	Jak będzie wyglądać komunikacja po sesji? Jak uczestnicy spotkania podzielą się z innymi facilitatorami i zespołami swoimi obserwacjami? (Innymi słowy, potrzebny jest schemat komunikacji!)
Dużo, dużo później	Kiedy i jak odezwiesz się do uczestników, aby utrwalić powstałe podczas sesji więzi? Jaki będzie mechanizm pozyskiwania informacji zwrotnych i informacji potrzebnych na przyszłość (<i>feedback / forward loops</i>)?

Tabela 1: Lista kontrolna dla lidera.

Do innych naszych narzędzi zaliczyć można bardziej typowe metody facilitacji. Na przykład wymienimy tutaj analizę pola sił (Force Field Analysis). Służy ona porównaniu obecnych metod pracy z przyszłymi, idealnymi metodami oraz ustaleniu czynników mogących potencjalnie napędzać bądź utrudniać wdrażanie zmiany. Innym przykładem będzie matryca wpływu i wysiłku (Ease and Impact Grid) pomagająca określić priorytety przyszłych działań. Kolejnym przykładem może być technika 6 myślowych kapeluszy Edwarda De Bono, dzięki którym możemy głęboko zastanowić się nad wyciągniętymi wnioskami. Ostatnim narzędziem są lodołamacze i energetyzery (*Icebreakers* i *Energisers*), czyli aktywności, które pobudzają zespół do działania dokładnie wtedy, kiedy jest to potrzebne.

Wspólnym istotnym elementem każdego z przewodników jest lista kontrolna dla liderów (Tabela 1) gwarantująca, że z każdej sesji uczestnicy wyniosą maksymalne korzyści. Dobrze przygotowanie przekłada się na ważne komunikaty wysyłane do uczestników, takie jak: „To jest naprawdę ważne, twoje uczestnictwo jest istotne. Jako lider dbam o... bo to się liczy!”.

Piękno takiego sposobu pracy tkwi w tym, że kierownicy wykształcają u siebie cechy liderów facilitacji. Uczą się, jak wdrażać zmiany wspólnie ze swoimi zespołami, tworząc kontekst wzajemnego uczenia się.

To jest naprawdę ważne, twoje uczestnictwo jest istotne. Jako lider dbam o... bo to się liczy!

W przewodnikach zawarto szczegółowe wytyczne pokazujące, jak dokładnie używać tych narzędzi. W rezultacie liderzy stosujący wskazane metody czuli się bezpiecznie i kompetentnie, a współpracownicy czerpali przyjemność z facilitowanych sesji. Jeden z pracowników powiedział później: „Wszystko to pomogło mi przejść przez tę transformację. Nie jestem pewien, czy bez tych sesji dałbym radę. Były dni, kiedy nie chciało mi się iść do pracy, szczególnie gdy spodziewaliśmy się negatywnych informacji dotyczących outsourcingu i innych takich. Wiedziałem jednak, że jesteśmy w tym razem. Pomogło mi też to, że prowadzone były sesje mające na celu ustrukturyzowanie i sprawozdawanie z postępów we wdrażaniu zmian. Te sesje zrobiły ze mnie lepszego kierownika oraz lepszego współtworzącego współpracownika”.

Carina była szczególnie zadowolona z faktu, że wprowadzone zmiany stały się nieodzownym elementem codziennych metod pracy. Kosztowne, wyjazdowe spotkania, które były organizowane, gdy pojawiały się problemy wymagające nagłego rozwiązania, zostały zastąpione przez regularne, ale krótkie spotkania. Zastosowanie facilitacji, aby zmienić kulturę organizacji, nie może być tylko doraźnym i prowizorycznym rozwiązaniem. W perspektywie czasu konieczne jest wiele interwencji, a to wymaga cierpliwości i wytrwałości. Kierownictwo musi być sponsorem facilitacji. Facilitacja powinna przestać być tylko domeną zewnętrznych konsultantów, a stać się narzędziem, którym posługujemy się w czasie codziennych spotkań prowadzonych przez kierownictwo bądź prowadzącego spotkanie.

Mógłbyś teraz zapytać – a co z byciem neutralnym? Co ze skupieniem się na procesie zamiast na treści? Oczywiście niektórzy kierownicy na początku czuli się niekomfortowo. Ale przy niewielkim wstępnym wsparciu zewnętrznych i wewnętrznych facylitatorów większość z liderów chciała wziąć sprawy w swoje ręce.

Facylitator jest jakby wielostronny, bo staje po stronie każdego.

W takiej sytuacji jedno pytanie pojawia się bardzo często: czy kierownicy mogą pozostać neutralni i wzbić się ponad ich normalną decyzyjną rolę. Należy tu wprowadzić rozróżnienie między facylitatorem, który jest wielostronny (bo staje po stronie każdego), a liderem używającym swoich facylitatywnych umiejętności. Lider to niejako podwójna rola. Po pierwsze troszczy się o dobry proces, a po drugie zaangażuje się do pewnego stopnia w kontekst. Z naszego doświadczenia wynika, że liderzy zazwyczaj bardzo sprawnie zmieniają rolę. Co więcej, kiedy współpracownicy/pracownicy są obeznani z facylitacją, wówczas także pomagają w klarowaniu roli. Czy jesteś teraz w roli kierownika, czy facylitujesz dyskusję? Który proces zastosujemy przy podejmowaniu decyzji na tym spotkaniu? Tego typu pytania często zadawane są przez tych, którzy doświadczyli profesjonalnej facylitacji, ponieważ zdają sobie sprawę z tego, jaką różnicę robi zwięzła i zrozumiała komunikacja. Takie podejście tworzy pewnego rodzaju teren sprzyjający procesowi wzajemnego uczenia się. Otoczenie, które promuje współpracę i nikogo nie wyklucza. To właśnie w takim terenie widzimy, jak duży wpływ na organizację ma facylitacja, jednakowo w przypadku liderów, jak i współpracowników. Jest to zdecydowanie lepsze niż jednostronne szkolenie liderów jako kontrolerów wdrażanej zmiany.

Przykład nr 3: Jak facylitacja pomogła dwóm klinikom przekształcić się w jedną organizację

„Nasze dwa szpitale są w odległości zaledwie trzydziestu kilometrów od siebie, a mamy wrażenie, że leżą na przeciwległych biegunach”. Podjęto polityczną decyzję o połączeniu obu szpitali w jeden. Jedną z przesłanek było bliskie położenie. Ponadto z medycznego punktu widzenia duże oddziały zapewniają lepszą opiekę medyczną i przyciągają więcej specjalistów.

Oddziały położone w dwóch lokalizacjach miały zostać połączone. Wiązało się to z wieloma konsekwencjami, które dotyczyć miały zarówno procesów i procedur medycznych, jak i pracowników obu placówek. Konieczne będzie przemieszczenie się między dwoma szpitalami. Innym problemem jest kultura organizacyjna, tak różna w obu szpitalach. Tego typu różnice nie mogą zostać pominięte czy przeoczone. Szef intensywnej opieki, Per, powiedział: „Jakim cudem połączone oddziały będą w ogóle działać? Nawet jeśli nasi pracownicy zrozumieją, że tak jest lepiej z perspektywy medycznej, to nadal połączenie będzie ogromnym wyzwaniem”.

Intensywna opieka znajdowała się w większym szpitalu. Pracownicy mniejszego oddziału mieli wrażenie, że ich metody pracy zostaną „pożarte” przez ten większy, mimo że mieli większe doświadczenie w zakresie leczenia urazów. Początkowo w większym oddziale panowało błędne przekonanie, że niejako przejmują pracowników tego mniejszego i że mniejszy oddział w zasadzie zostanie zamknięty. Per powiedział: „Co do zasady, chcemy się skupić na przekształceniu się w JEDEN oddział. Jedną jego część specjalizować się będzie w urazach i nagłych wypadkach, podczas gdy druga skupi się na zabiegach planowych i intensywnej terapii. Nie ma mowy o zamykaniu któregoś z oddziałów. Mówimy o zamknięciu obu oddziałów w formie, w jakiej dziś pracują, i uformowaniu jednego, który świadczyć będzie usługi intensywnej terapii zgodne z naszą nową misją. Jednocześnie chcemy przedstawić nową propozycję wartości członkom naszej społeczności. Nie wiemy tylko, jak to zrobić. Potrzebujemy pomocy”.

Szpital wiedział, czym jest facylitacja, jako że doświadczył jej pozytywnych rezultatów w przeszłości. Zewnętrzni i wewnętrzni facylitatorzy wspomagali już kiedyś pojedyncze warsztaty, jak również dłuższe procesy w szpitalu. Celem tych warsztatów było wówczas promowanie współpracy między zespołami i dzielenie się wiedzą.

Kiedy więc dwa istotne oddziały miały się połączyć w jedną organizację, zarówno dyrektor szpitala, jak i szef intensywnej opieki poprosili o wsparcie facylitatora. Oboje rozumieli, że facylitacja jest nieodzowna, by doprowadzić do scalenia w taki sposób, aby nikt nie poczuł się wykluczony i aby połączenie to było przeprowadzone w atmosferze współpracy.

Na tym etapie podjęto już decyzję, CO ZROBIĆ – połączyć oba oddziały w jeden. Natomiast to, JAK TO ZROBIĆ, mogło być zaplanowane i wykonane na wiele różnych sposobów. Na podstawie wcześniejszych doświadczeń i dobrych rezultatów facylitacji zespół kierowniczy szpitala zdecydował się zainwestować w wewnętrzny zespół facylitatorów. Mieliby oni wspierać cały proces zmian, od samego początku aż do końca. Proces połączenia miał potrwać około trzech lat.

Wewnętrzne szkolenie facylitatorów obejmowało metody zorientowane na znajdowaniu rozwiązań zarówno do codziennego wykorzystania, jak i w konieczności nagłej interwencji. Nacisk położono na mocne strony obu szpitali, a nie na ich słabości, oraz na to, jak te mocne strony rozwijać i jak powielać dobre wzorce. Pracownicy zostali zaproszeni na duże grupowe sesje już w pierwszych etapach. Celem było przygotować zmianę w oparciu o współpracę i bez wykluczania nikogo. Zastosowano podejście doceniające (AI, Appreciative Inquiry) jako filozofię i metodę, dzięki której każdy mógł być wysłuchany. Sesja podejścia doceniającego zazwyczaj rozpoczyna się od wywiadów przeprowadzanych w parach przy użyciu zestawu pytań zawartych w przewodniku:

1. Opowiedz mi o sytuacji, w której twój oddział dobrze funkcjonował. Co się wydarzyło? Kto brał w tym udział? Dlaczego było to pozytywne doświadczenie?
2. Jakie są podstawowe wartości i zasady decydujące o pracy w twoim oddziale?
3. Gdybyś miał jedno życzenie – jakbyś chciał, aby nasz połączony oddział funkcjonował w przyszłości? Jak wygląda dla ciebie „perfekcyjna przyszłość”?

Pracownicy przeprowadzali wywiady w mieszanych parach, czyli po jednym z każdego oddziału. Już na tym etapie znajdowali wspólny język. Następnie poprosiliśmy trzy pary, aby stworzyły sześciuosobową grupę, w ramach której mieli odtworzyć usłyszane podczas wywiadów historie. Grupy miały dwa zadania. Po pierwsze, uchwycić wartości i zasady, które były wspólne dla zespołu. To były motywy przewodnie wynikające z drugiego pytania w przewodniku. Po drugie, zwizualizować „perfekcyjną przyszłość”, gdy będą pracować wspólnie jako jeden oddział odnoszący sukcesy. Tutaj inspiracją było trzecie pytanie.

Ten proces pomógł pracownikom obu oddziałów zrozumieć, jak wiele mają ze sobą wspólnego. Przekonali się, że oba oddziały mają mocne strony, którymi mogą przyczynić się do sukcesu, i że ich wizje przyszłości są spójne. Takie podejście skutkowało wyparciem poprzez naturalną ciekawość, uczucie wątpliwości i strachu, które pojawiło się na początku. Po tych wstępnych sesjach utworzono grupy zadaniowe złożone z pracowników obu oddziałów. Ich celem była praca nad różnymi zagadnieniami, takimi jak ujednolicenie procesów i procedur medycznych, ułożenie grafików, stworzenie czegoś w rodzaju poligonu doświadczalnego, gdzie miałyby miejsce wymiana doświadczeń i dokonywałyby się pierwsze zmiany kulturowe.

Zaproszenie do udziału w grupach roboczych bądź grupach zadaniowych wystosowano do wszystkich pracowników. Do akcji wkroczyli także wewnętrzni facylitatorzy, używając rozmaitych metod i procesów.

Przeprowadzenie tej fuzji i transformacji sposobu pracy naszych szpitali nie byłoby możliwe bez wsparcia facylitatorów i lekarzy. Profesjonalizm facylitatorów oraz fakt, że facylitatorzy pochodzili z tej samej organizacji, wykształciły przekonanie, że jesteśmy w tym wszystkim razem.

Podsumowując, przeszkoliliśmy mniej więcej 30 facylitatorów, którzy wsparli wszystkie oddziały w szpitalach. Byli to ludzie o rozmaitych profilach, takich jak pielęgniarki, lekarze, pracownicy administracji. Wszystkich zainteresowała facylitacja sama w sobie. Przez okres trzech intensywnych lat świadczyli oni usługi facylitacji na rzecz swojej organizacji. Ich praca została doceniona. Przeprowadziliśmy później wywiady z dyrektorem szpitala oraz szefem intensywnej terapii. Oboje przyznali, że fuzja szpitali i transformacja sposobu pracy nie byłaby możliwa bez facylitacji. Oboje przyznali, że praca z wyspecjalizowanymi grupami profesjonalistów, takimi jak pielęgniarki i lekarze, bywa bardzo wymagająca. Dzięki temu, że facylitatorzy pochodzili z wewnątrz organizacji, oraz dzięki ich profesjonalizmowi stworzono nieodparte wrażenie, że byliśmy w tym wszystkim razem.

Refleksje i wskazówki

Nasi koledzy, również pracujący jako zewnętrzni facylitatorzy, pytają: dlaczego szkolicie tak wielu wewnętrznych facylitatorów? Czy nie byłoby dla was bardziej korzystne z finansowego punktu widzenia wykonywać więcej pracy samemu, jako zewnętrzne zasoby organizacji? Odpowiadamy, że naszą ambicją zawsze było szerzenie koncepcji facylitacji. Dlatego też konieczne było znalezienie sposobu wyskalowania tego, czym się zajmujemy.

Jeśli w jednym roku wyszkolisz trzydziestu wewnętrznych facylitatorów w dziesięciu organizacjach, wówczas masz 300 ludzi używających facylitacji oraz pomagających organizacjom w osiąganiu lepszych wyników. Jeśli dodatkowo w tych dziesięciu organizacjach wyszkolisz 100 kierowników, tak by stosowali facylitatywne przywództwo podczas wdrażania zmian, masz 1000 liderów facylitacji. Jeśli każdy lider użyje swoich facylitacyjnych umiejętności ze swoim dziesięcioosobowym zespołem, oznacza to, że wdrożyliśmy metody facylitacji w pracy około 10 000 ludzi... taka jest potęga facylitacji!

Pamiętasz znane przysłowie: daj komuś rybę, a nakarmisz go na jeden dzień. Naucz go łowić ryby, a nakarmisz go na całe życie? To właśnie nastawienie na obfitość, które świadomie obraliśmy w naszej pracy. Mentalność obfitości jest przeciwieństwem mentalności niedostatku. Możesz postrzegać świat albo jako obfity, albo jako ubogi, ale nie możesz postrzegać świata na oba sposoby jednocześnie. Nastawienie na obfitość wywodzi się z głęboko zakorzenionego poczucia własnej wartości i poczucia bezpieczeństwa. To jest paradygmat wynikający z wiary w to, że to, co świat ma do zaoferowania, spokojnie wystarczy dla nas wszystkich.

Pojedynczemu konsultantowi albo przysłowiowemu człowiekowi orkiestrze bardzo trudno jest dotrzeć do wielu odbiorców w krótkim czasie. Oczywiście ciężko pracując i zagłębiając się w każdy najdrobniejszy szczegół, możesz osiągnąć niesamowite rezultaty, nawet pracując tylko z małymi grupami. Takie podejście może być dla ciebie jako facylitatora bardzo satysfakcjonujące. Jeśli jednak chcesz osiągnąć efekt skali, musisz albo zbudować zespół ludzi, albo pozyskać wewnętrzne zasoby ludzi, którzy wykonają większość pracy facylitatora. My doprowadziliśmy do tego, że organizacje w zasadzie stały się od nas niezależne. Dla nas to właśnie było źródłem satysfakcji.

Kwestia budowania zespołu podczas szkolenia wewnętrznych facylitatorów jest bardzo ważna. Warsztaty z uczestnictwem wewnętrznych pracowników organizacji to świetna okazja do tego, by dzielić się najlepszymi praktykami. Co więcej, to także doskonała szansa na rozmawianie o trudnościach oraz wspieranie się wzajemnie w bardziej wymagających przypadkach.

Są pewne mankamenty bycia wewnętrznym facylitatorem w porównaniu z facylitatorem zewnętrznym. Na przykład niektórzy mogą wytknąć ci brak przykładów z innych organizacji. Ponadto, jeśli nie uda ci się jakieś pojedyncze zadanie, wówczas odzyskanie reputacji dobrego facylitatora może być dużym wyzwaniem. Dlatego też poświęcamy dużo czasu i uwagi na to, by nasi klienci stworzyli odpowiednią infrastrukturę pod budowanie zespołu facylitatorów, którzy wspierają się nawzajem. Robimy zresztą to samo dla liderów. Może to przybierać różne formy – szybkie comiesięczne spotkania na Skypie czy dodatkowe sesje przypominające, aby doskonalić nabyte już umiejętności i inspirować do działania. Innym sposobem jest praca w parach bądź asysta innego facylitatora. Praca we dwoje to nie tylko wzajemne wspieranie się, ale także tak istotne kwestionowanie tego co robi ta druga osoba. W wielu organizacjach, z którymi pracowaliśmy, dochodziło do tego, że zespół facylitatorów z jednej organizacji kontaktował się z zespołem facylitatorów z innej organizacji. W ten właśnie sposób wnioski z facylitacji oraz osiągnięte sukcesy wychodzą poza granice jednej tylko organizacji.

Przez ostatnie dwanaście lat organizujemy w Szwecji roczną konferencję o nazwie „Faciliteringsdagarna” (Dni Facylitacji). Misją jest promowanie idei facylitacji poprzez kształtowanie przestrzeni zachęcającej do nauki, dzielenia się wiedzą, nawiązywania kontaktów, tworzenia sieci facylitatorów i liderów facylitacji. W konferencji zazwyczaj uczestniczy 100–150 facylitatorów, przy czym wielu z nich pracuje jako wewnętrzni facylitatorzy. Wszyscy postrzegają konferencję jako doskonałą okazję do nawiązywania tak potrzebnych znajomości. Wielu liderów i klientów także bierze udział w konferencji, przez co wnoszą swój indywidualny wkład. Opowiadają o facylitacji ze swojego punktu widzenia, wiedząc najlepiej, jak facylitacja zmieniła ich organizacje, i rozumiejąc na swój indywidualny sposób rezultaty, jakie przynosi.

Podsumowanie

Powyżej przytoczone autentyczne przykłady zobrazowały, jak facylitacja pomogła trzem wymagającym klientom, mimo że ich wyjściowa sytuacja była tak różna. Bez względu na formę, jaką przybrała facylitacja – czy było to facylitatywne przywództwo, umiejętność facylitacji, czy też wcielanie się w rolę facylitatora – łączy je przekonanie, że rzeczywista i trwała zmiana może być przeprowadzona tylko przy udziale tych ludzi, których zmiana faktycznie dotyczy.

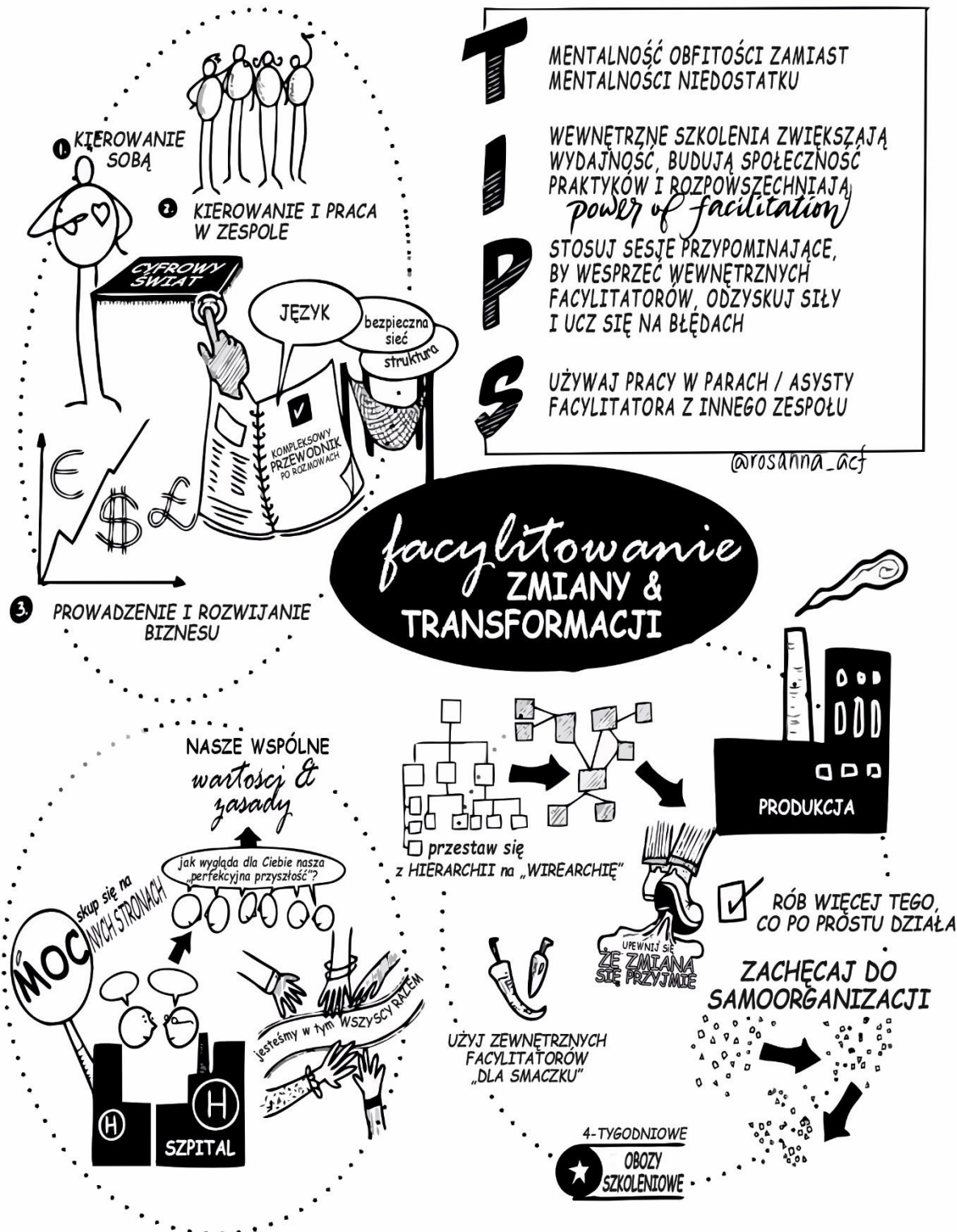
Od lat zajmujemy się facylitacją i wdrażaniem zmian w organizacjach. Doszliśmy do wniosku, że coś, co działa w jednej organizacji, niekoniecznie będzie działać w innej. Organizacje po prostu różnią się od siebie. Mając to na względzie, pamiętaj, że w każdej organizacji skuteczne może okazać się inne, unikalne podejście. Dzięki temu facylitacja pomoże przeprowadzić zmianę zakończoną sukcesem.

Naszą pasją jest budowanie społeczności wewnętrznych facylitatorów. Przekonaliśmy się, że przekazanie tej pasji wymaga czasu i poświęcenia. Co więcej, danie facylitatorom wolnej ręki w tym, jak wspierają swoje zespoły, to prawdziwe zobowiązanie.

To samo dotyczy liderów, którzy stawiają sobie za cel doprowadzić do zmiany w kulturze organizacyjnej z wykorzystaniem facylitowanego dialogu. Kluczowe jest, by czas i wysiłek, jaki na to poświęcają, był dedykowany dogłębnej zmianie. Wówczas rezultaty mogą być zdumiewające.

Każda kolejna rozmowa przynosi zmiany. Każda kolejna osoba sprawia, że organizacje zyskują światową renomę. Jeżeli więc nastawienie liderów staje się z każdym dniem bardziej facylitatywne, nie jest to tylko doraźne rozwiązanie i może mieć niewyobrażalny wpływ na całe organizacje.

Możliwość przyglądania się zmianom wspieranym przez wewnętrznych facylitatorów i temu, jak pomagają swoim zespołom przez kolejne lata, dawało nam motywację do pracy przez cały ten czas. Przywołując słowa Margaret Mead: „Nigdy nie miej wątpliwości, że mała grupka zaangażowanych facylitatorów może wprowadzić zrównoważoną zmianę. W rzeczywistości z naszego doświadczenia wynika, że tylko im udaje się tego dokonać”.



Wizualne podsumowanie: Rosanna von Sacken

Bibliografia

I. E.E. Olson i G.H. Eoyang (2001). Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science (pierwsza edycja). Pfeiffer.



Potęga facylitacji w krytycznym myśleniu

Tekst: Mark Bain

Wizualne podsumowanie: Debbie Roberts

Tłumaczenie: Anna Bell

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

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

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

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

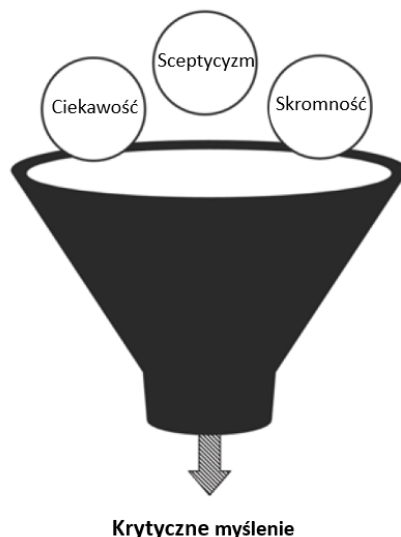
Czym jest krytycznie myślenie i jak może pomóc?

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

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

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

Jak stać się osobą krytycznie myślącą?



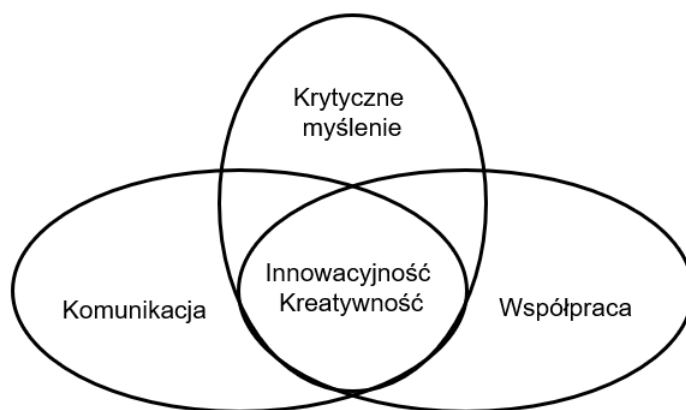
Aby stać się osobą krytycznie myślącą, niezbędne są trzy elementy: ciekawość, sceptycyzm i skromność.

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

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

Sceptycyzm, obok ciekawości, jest drugim kluczowym elementem niezbędnym do krytycznego myślenia. Buduje umiejętność zręcznego przyswajania pomysłów, opinii czy informacji. Nie oznacza automatycznego kwestionowania ani lekceważenia każdej informacji aż do momentu, kiedy okaże się ona ponad wszelką wątpliwość prawdziwa. Sceptycyzm to włączony radar, który wychwytuje informacje o niepewnym charakterze, wprowadzające w błąd, stronnicze bądź oparte na pojedynczym doświadczeniu. Dzięki temu ludzie skupiają się na zasadności i przydatności informacji po to, by zdefiniować logikę myślenia. Dla zobrazowania posłużmy się przykładem. Jaki osprzęt potrzebny jest rakiecie do lądowania na serowym księżycu? Zamiast skupiać się na osprzęcie do lądowania, sceptyk w pierwszej kolejności przekieruje dyskusję na prawdopodobieństwo istnienia księżyca z sera i zapyta, skąd pochodzi ta informacja. Dlatego też u osób krytycznie myślących ma miejsce jakościowa kwalifikacja napływających informacji, co przekłada się na wpływ dobrych jakościowo informacji.

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



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

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

Krytyczne myślenie a komunikacja

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

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

Organizacje chcące kultywować krytyczne myślenie podejmują aktywne kroki w kierunku traktowania każdego spotkania biznesowego, dyskusji i procesu jako okazji biznesowej. Istotnym elementem są regularne dyskusje na temat tego, co poszło nie tak, co zawiodło, jak możemy się poprawić, czego po raz kolejny nie zrobimy, czy też jak możemy się zmienić. Rozpowszechnianie tych wniosków wzmacnia zbiorową inteligencję organizacji. Często sugeruję kierownikom, aby wpleść pytania z tak zwanej

rozmowy zogniskowanej (*focused conversations*) w każde spotkanie i w każdy projekt. To zachęca zespoły do refleksji, nauki i dzielenia się informacjami.

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

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

Krytyczne myślenie a współpraca

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

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

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

Krytycznie myślące firmy wspierają swoich pracowników w rozwiązywaniu problemów metodą burzy mózgów oraz myślą zbiorowo, stosując rozmaite procesy współpracy. Pracownicy z czasem nabierają bardziej holistycznego spojrzenia na organizację. Współpraca pomiędzy organizacjami zmienia wydźwięk określenia „po prostu robię to każdego dnia” na entuzjastyczną dyskusję na temat tego, kto się czym zajmuje i dlaczego w ogóle to robi. Spotkania zamieniają się w dyskusje obfitujące pomysłami,

skracające listy rzeczy do zrobienia, usprawniające biznesowe sposoby postępowania oraz redukujące duplikacje. Procesy biznesowe wewnątrz organizacji stają się przejrzyste, a ludzie znajdują lepsze sposoby pracy ze sobą. Dzięki otwartej komunikacji pomysły, które się nie sprawdzają, zostają szybko zmodyfikowane. Co jednak ważniejsze, pracownicy podejmują inicjatywę poprzez proponowanie własnych pomysłów. Czują, że mogą eksperymentować, a także są żywo zainteresowani testowaniem nowych metod pracy. Na przestrzeni krótkiego okresu postępują według wypracowanych najlepszych praktyk, których jednocześnie są autorami, oraz wkładają wysiłek w to, by ten pomysł się sprawdził.

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

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

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

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

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

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

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

Krytyczne myślenie a kreatywność/innowacyjność

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

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

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

Kreatywność napędza innowacyjność. Korporacje mają trudności ze znalezieniem właściwej drogi do innowacyjności, do porzucenia przestarzałych praktyk, eksploracji nowych sposobów przewidywania i radzenia sobie z przyszłym ryzykiem, kiedy wszystko jest ze sobą powiązane na skalę globalną. Organizacja, która wdraża i pielęgnuje krytyczne myślenie, kompetencje facylitatywne, otwartą komunikację i współpracę, umożliwia swoim pracownikom nie tylko zrozumienie stojących przed nią wyzwań, lecz także bycie częścią rozwiązania.

Jako młody absolwent uniwersytetu podjąłem pracę w Chrysler Corporation. W tamtym czasie firma Chrysler wychodziła na prostą po tym, jak prawie została zamknięta. Rozpocząłem pracę w oddziale szkoleniowym, po czym zostałem przeniesiony do największego w Ameryce Północnej oddziału. Mój nowy oddział był sparaliżowany rosnącymi stratami i ciągle powiększającymi się zaległościami

w płatnościach. Wskaźnik zaległości wzrósł do dwunastokrotności średniej korporacyjnej, a każda operacja biznesowa powodowała straty. W tygodniu, w którym zostałem przeniesiony do nowego oddziału, wdrożono tam nowy system komputerowy, którego zadaniem było wspierać rozliczenia.

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

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

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

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

Wnioski

Zastosowanie facylitacji do kształtowania kultury krytycznego myślenia w organizacji to sytuacja wygrana dla wszystkich. Podczas gdy proces facylitacji steruje interakcjami na poziomie grupowym, członkowie grupy mają swobodę rozpracowania problemu i uczenia się od siebie nawzajem. Przy jednoczesnym facylitowaniu zaangażowania grupa nie tylko mierzy się z problemem, ale także stopniowo wykształca umiejętności niezbędne do krytycznego myślenia. Facylitator prowadzi grupie oraz wdraża procesy wzmacniające zbiorową inteligencję poprzez współpracę, otwieranie kanałów komunikacji i pobudzanie kreatywnego rozwiązywania problemów. Głównym celem facylitowanego spotkania jest szybkie znalezienie rozwiązania problemu. Jednocześnie jednak facylitator wprowadza elementy krytycznego myślenia, które z biegiem czasu stają się integralną częścią procesów biznesowych danej grupy. Należy zachęcać do zadawania pytań, dobrego zrozumienia i kwestionowania pierwotnych założeń oraz analizy danych otrzymanych w informacji zwrotnej. Interakcje mają na celu eliminację uprzedzeń, dostrzeżenie innych perspektyw, kreatywne myślenie oraz identyfikację obszarów, w których grupa potrzebuje więcej informacji. Celem jest nauka słuchania,

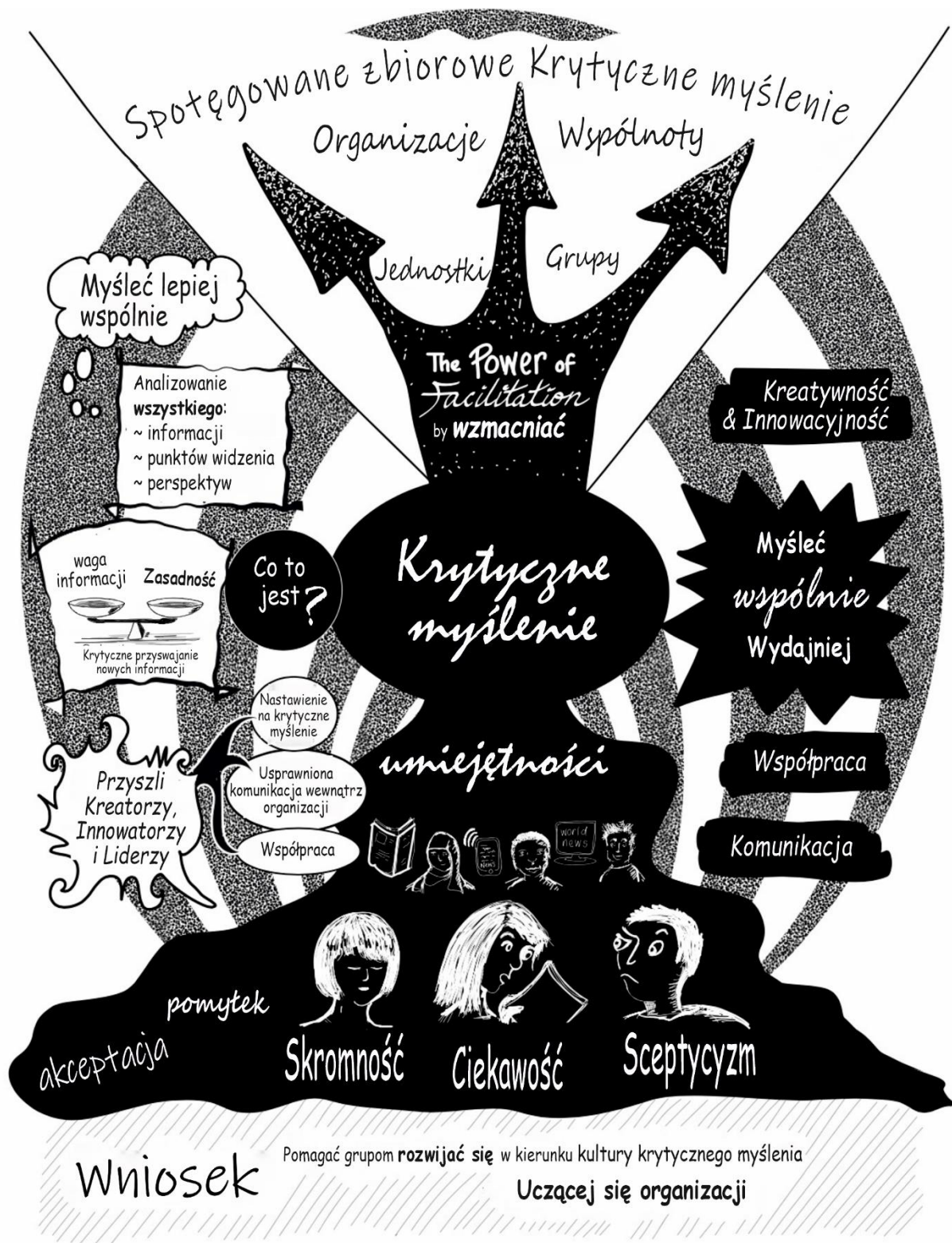
przyswajania informacji, rozważania różnych opcji oraz zgłębiania szczegółów nowych pomysłów. Zespoły dostają możliwość odpowiedzialnego przepracowania problemu wewnątrz organizacji po to, by zidentyfikować utrudnienia, którym można od razu stawić czoła.

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

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

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

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



Wizualne podsumowanie: Debbie Roberts

Bibliografia

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

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

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

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

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



Potęga facylitacji w rozwiązywaniu konfliktów

Tekst: Kimberly Bain

Wizualne podsumowanie: Rosanna von Sacken

Tłumaczenie: Anna Bell

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

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

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

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

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

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

„Próżniowy potwór”

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

Kenneth Kaye

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

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

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

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

Nauka kryjąca się za „próżniowym potworem”

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

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

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

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

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

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

Efekt potwierdzania to tendencja do poszukiwania, interpretowania, osądzania oraz zapamiętywania informacji, które potwierdzają nasze wcześniejsze poglądy i wyobrażenia. Nazywamy to zjawisko także efektem własnej strony. Amerykańska Narodowa Akademia Nauk (National Academy of Science) niedawno opublikowała ogólnowiatowe badanie przeprowadzone na 376 mln użytkowników Facebooka. Badanie podkreśla rolę, jaką odgrywają efekt potwierdzania oraz selektywna ekspozycja we wzmacnianiu własnego światopoglądu. Ponadto sugeruje, że przyczyniają się one do emocjonalnych reakcji na polaryzujące społeczeństwo kwestie. Arun Maira, będący członkiem Indyjskiego Founding Fuel¹¹, opisuje, jak media społecznościowe wyolbrzymiają ten fenomen: „Media

społecznościowe... zmuszają ludzi do przyłączenia się do takich samoumacniających się i wytwarzających echo komnat. W tych komnatkach ludzie obserwują tylko tych, których lubią, oraz zrzucają bomby nienawiści na tych, których nie lubią. Ściany komnaty, wytwarzając echo, odbijają ten komunikat. To nie zostało stworzone do prowadzenia życzliwych obrad, gdzie ludzie są chętni wysłuchać innych punktów widzenia. Ludzie zbyt szybko i wyraziście zostają podzieleni na grupy tych, którzy są za czymś, i tych, którzy są przeciwko czemuś. Na społeczności ludzi takich jak my oraz nie takich jak my”.

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

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

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

Potęga facylitacji jako pogromca „próżniowego potwora”

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

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

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

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

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

Przykłady z życia wzięte

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

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

Drugą dolegliwość nazywam zepsutym wielbłądem. Wszyscy znamy powiedzenie „żdźbło słomy, które złamało grzbiet wielbłąda” [przyp. tłum. polski odpowiednik to „kropla, która przełamała czarę goryczy”]. W większości organizacji, z którymi współpracuję, liderzy nie zignorowali jednego konfliktu, ale zignorowali albo zamietli pod dywan masę małych konfliktów. Z biegiem czasu wielość małych konfliktów przerodziła się w ogromny problem. Z doświadczenia wiem, że bardzo rzadko istnieje jedna przyczyna konfliktu. Zazwyczaj to setki mniejszych niezatawionych spraw, które stopniowo zdegradowały umiejętność komunikacji zespołu, zaufanie, chęć rozwiązywania problemów, współpracę oraz zbiorowe wydajne myślenie.

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

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

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

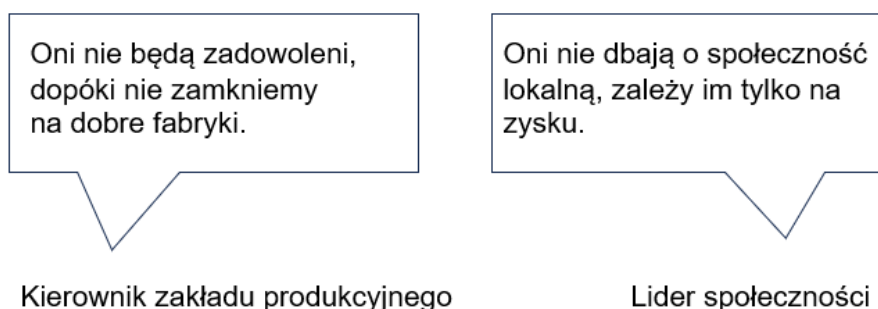
Zastosowałam ten proces w grupach kapitałowych, opiece zdrowotnej, edukacji, społeczności lokalnych i ZAWSZE rezultaty są zdumiewające. Jeden z uczestników powiedział mi po trzech dniach emocjonujących zajęć: „To były trzy najtrudniejsze, ale i naprawdę satysfakcjonujące dni mojego życia”. Niedawno spotkałam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

Najważniejszym celem każdego facylitowanego procesu, który jest skierowany do skonfliktowanych grup, to nauczyć je i wpoić im pozytywne umiejętności oraz normy komunikacji. To wzmacnia zdolność grupy do zbiorowego myślenia. Jest kluczowe, ponieważ tylko tak grupa będzie w stanie konstruktywnie poradzić sobie z przyszłymi konfliktami. To przekłada się na pozytywne rezultaty i buduje lepsze relacje. Zawsze na wstępie takiego spotkania przedstawiam koncepcję mówiącą, że członkowie zespołu nie muszą być przyjaciółmi, aby wydajnie razem pracować. Muszą jednak być dobrymi współpracownikami, którzy ufają sobie wzajemnie na gruncie zawodowym. Jeśli dobrze wykonam swoją pracę, to właściwie ją tracę!

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

Potęga facylitacji w rozwiązywaniu wielkoskalowych konfliktów

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



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

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

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

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

POTĘGA FACYLITACJI

	Poprzez zadanie pierwotnych pytań rząd zdołał zaangażować mieszkańców w autentyczny dialog na temat przyszłości ich narodu. Dzięki temu znaleziono rozwiązania problemów. Dodatkowym rezultatem procesu było przejęcie inicjatywy przez społeczeństwo. Ostatecznym efektem nie był rządowy plan działania, a raczej społeczne zobowiązanie do tego, by postępować inaczej.
Zgromadzenie Obywateli Irlandii	Zgromadzenie Obywateli Irlandii jest elementem demokracji deliberatywnej. Stawia ono obywateli w centrum kluczowych prawnych i politycznych spraw kraju (Arkusz informacyjny Zgromadzenia Obywateli Irlandii z 2018 r.). W zgromadzeniu wzięło udział 99 mieszkańców oraz ustanowiony przewodniczący. Zgromadzenie obradowało nad pięcioma kwestiami w latach 2016–2018. Niektóre z tych kwestii, takie jak aborcja czy małżeństwa osób homoseksualnych, bardzo dzieliły społeczeństwo. Inne dotyczyły procedur takich jak sposób przeprowadzania referendum. Wszystkie były jednak kluczowe dla przyszłości kraju. Podstawowe zasady, jakimi kierowało się Zgromadzenie, to otwartość, bezstronność, równouprawnienie, wydajność, szacunek i kolegalność. Zgromadzenie osiągnęło ogromny sukces. Efektem pracy było ogólnokrajowe referendum, które potwierdziło rekomendacje Zgromadzenia. Doprowadziło do spokojnej i rzeczowej debaty podczas obrad i po ich zakończeniu. „Debata przestała być tylko ostrożną i skoncentrowaną na samej sobie kalkulacją” – stwierdził obserwator. Ponieważ obrady Zgromadzenia były otwarte dla mediów i publiczności, wydarzenie to sprawiło, że społeczeństwo było lepiej poinformowane, co zminimalizowało histerię, która często towarzyszy debatom opartym na dogmatach^V.
Obywatelska Konsultacyjna Ława Przysięgłych w Stanach Zjednoczonych	Centrum Jeffersona stworzyło Obywatelską Konsultacyjną Ławę Przysięgłych w 1974 roku. Została ona powołana jako wrażliwe na zasoby podejście do przybliżenia społeczeństwu kwestii społecznych i konfliktów. Zamysłem przedsięwzięcia było udostępnienie mieszkańcom potrzebnych zasobów i informacji, tak aby mogli krytycznie myśleć i tworzyć zrównoważone społeczne rozwiązania. W procesie wzięło udział 15–24 obywateli, którzy zostali przypadkowo wyłonieni z demograficznie zróżnicowanej grupy. Ten obywatelski panel stanowił mikrokosmos całego społeczeństwa. Spotykali się na 3–5 dni, wysłuchiwali różnych ekspertów, po czym dyskutowali nad daną kwestią. W rezultacie opracowali zestaw rekomendacji dla osób decyzyjnych oraz ogółu społeczeństwa. „Obywatelska Konsultacyjna Ława Przysięgłych to niezwykle angażujące, otwierające umysł i oczy, edukacyjne doświadczenie. Każda sesja to przerażające, emocjonujące, a zarazem piękne doświadczenie, które powoduje, że mój mózg działa na najwyższych obrotach, a serce mocno kołacze. To proces myślowy, który zmienił moje życie. Życzyłbym każdemu, aby doświadczył procesu, jakim była Ława Przysięgłych, i przekonał się, czym jest aktywna demokracja” – relacja uczestnika Obywatelskiej Konsultacyjnej Ławy Przysięgłych z 2009 roku^{VI}.

POTĘGA FACYLITACJI

Wizja Tajwanu	W 2016 roku w Tajwanie polityczne skandale zdominowały media, przez co znacznie ucierpiał duch narodu. Osobiste i zbiorowe ideały zostały wyparte przez myśl: „to już nie należy mieć nadziei?”. Wizja Tajwanu posłużyła jako dyskusyjna arena edukacyjna dla całego społeczeństwa, gdzie horyzonty zrozumienia i akceptacji poszczególnych obywateli były testowane i poszerzane. Organizatorzy wierzyli, że szerokie otwarcie dyskusji będzie inkubatorem pokoju. To było praktykowanie prawdziwego słuchania, wzajemnego szacunku oraz uznawania wrodzonej różnorodności życia w ogóle, a w szczególności Tajwanu. „Kiedy doświadczamy odpowiedzialności jako wolności, a nie jako obciążenia, wówczas odnajdujemy rozmaite możliwości, jakie oferuje nam życie”^{VII}. Spotkania z serii Wizja Tajwanu promowały dialog, w którym wizja przyszłości rozpatrywana była w szerszym kontekście ówczesnych realiów. Jeden z uczestników tak skomentował to wydarzenie pod koniec sesji: „Zanim tutaj przyszedłem, nie wiedziałem nawet, o czym mógłbym rozmawiać. Temat wydawał się zbyt obszerny, a mimo to na koniec mieliśmy siedem rzeczy do zrobienia. To niesamowite!”. Inny uczestnik napisał: „Naprawdę dobrze wiedzieć, że nie tylko ja kocham Tajwan”.
Werdykt Ludu w Kanadzie	W 1991 roku Kanada znajdowała się w samym środku kryzysu konstytucyjnego, który coraz bardziej dzielił społeczeństwo. Konsorcjum krajowych mediów zebrało dwunastu przeciętnych Kanadyjczyków, którzy zostali przeprowadzeni przez intensywny ale facylitowany proces prowadzony przez Rogera Fishera, autora książki <i>Dochodząc do TAK</i>. Rezultatem było „ludowe porozumienie” popierane przez zdecydowaną większość społeczeństwa. „Zdumiewające jest to, że ci zwykli obywatele z sukcesem dotarli do końca swojej misji. Pomimo że nigdy wcześniej tak naprawdę nie wsłuchiwali się w opinie i doświadczenia innych, tak od nich samych odmiennych... i pomimo tak ogromnej presji czasu (mieli tylko dwa i pół dnia na wypracowanie wizji porozumienia dla Kanady)... i pomimo że byli cały czas obserwowani przez ekipę kamerzystów”. Ich wizja została opublikowana na czterech stronach zapisanych drobną czcionką. To stanowiło wycinek 40 stron, które 1 lipca 1991 roku magazyn „Maclean’s” poświęcił na jego opisanie w wydaniu pt. <i>The People’s Verdict</i>^{VIII}.

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

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

4. Każdy z nich miał formę dialogu, którego celem było rozwiązanie jakiejś kwestii. Rozmowy nie były jednak ograniczone do wyboru opcji ani znalezienia rozwiązania dla z góry zdefiniowanego problemu.

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

Benjamin Hoff „Te prosiaczka”

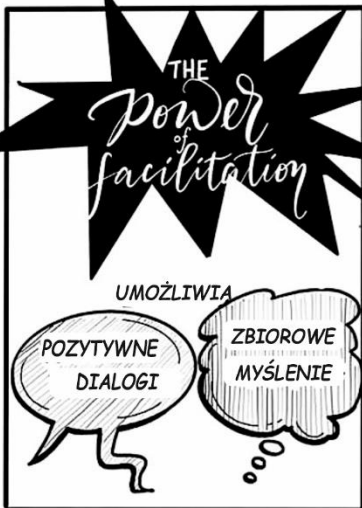
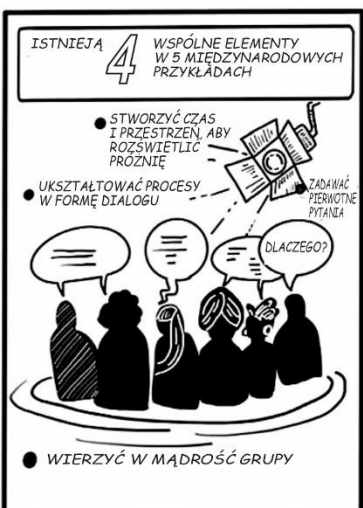
Przytoczone wyżej przykłady przypominają nam, że nie ma takiego problemu, którego grupa ludzi nie zdołałaby rozwiązać. Pokazują wagę czasu, przestrzeni i procesu. Wskazują, jak istotna jest chęć rozwiązywania problemów z dziecinną ciekawością i szczerą dociekliwością. Potęga facylitacji jest oparta na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

Wnioski

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

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

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



Wizualne podsumowanie: Rosanna von Sacken

Bibliografia

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



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.

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 uitorowała 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. Utarło się nawet nowe określenie dla tego fenomenu „spotkanoza” (*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.

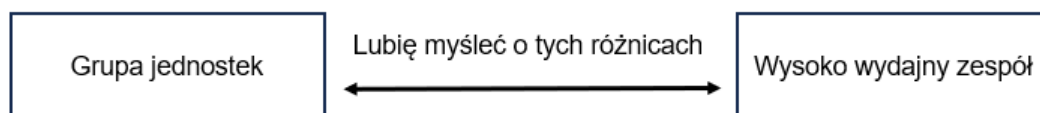
Do zadań facylitatora należy wsparcie zespołu, tak by osiągnął możliwie jak najlepsze rezultaty. To właśnie facylitator upewnia się, że zespół ma zasoby w zasięgu ręki – i to we właściwym czasie. Wiąże się to z otwieraniem kanałów komunikacji pomiędzy uczestnikami, umożliwieniem generowania pomysłów, 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 wydajność 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 zazębia 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 schrzańiłeś. 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 wystanie 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 rośnie 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}. Wielu 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.

Jak wcześniej wspomniano, wszystkie wymienione etapy są rozłożone w czasie w normalnym procesie ewolucji grupy. Facylitacja może przetrwać 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}.

Kiedy organizacja zatrudnia profesjonalnego facylitatora, to za cel nie stawia sobie “lepszyc 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

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 w 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 osiągania 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 określeniu „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”.

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.

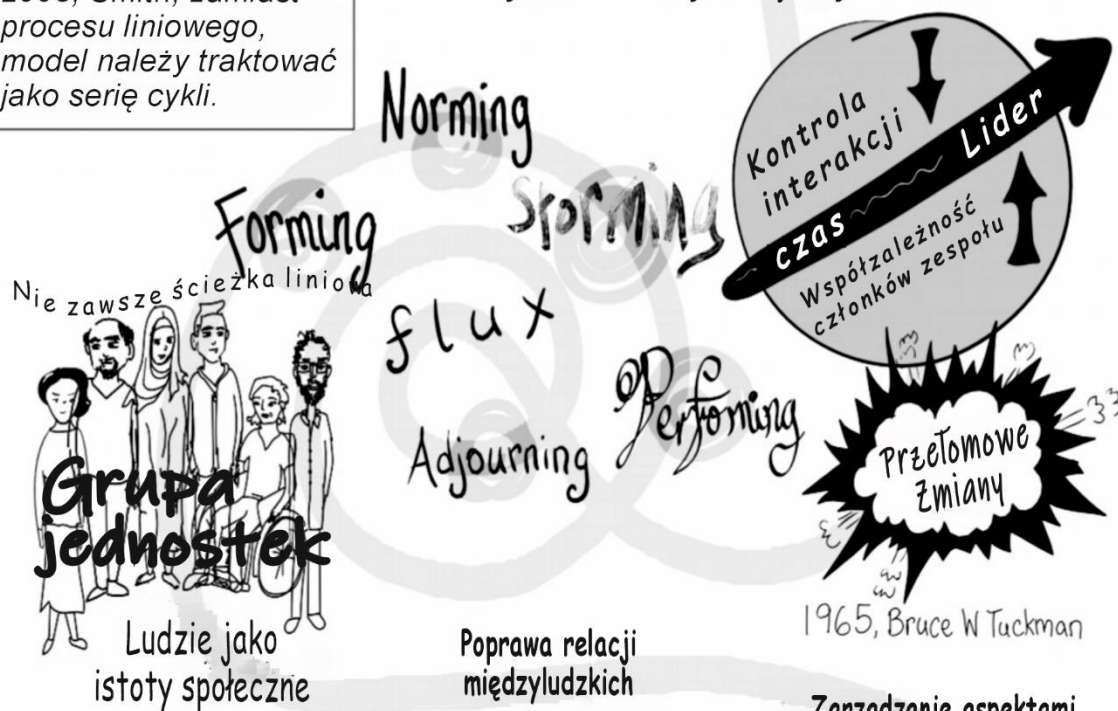
POTĘGA FACYLITACJI

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



1965, Bruce W Tuckman

Zarządzanie aspektami społeczno-emocjonalnymi grupy



Zaufanie do grupy i budowanie zespołu

Rozwój zespołu

Jako Katalizator

Podniesienie skuteczności

Potęga Facylitacji w rozwoju zespołów

Ustanowienie ścieżki ewolucji grupy

Wizualne podsumowanie: Debbie Roberts

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-9A0C1C81DCDEDC3>.
- 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 (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/>.



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 poczuli, 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. Przetoczymy 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 facylitatorem?

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. Zglądaj 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?

Doprecyzujmy, 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*.

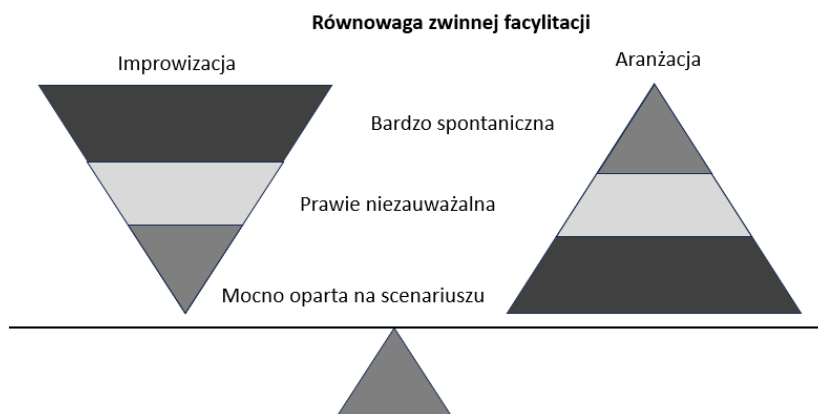
„Zmiana jest jedyną stałą” – brzmi bardzo na czasie. Określenie to pochodzi jednak z twierdzenia Heraklita z Efezu sprzed ponad dwóch tysięcy lat. Bardziej współcześnie można spotkać się z tym określeniem w Manifeście Cluetrain ^{III} (oraz w Manifeście Agile ^{IV}). Tutaj także może cię zaskoczyć, jak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

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)*: „Docień 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 zapał 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. Zaprzęgnij 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>.



Potęga facylitacji w autorefleksji, wdrażaniu zmian i rozwoju osobistym

Tekst: Barbara Mackay

Wizualne podsumowanie: Kailin Huang

Tłumaczenie: Anna Bell

Facylitacja jest w istocie przeznaczona dla grup. Te same jednak procesy, które mają zastosowanie podczas facylitacji grup, mają także ogromną wartość, gdy stosujemy je u jednostek. Autofacylitacja wymaga umiejętności głębokiej i szczerej refleksji nad swoim życiem oraz schematami, którymi podążamy. To sztuka podróżowania z samym sobą.

W tym rozdziale przyjrzymy się:

- Czym są autorefleksja i autofacylitacja?
- Po co to robić?
- Jak to robić?
- Jakie mogą być efekty regularnego zaprzęgania potęgi facylitacji do samooceny oraz zmieniania samego siebie?

To jest bardzo praktyczny rozdział. Przejdziemy przez trzy procesy planowania, do wypróbowania których gorąco zachęcam. Jest jednak dużo więcej narzędzi facylitacji. Chcę tylko dać ci kilka przykładów na zachętę, bo mam nadzieję, że wypróbujesz choć jeden z nich. Potęga facylitacji jest w zasięgu ręki po to, byś dokonał pozytywnej zmiany samego siebie.

Czym są autorefleksja i autofacylitacja?

Parafrazując część artykułu z 2017 roku ¹, Süleyman Davut Göker oraz Kivanç Bozkuş stwierdzają, że refleksja nie jest osobistym procesem, ale procesem zbiorowym. Nieodzownie refleksja wiąże się z niepewnością oraz doświadczeniem. Bierzymy pod uwagę różne perspektywy, wartości, doświadczenia, wierzenia oraz szeroki kontekst. W wyniku refleksji wykształca się zrozumienie dla konieczności wprowadzenia zmian. Oczywiście pojawiają się także nowe pytania i cały proces się powtarza.

Trenerzy, coachowie oraz facylitatorzy zachęcają do regularnej refleksji. Jim Moran jest autorem artykułu na temat poznawczej neurobiologii autorefleksji ². Wyjaśnia w nim następującą rzecz: „Rozmyślanie o samym sobie jest procesem poznawczym, fundamentalnym dla ludzkiego zdrowia psychicznego”. Według niego istnieje cała sieć powiązań w mózgu odpowiadających autorefleksji.

Na podstawie własnych doświadczeń zdefiniowałabym autorefleksję jako proces analizy i uczciwego przyglądania się faktom i uczuciom. To umiejętność zadania sobie następujących pytań: co się właśnie wydarzyło? Co właściwie zrobiłem i powiedziałem? Co zaobserwowałem u siebie i innych? Co poszło dobrze, a co nie? Co chciałbym, aby następnym razem było inne? Jakie są moje kolejne kroki? Taka umiejętność trafnej samooceny prowadzi do adaptacji i zmian. Dzięki temu stawiamy czoła przyszłym wyzwaniom z większą pewnością siebie i wytrzymałością.

Trener Jim Knight podsumował to w następujący sposób: „Refleksja sprawia, że spoglądamy wstecz na nasze zachowania i dokonujemy ich oceny. Biorąc pod uwagę spostrzeżenia z refleksji, znajdujemy bardziej adekwatne zachowania”^{III}.

Autofacylitacja polega na zastosowaniu narzędzi i postaw właściwych dla procesu facylitacji, tak aby osiągać nowe cele i rezultaty oraz egzekwować decyzje we własnym życiu. To takie proste.

Po co mi autofacylitacja?

Zapewne wielu z nas zna powiedzenie: „zanim pomożesz innym, musisz pomóc sobie”^{IV}. Doskonałym przykładem tego zachowania jest instruktaż, jaki dostajemy na pokładzie samolotu – w pierwszej kolejności założ swoją maskę tlenową, a dopiero potem pomóż w tej czynności innym pasażerom. Jeśli zabraknie ci tlenu, trudno będzie ci skutecznie pomóc innym. Stosuję tę samą zasadę w dziedzinie facylitacji. Ten rozdział jest o metaforycznym zakładaniu maski tlenowej w pierwszej kolejności sobie. Facylitacja własnej ewolucji i rozwoju pomoże ci w doskonaleniu umiejętności facylitacji u innych. Wytłumaczę to dokładnie poniżej.

Jednym z celów facylitatora jest ułatwienie grupie osiągnięcia zamierzonego celu, wymyślenia produktu, podjęcia decyzji albo znalezienia rozwiązania w drodze kontrolowanego procesu. Wyobraź sobie, że jesteś facylitorem, który nie potrafi podjąć decyzji. Zasadniczo sam nie wiesz, dokąd zmierzasz. Przeskakujesz z tematu na temat. Jesteś zdeorganizowany, twoje granice nie są jasne. Mówisz „tak” w odpowiedzi na prawie każdą prośbę, twoje wewnętrzne zagubienie, wynikające z niezrozumienia, kim jesteś i dokąd zmierzasz, często przekłada się na grupy, które facylitujesz. Koniec końców grupa poczuje się zagubiona i zdeorganizowana.

Innym antyprzykładem, będącym następstwem niedostatecznej pracy nad samym sobą, jest działanie w reakcji na nagłą potrzebę. Mam z tym spore doświadczenie. Zawsze skutkowało to dla mnie wewnętrznym wypaleniem, zmęczeniem i kompletną bezradnością wobec innych albo samej siebie. Myślałam, że imponuję innym albo że nieźle radzę sobie z nieskończoną listą zadań. W rzeczywistości jednak nie wywierałam takiego realnego wpływu, jaki potencjalnie mogłam wówczas wywrzeć. Żałuję, że nie poznałam potęgi autofacylitacji dużo wcześniej.

Dla kogo jest autofacylitacja?

- Dla każdego, kto jest zainteresowany bardziej spełnionym i celowym życiem.
- Dla liderów, którzy chcą tworzyć wizję przyszłości i zachęcać zespoły do robienia wielkich rzeczy.
- Dla facylitatorów procesów skłonnych facylitować przebieg skomplikowanych zmian u innych.
- Dla trenerów pomagających innym rozwijać się i wzmacniać umiejętność dostrzegania szerokiej perspektywy.
- Dla ludzi pozbawionych praw obywatelskich, którzy potrzebują zapewnienia, że ich marzenia mogą się spełnić.

Jakie są moje założenia?

- Każdy potrafi wyobrazić sobie inną, lepszą przyszłość.
- Warto regularnie wygospodarować 2–8 godzin na to, aby stworzyć interesujący i gruntowny plan bądź oś czasu, które będą cię motywować i ukierunkowywać przez następne lata.
- Kreatywne i intuicyjne myślenie^v oraz używanie wyobraźni zazwyczaj zwiększają potęgę autofacylitacji.
- W pierwszej kolejności musisz wypróbować te metody na sobie. Dopiero potem możesz pomagać innym w ich stosowaniu.

Historia Jesse – część 1

Podczas konferencji facylitatorów byłam współprowadzącą warsztaty. Moja grupa składała się z innych facylitatorów. Celem serii spotkań było wsparcie uczestników w rozwoju roli lidera naszej społeczności i facylitatora. Zastosowaliśmy wiele ćwiczeń z zakresu autorefleksji i autofacylitacji.

Pół godziny po tym, jak wszyscy się przedstawili, w grupie wyczuwało się pozytywną energię. Wtedy do pokoju weszło Jesse. Jesse nie było facylitorem (aby chronić tożsamość Jesse, posługuję się formą bezosobową). Poprosiłam Jesse, aby się przedstawiło, zadając dokładnie te same pytania, które wcześniej zadałam innym członkom grupy.

Jesse rozpoczęło długi wywód, tłumacząc, że tak naprawdę nie chciało brać udziału w konferencji. Jedynym powodem, dla którego znalazło się na konferencji, była konieczność udokumentowania rozwoju zawodowego. Myślało, że facylitatorzy zajmują się jakimiś paranormalnymi sprawami (abstrakcyjnymi, nikomu niepotrzebnymi tematami) i że to wszystko bujda. Według Jesse świat to okropne miejsce i w dodatku pełne złych ludzi. Codziennym zadaniem Jesse było radzenie sobie z tymi złymi ludźmi. To właśnie ono zmuszało tych złych do dostosowania się do norm społecznych. Jesse powiedziało także, że źle się czuło i że wzięło mocne leki, aby zwalczyć infekcję. Potem dodało, że boryka się z jakimiś sprawami rodzinnymi. Bezszykownie starałam się przerwać Jesse, ale ono kontynuowało swoją tyradę. Mówiło o tym, jak beznadziejny jest świat, ludzie źli, a ono musi to wszystko naprawiać. To nie była refleksja, ale wyraz głębokiego rozczarowania życiem – i to bez żadnej cenzury.

Współprowadząca facylitorka powiedziała mi później, że współczuła Jesse i nie mogła w tamtym momencie myśleć o niczym innym, jak o bólu Jesse. Zauważyłam, że grupa dosłownie chciała odgrodzić się od Jesse. Ich mowa ciała ewidentnie demonstrowała postawę obronną, fizycznie odchylając się od Jesse, a ich twarze wyrażały frustrację, zdenerwowanie i strach.

Wyczułam, że Jesse naprawdę potrzebuje szczerości, szczególnie biorąc pod uwagę świat, w jakim żyje. Autofacylitacja musi być bezpośrednia i prawdziwa. Musisz być ze sobą zupełnie szczerzy. Powiedziałam więc Jesse bez ogródek, co zaobserwowałam tamtego dnia w grupie. Jesse nagle zamilkło i wyglądało na zdziwione, ale nie wyszło z pokoju. To była tylko jedna z wielu interwencji tamtego dnia i miałam wrażenie, że pomogło to Jesse poważnie podejść do procesu własnej zmiany. Ani ja, ani współprowadząca, ani grupa nie mieliśmy wówczas pojęcia, jak skutecznie Jesse zastosuje autofacylitację.

Zapamiętaj historię Jesse, bo jeszcze do niej wrócimy. Być może także twoje życie albo twoja ścieżka kariery mogłyby się zmienić po przeczytaniu tego i innych rozdziałów tej książki.

Jak zacząć przygodę z autofacylitacją?

Chciałabym pomóc ci zapoznać się z potęgą autofacylitacji poprzez trzy kreatywne narzędzia facylitacji. Każde z nich używa obrazów i w przypadku każdego tworzona jest wizja przyszłości. Autofacylitacja sama w sobie nie wymaga jednak wizji przyszłości. To może także być proces retrospektywny – spojrzenie w przeszłość, aby dostrzec, co można poprawić w przyszłości. Jestem jednak zdania, że najbardziej ekscytujące i satysfakcjonujące zmiany dzieją się, gdy tworzenie wizji przyszłości jest regularną czynnością w życiu.

Wielokrotnie na przestrzeni lat stosowałam te trzy narzędzia wobec samej siebie, przyjaciół, rodziny i znajomych. Naprawdę diametralnie i pozytywnie zmieniły one nie tylko moje życie, lecz także życie innych. Dowodem na to są ich słowa i czyny. Jest także pewien bonus, jeśli już jesteś liderem albo podążasz ścieżką lidera. Potęga regularnie stosowanej autofacylitacji owocuje dogłębnym zrozumieniem siebie i innych ludzi, a to z kolei pomoże ci być bardziej skutecznym jako lider.

Historia Jesse – część 2

Z perspektywy czasu myślę, że Jesse straciło z oczu wizję przyszłości – nie wiedziało już, jakie były jego marzenia. Nadal wykonywało czynności typu „jak”, ale zapomniało „dlaczego” i „o co chodzi”. Wrócimy jeszcze do wcześniejszej historii, aby dowiedzieć się, co się stało, gdy Jesse przypomniało sobie, „dlaczego” i „o co chodzi”.

Może zainteresuje cię także prezentacja Simona Sinka *Złote koło*^{VI}.

Trzy ulubione narzędzia do autofacylitacji

Zdecydowałam się tylko na te trzy narzędzia, ponieważ mogę je dobrze wyjaśnić w tym rozdziale. Kolejnym, ale już nie omówionym tutaj narzędziem, jest model planowania strategicznego ToP^{VII} Międzynarodowego Instytutu Spraw Kulturowych (ICA, ToP Strategic Planning model), ale wymaga on zaawansowanego szkolenia.

1. **Kolaż wizji przyszłości oraz metoda rozmowy zogniskowanej ToP.** Kolaż polega na zebraniu wielu obrazków i przyklejeniu ich na tablicę bądź karton. Technika partycypacji ToP odnosi się do zestawu narzędzi stworzonych dla facylitatorów oraz liderów facylitacji na całym świecie, biorąc pod uwagę różnice kulturowe. Schemat metody rozmowy zogniskowanej albo ORID jest podstawą wszystkich narzędzi ToP.
2. **PATH Planowanie alternatywnego jutra z nadzieją (PATH, czyli Planning Alternative Tomorrows with Hope).** To graficzne przedstawienie wizji oraz proces definiowania celów. PATH była pierwotnie opracowana przez grupę Kanadyjczyków dla ludzi z niepełnosprawnościami rozwojowymi po to, by umożliwić im życie lepszej jakości. Czas jednak pokazał, że metoda ta sprawdza się doskonale w każdej grupie oraz w przypadku indywidualnych osób.
3. **Graficzny personalny kompas wraz z ćwiczeniami planu działania od Grove (Grove Graphic Personal Compass Action Planning Workbook).** Grove to międzynarodowa grupa konsultantów, która specjalizuje się w wizualnych i zorientowanych na procesy szablonach. Facylitatorzy korzystają z wielkoformatowych szablonów w pracy z grupami, podczas gdy do indywidualnego użytku dostępne są bardziej poręczne formaty. Firma ta w swojej ofercie proponuje także szkolenia.

POTĘGA FACYLITACJI

Opis każdego z narzędzi będzie zawierał następujące informacje:

- Dlaczego i kiedy stosować dane narzędzie oraz kilka zaskakujących, przykładowych rezultatów.
- Kroki danej metody, aby pomóc ci określić, czy cię przekonuje.
- Przygotowania, potrzebne materiały i inne konieczne zasoby. Wymienię niezbędne rekwizyty oraz przedstawię, jak stworzyć optymalne warunki poprzez staranne emocjonalne i fizyczne etapy przygotowania.

Jeśli wahasz się, które z narzędzi wypróbować w pierwszej kolejności, zerknij na tabelę poniżej. Liczę, że pomoże ci w podjęciu decyzji.

<i>Porównanie trzech metod autofacylitacji</i>					
<i>Metoda</i>	<i>Przygotowanie</i>	<i>Czas</i>	<i>Potrzebne umiejętności / nastawienie</i>	<i>Zawiera sterowany sen na jawie</i>	<i>Kiedy stosować</i>
<i>Kolaż i konwersacje</i>	<i>Zebrać 20–40 obrazków</i>	<i>2–3 godziny</i>	<i>Chęć spróbowania czegoś nowego</i>	<i>Nie</i>	<i>Nie masz w ogóle pomysłów na siebie albo jest ich bardzo mało. Twój mózg potrzebuje pożywki</i>
<i>PATH</i>	<i>Dokładnie przestudiować kroki procesu albo zorganizować ich facylitację</i>	<i>3–4 godziny</i>	<i>Umiejętność wizualizacji, wyznaczania wielkich celów oraz myślenia na poziomie szczegółów</i>	<i>Tak</i>	<i>Jesteś bardzo zmotywowany i chcesz robić wielkie rzeczy. Potrzebujesz doraźnej pomocy</i>
<i>Ćwiczenia z kompasu graficznego od Grove</i>	<i>Zakupić ćwiczenia; stosować się do instrukcji. Zebrać cienkie mazaki w różnych kolorach</i>	<i>6–12 godzin, najlepiej podzielone na kilka sesji</i>	<i>Analityczne i kreatywne myślenie</i>	<i>Nie</i>	<i>Lubisz powolną, ale systematyczną pracę oraz cenisz czas przeznaczony na refleksję. Pracujesz sprawnie z wizualnymi szablonami</i>

Kolaż i metoda rozmowy zogniskowanej ToP

Dlaczego i kiedy stosować to narzędzie?

Zastosowałabym tę metodę w sytuacji, kiedy nie jesteś pewien swojej przyszłości. Być może czujesz, jakbyś nie miał żadnego pomysłu na to, co ze sobą zrobić. Może ci się wydawać, że utknąłeś, nie odczuwasz satysfakcji, nie jesteś zmotywowany i masz wrażenie zagubienia w obecnym życiu. Możesz zastosować metodę kolażu, a zaraz po niej metodę skupionych konwersacji. Takie połączenie będzie doskonałą pożywką dla twojego mózgu. Ta metoda jest skuteczna ponieważ:

- motyw ułożony z obrazków może być dla ciebie wskazówką, bez angażowania w to twojego świadomego mózgu;
- obrazy pozostają z tobą na długo – neurobiolodzy są przekonani, że obrazy przechowywane są w pamięci długoterminowej;
- zabiera relatywnie mało czasu i nic nie kosztuje.

Historia Jesse – część 3

Dostrzegłam niesamowitą moc, jaką dają obrazy w przypadku Jesse. Pamiętasz pesymizm Jesse? W dalszej części warsztatów każdy z uczestników został poproszony o zilustrowanie swojego obecnego życia. Następnie mieli oni za zadanie wyobrazić sobie inną, bardziej pozytywną przyszłość. Jesse z dumą zaprezentowało swój rysunek przedstawiający sytuację obecną w porównaniu z przyszłością. W przypadku Jesse kontrast był ogromny. Jesse zobrazowało obecne życie jako chmury burzowe i palpitacje serca. Przyszłość jednak narysowało jako piękną mieszankę spiralnych wzorów, gdzie ze środka wyłaniały się kwiaty i słońce. Różnica kolorystyki i przekazanych emocji była doprawdy zdumiewająca.

Moja historia

Wielokrotnie korzystałam z metody kolażu. Zawsze robiłam to samodzielnie. Jest to jednak znacznie bardziej wzbogacające doświadczenie, jeśli jesteś w grupie ludzi, w której każdy pracuje nad swoim kolażem. Inni uczestnicy mogą mieć interesujące sugestie i intrygujące komentarze, co jest bardzo pomocne. Możesz obserwować innych i naśladować ich sposób pracy.

Pewnego dnia znalazłam i wycięłam zdjęcie pomieszczenia z kominkiem, którego dwie ściany były przeszklone. Nigdy wcześniej czegoś takiego nie widziałam. Przeprowadziłam się do innego kraju i poszukiwałam nowego domu. Pośrednik przyprowadził mnie do nieruchomości, gdzie był taki właśnie szklany kominek. Dosłownie opadła mi szczęka. Wiedziałam, że to nasz nowy dom.

Zastosowałam także narzędzie kolażu z moim małżonkiem, aby zastanowić się, jak wyobrażamy sobie wspólną przyszłość. Każdy z nas zaczął osobną sekcję, ale tworzyliśmy wspólny kolaż. Wyczułam, że w pierwszej kolejności potrzebujemy tworzyć kolaże niezależnie i skupić się każdy na swoim życiu. Każdy z nas jako unikalny człowiek. Zostawiliśmy więc centralną przestrzeń na elementy współzależne i wymagające współpracy. Po niedługim czasie kolaż zaczął żyć własnym życiem. Oboje, zamiast skupiać się na indywidualnych pragnieniach, koncentrowaliśmy się na elementach, w których istotne są partnerstwo i wzajemne zależności. Coraz więcej elementów kolażu pokazywało, jak nasze życia się przenikają, a doświadczenia mieszają. Mój mąż był początkowo sceptycznie nastawiony do tego kolażowego ćwiczenia. Jego mocną stroną było raczej analityczne myślenie. Kiedy teraz spoglądam na ten kolaż, który stworzyliśmy już przeszło dekadę temu, wiele rzeczy się zmaterializowało. Dziś jesteśmy partnerami, którzy wspólnie kroczą przez życie. Jest to satysfakcjonujący i oparty na współpracy związek.

Czym jest ta metoda?

Kolaż to proste narzędzie polegające na sztuce wybierania obrazków czy fotografii, które do Ciebie przemawiają. Następnie przyklejasz wybrane elementy na tablicy bądź kartonie aż do momentu jego całkowitego wypełnienia. Celem kolażu jest ujęcie w obraz wymarzonej przyszłości. Zaletą tej metody jest niski, jeśli nie zerowy koszt. Można także wykonać kolaż wirtualnie, choć fizyczne wrażenie wycinania i przyklejania obrazków daje lepsze, mocniejsze rezultaty.

Kroki

1. Zadać sobie pytanie: co chcesz zobaczyć, poczuć i usłyszeć w idealnej przyszłości na przestrzeni 1–10 lat?
2. Określ ramy czasowe. Usiądź w ciszy i zadaj sobie to pytanie. Daj sobie kilka minut, aby zdecydować o liczbie lat, które weźmiesz pod uwagę.
3. Otwórz przygotowane zdjęcia i obrazki, a następnie wybierz te, które uważasz, że do Ciebie pasują. Nie myśl nad tym zbyt długo ani poważnie. Po prostu wyrwij całe strony papieru albo kliknij wirtualne obrazki i hasła, które w danym momencie wyrażają Ciebie.
4. Przyjrzyj się teraz kupce wybranych obrazków i dokładnie wytnij te elementy, których chcesz użyć. Być może na całej wybranej uprzednio kartce jest zaledwie jedno słowo, jedno zdanie, jeden obrazek albo tylko jego część, która tak naprawdę do Ciebie przemawia. To może być także jedynie kolor. Kiedy masz już wystarczająco dużo obrazków – więcej niż trzydzieści – wyrzuć niepotrzebny papier i pozostałe grafiki.
5. Zaczynaj przyklejać lub aranżować obrazki na tablicy, kartonie albo wirtualnie. Proponuję zostawić sam środek obszaru kolażu na najważniejszy dla Ciebie obrazek. Możesz przyklejać obrazy i słowa „organicznie” (czyli bez żadnego określonego sensu i kolejności) i zobaczysz, co z tego wyjdzie. Możesz także stworzyć sekcje, takie jak: moje ciało, moje przygody, moje życie rodzinne, moja praca, moje podróże. Dodaj ozdoby, świecidełka i inne elementy, jeśli masz na to ochotę.
6. Niektórzy lubią wizualnie rozdzielić sekcje i obrazki. Inni, włączając w to mnie, nakładają obrazki jeden na drugi. Możesz także wycinać bądź zapisywać słowa.
7. W pewnym momencie dojdiesz do wniosku, że kolaż jest skończony. Zostaw go na jakiś czas, aby później do niego wrócić.
8. Jeśli jest to kolaż w fizycznej formie – pokryj całą jego powierzchnię klejem. Uzyskasz lśniące, permanentne wykończenie.
9. Wydrukuj go, jeśli jest to kolaż wirtualny, i powieś na ścianie, a następnie podziwiaj przez przynajmniej dziesięć minut.

Przygotowania i potrzebne materiały (kolaż w fizycznej formie)

- Czasopisma sprawdzą się doskonale. Używam także pocztówek albo wydrukowanych zdjęć bądź obrazków z Internetu, jeśli nie mam dostępu do czasopism. Biblioteki i domy seniora mają ich sporo i często je wyrzucają. Pixabay^{VIII} to jedno z darmowych narzędzi online do pobierania zdjęć. Zbieranie obrazków może potrwać kilka dni, a nawet miesięcy. Zapisz je, aby mieć do nich łatwy dostęp. Wydrukuj wszystko, co jest w formie elektronicznej. Potem zajmiesz się przycinaniem.

POTĘGA FACYLITACJI

- Sztywny karton lub tektura. Polecam taki o wymiarach przynajmniej 0,5 × 0,5 m. Może być okrągły, prostokątny bądź kwadratowy. Ma być wystarczająco duży, aby dało się go powiesić w widocznym miejscu. Jednocześnie nie za duży, by bez problemu znaleźć na niego miejsce.
- Dla zwiększenia efektu wizualnego zastosuj elementy trójwymiarowe. Świecidełka, brokat, cekiny albo błyszczący papier. Tylko wyobraźnia jest tutaj ograniczeniem.
- Klej w sztyfcie albo akrylową masę, aby przykleić obrazki na tablicy.
- Kosz na śmieci, aby wyrzucić niepotrzebne obrazki bądź ich odcięte kawałki.
- Zaproś kilku znajomych albo innych uczestników, którzy też chcą przygotować własny kolaż – jeśli czujesz, że obecność innych będzie pomocna.
- Wygospodaruj godzinę bądź dwie, by dać sobie wystarczająco czasu.
- Powiedz sobie, że dobrze ci pójdzie. Wyobraź sobie siebie samego dobrze bawiącego się tym zajęciem.
- Włącz ulubioną muzykę.

W dniu, w którym ukończysz kolaż, przeprowadź ze sobą rozmowę albo poproś kogoś innego, aby zadał ci poniższe pytania. Pamiętaj, że pytania należy zadawać w konkretnej kolejności, co dokładnie opisano w metodzie rozmowy zogniskowanej ToP. Więcej na temat tej metody znajdziesz w [Załączniku A](#).

- Co przykuwa twoją uwagę w kolażu? Kolory, kształty, słowa, akcenty?
- Które obrazki najbardziej rzucają się ci w oczy?
- Jeśli w kolażu są słowa, to które z nich naprawdę lubisz?
- Jaki według ciebie jest ton i przekaz kolażu? Co cię zaskakuje? Co jest ekscytujące? Co niejasne?
- Który element/temat przewodni kolażu jest dla ciebie szczególnie ważny?
- Czy jest coś, co już robisz, aby zrealizować wizję przedstawioną na kolażu?
- Komu chcesz pokazać ten kolaż?
- Jakich słów użyjesz, aby wyrazić uczucie względem tego kolażu? (To może być nazwa filmu, tytuł piosenki, fragment ze znanego ci wiersza albo określenie, które do niego po prostu dobrze pasuje).

Opcje

Co, jeśli chcesz skupić się na kontentym przyszłym aspekcie życia bądź pracy? Możesz wówczas przygotować kolaż tematyczny. Dla przykładu – pewnego dnia chciałam opracować pomysł ogrodu, więc wytargałam zdjęcia kwiatów i moich ulubionych elementów z czasopism ogrodniczych. Kiedy zobaczyłam je wszystkie razem w formie kolażu, wyłonił się „nastrój” ogrodu, który był dla mnie najbardziej odpowiedni.

Jeśli chcesz zmienić swój związek albo wkraczasz w nowy, możesz skupić się właśnie na tym aspekcie życia. Możesz również wybrać tematykę związaną z życiem profesjonalnym albo wizją przyszłej kariery. Z osobistego doświadczenia wiem, że wolę koncentrować się zarówno na życiu prywatnym, jak i zawodowym w ramach jednego kolażu, ponieważ jedno wpływa na drugie. Przekonaj się sam. Być może w twoim przypadku jeden temat przewodni kolażu to dobry pomysł.

A kiedy już skończysz...

Warto wracać i spoglądać na kolaż nawet przez kilka tygodni. Dzięki temu zapiszesz obrazy w pamięci długoterminowej. To wpłynie na podejmowane przez ciebie decyzje. Ujawni się także, kiedy na twojej drodze pojawią się możliwości do wykorzystania. Dzięki temu będziesz podejmować pozytywne działania, spójne z twoją wizją. Czy jesteś w stanie ciągle odtwarzać własną wizję w wyobraźni? Jeśli tak, to te obrazy będą pchały cię do przodu.

PATH (planowanie alternatywnego jutra z nadzieją) – graficzna metoda facylitacji

Dlaczego i kiedy stosować to narzędzie?

Jeśli masz do dyspozycji pół dnia, ta krótka, a zarazem dająca zdumiewające efekty metoda procesu graficznego planowania jest doskonała na początek projektu albo gdy chcesz obrać nowy kierunek w życiu czy pracy. To ćwiczenie koncentruje twoje wysiłki na najbliższych 12–24 miesiącach. Sprawdza się także doskonale w przypadku par i rodzin. Metoda ta jest skuteczna ponieważ:

- tworzy klarowny obraz twoich największych pragnień i identyfikuje konieczne wsparcie w ich osiągnięciu;
- dokonuje synergii odmiennych i rozłącznych pomysłów;
- jest bodźcem dla projektów i programów, które utknęły w martwym punkcie;
- motywuje do działania na przestrzeni miesięcy, a nawet lat.
- zachęca do odkrycia tego, co życie ma dla ciebie w zanadrzu.

Twoja podświadomość niejako wie, czego dla ciebie chce, ale nie możesz do tego dotrzeć bez zagospodarowania właściwych warunków i zastosowania właściwych procesów.

Czym jest ta metoda?

W 1994 roku Jack Pearpoint, John O'Brien oraz Marsha Forrest sformułowali ten proces, bazując na ich wcześniejszym modelu o nazwie MAPS. W początkowej formie był on wymyślony jako proces indywidualnego planowania, w centrum którego znajdował się człowiek. Celem było wyrównanie życiowych szans osób z niepełnosprawnościami. Proces polegał na współplanowaniu ścieżki rozwoju w ramach tejże społeczności / sieci wsparcia. Teraz proces ten jest stosowany przez wszystkich i składa się z ośmiu kroków opisanych poniżej.

Kroki

1. Dosięgnij marzeń – Gwiazda Polarna (ja robię to w formie sterowanej wizualizacji).
2. Wyznacz pozytywne i osiągalne cele na 12–18 miesięcy.
3. Zrób rozpoznanie teraźniejszości.
4. Zidentyfikuj ludzi do zaangażowania.
5. Rozpoznaj sposoby budowania silnych stron.

6. Nakreśl działania na kolejne 2–3 miesiące.
7. Zaplanuj pracę na najbliższy miesiąc.
8. Zobowiąż się do wykonania pierwszych kroków.

Na YouTube znajdziesz niejednen filmik ^x instruktażowy omawiający powyższe kroki.

Jest jedno istotne zastrzeżenie. Zanim podejmiesz się przygotowania PATH ^{ix} dla innych, najpierw musisz mieć opracowaną własną PATH (najlepiej z pomocą wykwalifikowanego facylitatora PATH). Koniecznie zastosuj się do tej wytycznej. Na świecie jest niewielu ludzi, którzy są w stanie zaoferować taką pomoc innym. Chcemy, by była ona szerzej dostępna. To fantastyczny dar, którym możesz zostać obdarowany, a następnie przekazać go innym.

Historia Jesse – część 4

Jesse do pewnego stopnia utknęło w kroku 3 (teraźniejszość). Zauważało dobre strony swojego życia (pieniądze) oraz złe (musiało pracować z ludźmi, których nie darzyło sympatią i z wartościami których się nie zgadzało). Podczas warsztatów Jesse miało czas na refleksję nad swoimi marzeniami. Dzięki temu udało się odblokować cele, które chciało osiągnąć – więcej czasu z rodziną i głębsze doświadczanie, lepsza troska o zdrowie, budowanie relacji z pozytywnymi ludźmi oraz mniej skomplikowane życie. Jesse dość szybko przeszło przez kroki 4–8 i zakończyło warsztaty ze zdefiniowanym pierwszym, rozruchowym krokiem. Jesse oświadczyło, że oddeleguje jedno z kluczowych zadań zawodowych innej osobie. Ten właśnie aspekt życia zawodowego był najbardziej przygnębiający. Kiedy tylko podjęło tę decyzję, jego twarz stała się zrelaksowana i emanowała zadowoleniem. Jesse zaplanowało działania na przestrzeni kilku następnych miesięcy, polegające na przekazaniu większości zawodowych obowiązków innej osobie, a następnie sprzedaż firmy.

Moja historia

W ciągu ostatnich 25 lat stworzyłam pięć swoich PATH. Mniej więcej co 3–5 lat proszę kogoś o facylitację mojej PATH, aby nakreślić nowy kierunek i nabrać wiatru w żagle. Czasem przygotowuję swoją PATH samodzielnie. Za każdym razem jestem zdumiona rezultatami, jakie daje.

Kiedy po raz pierwszy przeprowadziłam się do USA, usiłowałam ponownie rozkręcić własny biznes w szczycie recesji. Wizualizacja mojej PATH z 2002 roku pokazywała, że sporo czasu spędzę w Azji i Ameryce Południowej. Byłam tym zaskoczona, ponieważ nigdy wcześniej nie byłam w tych częściach świata. Co więcej, nie zdawałam sobie sprawy z tego, że miałam jakiekolwiek pragnienia czy powiązania z tymi kontynentami. W 2010 roku nasza córka przeprowadziła się na jakiś czas do Brazylii, a ja zaczęłam tam regularnie podróżować. Studiowałam ajurwedę oraz teorię pięciu elementów ze wspaniałym nauczycielem naszej córki. Podczas pisania tego tekstu pojechałam do Peru, gdzie obecnie mieszka nasza córka. W 2009 roku poznałam Lilian Wang z RFOUR Limited. Lilian oraz inni, których poznałam dzięki niej, zrobili na mnie tak wielkie wrażenie, że zdecydowałam się jeździć na konferencje Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów IAF (International Association of Facilitators) odbywające się w Azji i Oceanii. Uczestniczę w nich już od ośmiu lat. Dzięki temu byłam w Melbourne, Tokio, Singapurze, Bombaju, Hualien, Tajpej, Seulu, a nawet ostatnio w Osace! W 2009 roku założyłam „Facilitation diversity cohort” (grupę ludzi z różnych krajów, różnej rasy, z różnych pokoleń, o różnych doświadczeniach sektorowych, różnym poziomie zadowolenia itp., których wspólną cechą jest żywe zainteresowanie i chęć rozwijania umiejętności facylitacyjnych) ^{xi}. Dwie kobiety z kohorty mają azjatyckie pochodzenie.

W 2012 roku jako współautor opracowałam wyczerpujący kurs facylitacji poświęcony pięciu elementom konstrukcyjnym facylitacji (Five Elements of Facilitation Design). Było to moją ambicją przez wiele lat, ale ciągle brakowało mi kontekstu. Podczas prac nad kursem doznałam bardzo głębokich przemyśleń na temat facylitacji. Dzięki temu szybko ustaliłam, co jako facylitatorzy tak naprawdę chcemy osiągnąć w pracy z grupami oraz jak postępować w takich sytuacjach. W 2018 roku zainicjowałam dwuletnią wirtualną, międzynarodową, 20-osobową kohortę. Nadal rozwijam moje przyjaźnie z innymi facylitatorami oraz współpracę zawodową w Azji i Oceanii. Bez powiązań z tym rejonem świata nie pisałabym rozdziału tej książki. Cała ta przygoda rozpoczęła się w następstwie sesji PATH, która ukazała moje spostrzeżenia i intencje.

A kiedy już skończysz...

Lubię eksponować moją PATH w miejscu, gdzie mogę przez jakiś czas się nią rozkoszować. Wracam do tych zdań i zdjęć co jakiś czas. Pokazuję ją innym, którym na mnie zależy albo których ten temat po prostu interesuje. Jest to zlepek materii i marzeń. Zapewne nie skorzystasz w życiu z wszystkich widocznych tam możliwości ani nie osiągniesz wszystkich celów dokładnie w widoczny ten sposób. Wiele z nich jednak zmaterializuje się pod jakąś postacią. Oczekuj niespodzianek. Jeśli pomogłeś komuś innemu zrobić PATH, skontaktuj się z tym kimś po kilku tygodniach i upewnij, że wykonał pierwszy zaplanowany krok (czyli punkt 8 procesu). Potęga facylitacji polega na wygospodarowaniu czasu na refleksję, wyartykułowaniu wizji, a następnie ujęciu tej wizji w coś namacalnego i widocznego.

Rekomendacje narzędzia PATH

Oto co powiedzieli moi przyjaciele i znajomi miesiące, a czasem lata po tym, jak facylitowałam tworzenie ich PATH:

Przejście na emeryturę było doskonałym momentem na konsultacje z Barbarą i na stworzenie PATH. Proces tworzenia był niczym burza mózgów. Jako para stworzyliśmy nasz wspólny plan w oparciu o wartości. To był doskonały drogowskaz podczas tego pierwszego roku emerytury.

Ukończoną wspólną PATH powiesiliśmy w jadalni. Sprowokowało to wiele dyskusji nie tylko między nami, ale przede wszystkim z naszymi dziećmi, przyjaciółmi oraz dalszą rodziną. Zadawali wiele dociekliwych pytań, dzięki którym uszczegółowiliśmy nasz plan. Jednocześnie uświadomiliśmy im, kim jesteśmy na tym etapie życia i dokąd zmierzamy.

Jedną z trudności, jaka stanęła na naszej drodze w realizacji PATH, było to, że aby zrealizować moje cele w pierwszym roku, musiałem spędzić trzy miesiące z dala od żony. W tym czasie chciałem ukończyć szkolenie z zakresu medycyny tropikalnej i zostać wolontariuszem w obozie dla uchodźców. Wsparcie mojej żony okazało się decydujące. To było ogromne wyzwanie dla nas obojga. Udało się nam wypełnić czas spędzony osobno nowymi doświadczeniami, konieczną pracą oraz wysiłkiem fizycznym, którego oboje tak bardzo potrzebowaliśmy.

Kiedy dziś spoglądamy na naszą PATH, zdajemy sobie sprawę, ile jest jeszcze do zrobienia!

Joe Sullivan, doktor nauk medycznych, oraz Carol Gelfer, konsultantka do spraw zdrowia publicznego i facylitorka, USA

Proces tworzenia PATH z Barbarą był dla mnie doprawdy inspirujący. To był prawdziwy dar. To była wizualizacja mojego przyszłego życia. Był to obraz bardzo jaskrawy, szczególnie w obszarze wolontariatu dla Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów (IAF, International Association of Facilitators) oraz rozwoju liderów. Postrzegałem facylitację jako modne określenie oraz wartość, którą należy się dzielić z innymi. Dostrzegłem także silną internetową społeczność, która się wzajemnie wspierała i dzieliła informacjami. Proces PATH zrobił na mnie tak ogromne wrażenie, że byłem w stanie dotrzeć do mojej podświadomości

i klarownie wyartykułować swoją przyszłość. W ciągu miesiąca zainicjowałem biuletyn będący kwartalnikiem azjatyckim IAF (IAF, Asia Quarterly Newsletter) o nazwie IAF Asia Buzz. Wraz z grupą pasjonatów zapoczątkowałem także Azjatycką Regionalną Grupę Liderów, która wspiera wiele niesamowitych inicjatyw w tym rejonie świata. To tylko jeden element mojej PATH!

Farah Shahed, regionalny koordynator Międzynarodowego Stowarzyszenia Facylitatorów w Azji, trener, trener osobisty i facylitator, Indie

Uwielbiam w PATH to, że używa wizualizacji, aby przeprowadzić przez proces planowania. Podczas sesji PATH zrozumiałam, jakie wsparcie jest mi potrzebne, aby osiągnąć postawione sobie cele. Jednym z moich celów, zidentyfikowanych podczas sesji, była certyfikacja jako ICF Associate Certified Coach. Udało mi się dokonać tego w ciągu roku od sesji PATH dzięki pracy nad angażowaniem i wzmacnianiem elementów zidentyfikowanych podczas tej właśnie sesji. Moja PATH nadal wisi na ścianie. Uśmiecham się za każdym razem, kiedy na nią spojrzę, bo przypomina mi o moich celach i marzeniach.

Lyn Wong, CPF®, ACC, Singapur

Przygotowania i potrzebne materiały

Możesz także przygotować szablon wirtualny i cały proces przeprowadzić online za pomocą narzędzi graficznych.

- W przeciwieństwie do metody kolażu tutaj konieczna jest emocjonalna i psychologiczna gotowość. Rezultaty będą znacznie lepsze, jeśli już od pewnego czasu zastanawiasz się nad swoją przyszłością, masz kilka pomysłów i jesteś gotów podjąć działanie.
- Przygotowanie własnej PATH zajmie ci 2,5–3 godzin.
- Wygospodaruj absolutną ciszę i możliwość pełnego skupienia na przestrzeni 3 godzin. Opcjonalnie możesz podzielić to na dwa 90-minutowe etapy.

Przygotuj następujące materiały:

- Duży arkusz papieru (wielkości tablicy demonstracyjnej – tzw. flipchartu – albo o długości 1–2 m).
- Flamastry o różnych kolorach i grubościach.
- Kolorową kredę, aby wypełnić kolorem kolumny i strzałki.
- Subtelna muzykę sprzyjającą wizualizacji. W przypadku sterowanej wizualizacji doskonale sprawdza się cicha muzyka instrumentalna.

Graficzny personalny kompas od Grove

Dlaczego i kiedy stosować to narzędzie?

Metoda Grove ^{xii} sprawdzi się doskonale, jeśli lubisz wizualne szablony. Stosuje się w niej grafiki, wykresy i diagramy, więc przemawia do ludzi, którzy są wzrokowcami, i do tych, u których procesy myślowe przebiegają bardzo logicznie. Autorzy nazywają to wnikliwą i inspirującą zabawą. Zgadza się z tym w całej rozciągłości. Znajdziemy tam wizualne osie czasowe, arkusze czasu i szczegóły, których zazwyczaj nie biorę pod uwagę na etapie planowania. Metodę można stosować indywidualnie, choć polecam wykonywanie jej w grupie przyjaciół bądź bliskich współpracowników. Jest ona skuteczna, ponieważ:

POTĘGA FACYLITACJI

- przemawia do wzrokowców i uczących się logicznie,
- może być wykonana samodzielnie,
- jest pomocna w przypadku przełomowych zmian w życiu.

Polecam tę metodę każdemu bez względu na etap życia. Jest ona szczególnie pomocna, jeśli chcesz dokonać przełomowych zmian w życiu. Potrzebujesz jednak sporo czasu, aby wykonać to ćwiczenie z należytą starannością i przejść wszystkie kroki (każdy z nich wymaga około 30–90 minut).

Poniżej znajduje się krótka historia mojego kolegi, który przeszedł przez swój proces ze mną i ośmioma innymi facylitatorami w ciągu jednego dnia. Każdy z nas pracował indywidualnie, przy czym po zakończeniu każdej z sekcji ćwiczeń kompasu omawialiśmy efekty solowej pracy. W ramach tego weryfikowaliśmy własne prace i otwarcie mobilizowaliśmy się wzajemnie do kolejnych sekcji.

Wraz z kolegami facylitatorami wziąłem udział w procesie personalnego kompasu od Grove. Kroki służące ewaluacji, „gdzie jestem” oraz „gdzie chcę być”, ukazały mi równowagę, w jakiej chciałem się znaleźć, balansując wiele moich zainteresowań: doradztwo, walkę o sprawiedliwość społeczną i rasową, spędzanie czasu z rodziną, podróżowanie i grę na gitarze. Byłem w stanie wytyczyć ścieżkę prowadzącą mnie do równowagi, którą następnie z sukcesem podążałem (z kilkoma krokami wstecz). W moim przekonaniu proces ten był skuteczny, gdyż był facylitowany w niewielkiej grupie. Facylitacja uczyniła możliwym dzielenie się spostrzeżeniami oraz refleksję, a w konsekwencji dopracowanie mojej wizji przyszłości.

Paul Krissel, konsultant do spraw rozwoju i zmian w organizacjach, USA

Przygotowania i potrzebne materiały

- Seria 30–90-minutowych sesji. Całość może trwać kilka tygodni albo nawet kilka miesięcy.
- Ćwiczenia zakupione w wydawnictwie Grove Consultants (patrz bibliografia).
- Długopisy i flamastry do podkreślania tekstu.
- Muzyka stanowiąca tło (jeśli uznasz to za pomocne).
- Większy stół albo biurko, na którym nie ma nic odwracającego twoją uwagę. Ćwiczenia mają konstrukcję kołonotatnika i mają około 50 cm długości.

Czym jest ta metoda?

Jest to przewodnik w formie „zrób to sam” nazywany personalnym kompasem. Składa się z siedmiu kroków:

1. Punkt startowy. Wymyśl nadrzędne albo przewodnie pytanie na sam początek, a następnie odpowiedz na cztery pytania: co mnie interesuje? Jakie są moje pilne sprawy? Skąd pochodzę? Kto jest w to zaangażowany?
2. Historia. Jak przedstawia się historia maksymalnie dwudziestu lat mojego życia – marzenia, aspiracje, wzloty i upadki, najważniejsze wydarzenia i ludzie, miejsca, zawody oraz wnioski.
3. Przekrój poprzeczny. Dokonaj oceny spędzania czasu. Typowy tydzień podzielony jest na godzinne wycinki. Określ, ile czasu spędzasz na standardowych, codziennych czynnościach, takich jak praca, rodzina, przyjaciele, rekreacja, przejazdy z miejsca w miejsce, czytanie, obcowanie z urządzeniami. Następnie oceń poziom swojej satysfakcji z czasu, jaki poświęcasz na każdą z tych czynności.
4. Inwentaryzacja. Jest to w zasadzie analiza SWOT, czyli analiza twoich obecnych silnych i słabych stron oraz możliwości i zagrożeń.
5. Wizja życia w przyszłości (kilka lat w przód). Wypełnij szablon, który skupia się na wybranych albo wszystkich związkach, osiągnięciach, doświadczeniach, radościach, zasługach, cechach środowiskowych oraz personalnych.

6. Wybory. Szablon, który koncentruje się na zawężeniu zakresu tego, co robiłeś do tej pory, lepszym rozeznaniu i nadaniu priorytetów kluczowym elementom twojej wizji w ramach motywów przewodnich oraz wyartykułowania celu.
7. Plan działania. W tym kroku istotne są szczegóły. Spisujesz cele, określasz ich ramy czasowe oraz wyznaczasz zadania do wykonania konieczne do ich osiągnięcia. Ten końcowy krok wykorzystuje informacje z wielu poprzednich szablonów. Masz tutaj do dyspozycji cztery puste strony ze znanymi ci już grafikami, jeśli jesteś fanem naprawdę szczegółowego planowania.

Moja historia

Zaobserwowałam u siebie ogromny postęp, kiedy przełączyłam się na życie, w którym istotną rolę odgrywają refleksja i skupienie na celu.

Wykonałam swój graficzny personalny kompas od Grove w czasie, kiedy cierpiałam z powodu urazu szyi. Ból dosłownie przypominał mi po raz kolejny, aby zwolnić. Potęga facylitacji polegała na tym, że jasno pokazała ona rozbieżność pomiędzy tym, jak spędzam swój czas, a tym, jak chciałam wówczas ten czas spędzać. Z wykorzystaniem tej metody określiłam cel swojego życia na danym etapie. Jestem z tego celu naprawdę dumna:

Wytworzyć głębokie powiązanie z własnym szczęściem, moją rodziną i moją kulturą, jednocześnie myśląc o innych i będąc hojnym sprzymierzeńcem kulturowo różnorodnej młodzieży oraz niedostatecznie reprezentowanych liderów.

To stanowiło dla mnie drogowskaz przez lata. Wpłynęło na podejmowane decyzje i wspomagało przy podejmowaniu wyborów. Dla przykładu – byłam zdumiona rezultatem przekroju poprzecznego w kroku 3. Zrozumiałam, ile czasu zabiera mi przemieszczanie się między poszczególnymi miejscami. Od tamtego momentu zredukowałam odcinki jazdy do 30%, a czas dojazdów do zaledwie 10% względem tego, ile dojeżdżałam dotychczas.

Negocjowałam wirtualne spotkania z klientami i kolegami. Zamiast spędzać czas na dojazdach na spotkania twarzą w twarz, kupiłam konieczny sprzęt i sumiennie nauczyłam się nowych, wirtualnych technologii. Po pewnym czasie zaczęłam oferować kursy online. To był zupełnie nowy element mojego biznesu. Nie zrobiłabym tego bez przekroju poprzecznego czasu wykonanego z zeszytu ćwiczeń w kompasie personalnym.

A kiedy już skończysz...

Dzięki zastosowaniu facylitacji w osobistej refleksji, zmianach i własnym rozwoju dokonałam najbardziej satysfakcjonujących rzeczy w życiu. Był to także jeden z najbardziej konsekwentnych sposobów pomocy samej sobie po to, by pomóc innym.

Tak samo jak w przypadku innych metod warto wielokrotnie dokonywać rewizji wszystkich uzupełnionych stron. Być może trafisz na coś, co skłoni cię do przewartościowania całego życia. Jak wspomniałam, dla mnie była to ocena spędzania czasu. Po kilku latach odwzorowałam parę ulubionych szablonów i powtórzyłam niektóre ćwiczenia.

Porozmawiaj z bliskimi ludźmi, aby pomogli ci pozostać skupionym na celu i ułatwili wykonywanie zadań koniecznych do jego realizacji. Wsparcie będzie ci także bardzo potrzebne, aby przeprowadzić zasadnicze życiowe zmiany. Tak było w moim przypadku. Wytlumacz najbliższemu, że jesteś sam przed sobą odpowiedzialny za obrane cele.

Wnioski

Każda z tych technik używana jest przez facylitatorów. Mogą być zastosowane trochę inaczej w przypadku facylitacji grup. Na przykład facylitator może wykonać grupowy kolaż do przedstawiania wizji albo poprosić grupę, aby narysowała obrazki, a następnie opowiedziała o swojej przyszłości. Duże szablony, zajmujące całą ścianę, mogą okazać się konieczne w przypadku grupowej PATH bądź ćwiczeń z kompasu. Działają one doskonale zarówno w przypadku indywidualnych osób, jak i grup.

Potęga autofacylitacji czeka na odkrycie w każdym z nas. Każdy prowadzi życie położone gdzieś w szerokim spektrum; pomiędzy życiem z czasem na refleksję a życiem, w którym na nic nie ma czasu, wypełnionym po brzegi rzeczami, które faktycznie są istotne albo takimi się wydają. Ja oczywiście jestem zwolenniczką życia pełnego refleksji. Sama się tego nauczyłam, ale nie przyszło to łatwo. Kiedy przekonałam się, że moje życie w trybie „działaj-działaj-działaj” się nie sprawdza, byłam po poważnych chorobach i wypadkach. Z moich doświadczeń wynika, że osiągniesz więcej, kiedy wygospodarujesz czas na refleksję i pozostaniesz skupiony na celach.

Problem leży w tym, że nie jesteśmy nauczeni refleksji. Nikt też do refleksji nas nie zachęca. Przeciwnie, wpaja się nam, że należy robić wiele rozmaitych rzeczy w biegu. Jakby od tego zależało nasze przetrwanie. Być może podświadomie realizujesz poniekąd niekontrolowany sen o dostatnim i wygodnym życiu. Albo napotkałeś w życiu tyle przeszkód, że żyjesz tylko po to, aby dotrzeć do następnego dnia.

Autorefleksja przy użyciu którejkolwiek z metod czy prowadzenie dziennika znacząco pomogą ci w rozwoju. Klarowność wypowiedzianych słów i podejmowanych działań przysłuży się tobie oraz innym w twojej społeczności, rodzinie, gronie przyjaciół i znajomych. Kiedy myślę o robieniu wielkich rzeczy, wyobrażam sobie ludzi poddających się autofacylitacji, którzy są w stanie uzdrowić naszą planetę, uporać się z globalnymi kryzysami i wojnami, a być może nawet ratujących nas przez autodestrukcją.

Dzięki zastosowaniu facylitacji w osobistej refleksji, zmianach i własnym rozwoju dokonałam najbardziej satysfakcjonujących rzeczy w życiu. Był to także jeden z najbardziej konsekwentnych sposobów wsparcia innych w zmianach, które chcieli przeprowadzić.

Historia Jesse – część 5

Pamiętasz Jesse? Jesse myślało, że musi być bezwzględne i automatycznie wykonywać swoją pracę. Nie miało czasu na refleksję nad tym, jak bardzo było to niezadowolające oraz zawodowo poniżające. W ciągu zaledwie jednego dnia przypomniało sobie o swojej dobroci i potrzebie poszanowania własnych wartości. Tamtego dnia Jesse podjęło fundamentalną decyzję. Stało się tak dlatego, że miało szansę na refleksję w sprzyjającym otoczeniu.

Ku mojemu zaskoczeniu Jesse wróciło, aby z całym przekonaniem wziąć udział w dwudniowej konferencji. Pierwotnym celem Jesse był udział w sesji przedkonferencyjnej tylko po to, by udokumentować swój rozwój zawodowy. Jesse znów nas zdumiało podczas głównej części konferencji. Obserwowaliśmy, jak aktywnie uczestniczyło w każdych zajęciach i jak dobrze się przy tym bawiło. Następnego dnia Jesse podeszło do mnie, złapało moją rękę i powiedziało: „Twoje warsztaty były dla mnie niczym dar. Uświadomiły mi, że muszę zaprzestać przebywania ze złymi ludźmi, a zacząć przebywać z dobrymi, takimi jak na tej konferencji”.

Co przyczyniło się do tej prawdziwej transformacji? Myślę, że Jesse potrzebowało być wysłuchane. To właśnie zrobiłam ja i to zrobił współprowadzący facylitator. Inni uczestnicy także wysłuchali Jesse. Jesse w pełni uczestniczyło w każdym autorefleksyjnym ćwiczeniu. Co więcej, zaczęło posiłkować się innymi obecnymi na warsztatach, aby dotrzeć do miejsca, w którym pragnęło się znaleźć. Autofacylitacja pomaga nam „pokazać się” w autentycznej formie; dokładnie takimi, jak chcemy być widocznymi dla świata.



Wizualne podsumowanie: Kailin Huang

Bibliografia

- I. S.D. Göker (2016). Reflective Leadership: Learning to Manage and Lead Human Organizations. <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>.
- II. J. Moran (2016). Cognitive Neuroscience of Self-Reflection. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>.
- III. J. Knight (2017). Instructional Coaching Group, Reflection. <https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>.
- IV. N. Morgan (2017). Before You Help Others, You Must First Help Yourself. Huffington Post. https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-yo_b_8267004.
- V. G. Calabretta, G. Gemser i N.M. Wijnberg (2016). The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>.
- VI. S. Sinek, The Golden Circle Presentation. <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>.
- VII. Więcej na temat ToP metod facylitacji na tych stronach: <https://www.top-training.net/w/> (USA); <http://www.ica-international.org/> (Kanada); <https://sites.google.com/site/icataiw/home-page> (Tajwan); oraz innych stronach na całym świecie.
- VIII. Pixabay. Ponad milion niesamowitych darmowych obrazów do wszelakiego zastosowania. <https://pixabay.com/>.
- IX. Pearpoint, O'Brien oraz Forest. PATH, 1993. <https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>.
- X. Filmik instruktażowy na temat procesu PATH. <https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>.
- XI. North Star Facilitator's 2009 Diversity Cohort project. <https://northstarfacilitators.com/cohort/>.
- XII. Narzędzia od Grove Inc. Kompas personalny. <https://grovetools-inc.com/products/the-personal-compass>.



Życie w trybie facylitacji

Tekst: Kavi Arasu i Stephen Berkeley

Wizualne podsumowanie: Chitra Chandrashekhar

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 podkreślony 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.

Wróćmy do tego później.

Podążamy za przeczuciem i szukamy dowodów. Trochę jak ciekawskie dzieci z podejściem w stylu Herkulesa Poirota¹. 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 doprawdy 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 pochodnią 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 przeszłości!

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. Odbiliśmy interesującą rozmowę. Opowiedzieli mi o swoim życiu oraz historiach przodków. Wytłumaczyli 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 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 Vedas (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 wspańiałego 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 przyjdzie 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 ruszeniem 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?”.

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.

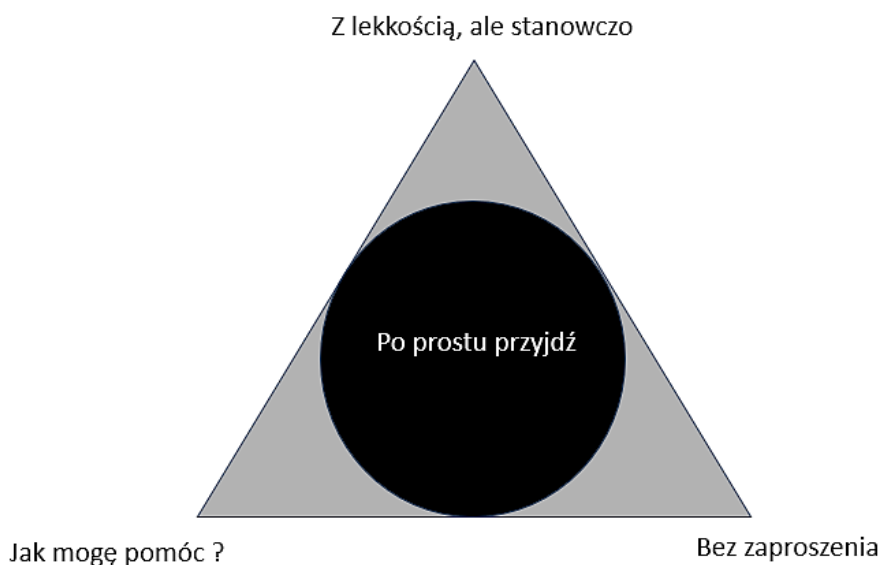
Pamiętasz jeszcze Rajvela, członka starszyny? Powiedział on: „Musisz być bardzo ostrożny i pamiętać, aby nie próbować rozwiązać każdego ich problemu. Wierzymy, że ludzie czasem nie są wystarczająco pomysłowi. Naszym zadaniem jest wskazać im pomysły, jeśli ich nie dostrzegają”. W ten sposób wprowadzasz 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.



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.

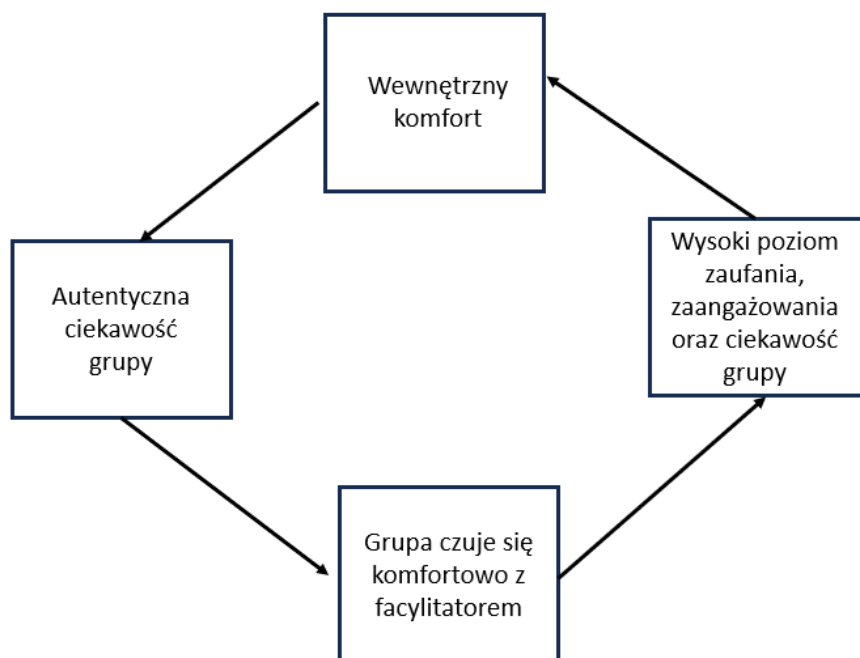
2. Metawiedza oznacza niewiedzę

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.



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. „Každy, 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 osiągnięciu 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.

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.

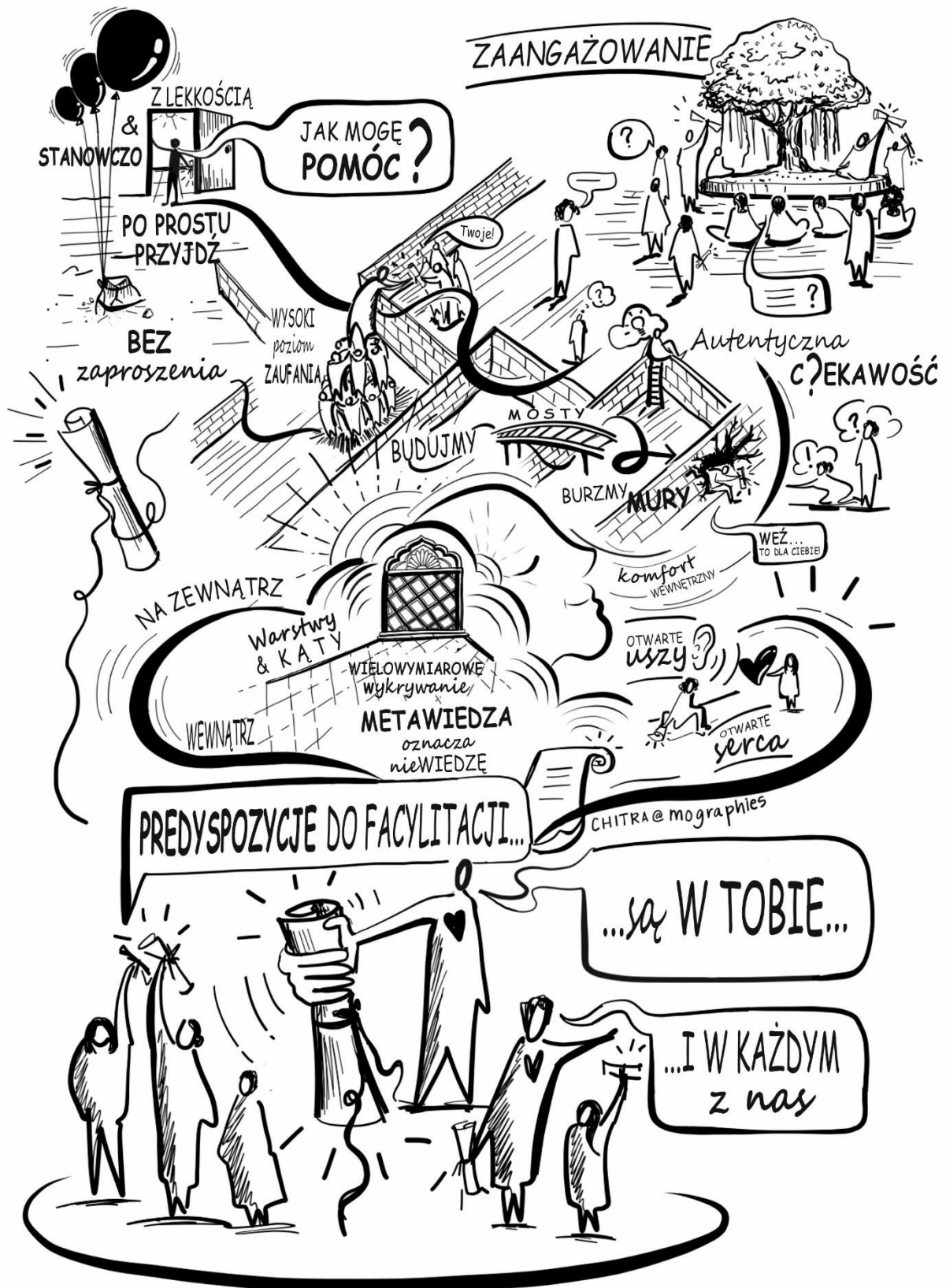
Wyznań i punktów spornych czyhających na naszej drodze jest dużo więcej – historia, granice, klimat, zdrowie, technologia i inne. Rozwiązania znajdziemy jedynie z wykorzystaniem skomplikowanych zmiennych, a do tego konieczny będzie dialog. Przyszłość pracy i zrównoważonego życia na naszej planecie będzie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

Przywódca pańcajat 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 wynikło 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 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/>.



Wnioski i końcowe przemyślenia

Tekst: Kimberly Bain

Tłumaczenie: Anna Bell

We wszystkich poprzednich rozdziałach twierdzimy, że potęga facylitacji:

- wspomaga grupowe strategiczne myślenie;
- przyczynia się do transformacji organizacji oraz toruje drogę do pozytywnych i zrównoważonych kulturowo zmian na każdym poziomie organizacji i we wszystkich obszarach biznesowych;
- tworzy czas i miejsce sprzyjające rozwojowi krytycznego myślenia oraz wspierające innowacyjność;
- umożliwia jednostkom, grupom, a nawet narodom konstruktywnie rozwiązywać konflikty, odchodząc od podejścia „walcz i zwyciężaj”, a dążąc do „razem damy radę”;
- przyspiesza ewolucję nawet bardzo różnorodnych jednostek, zmieniając ich w wysoce wydajny zespół, i sprawia, że ludzie współpracują ze sobą na wysokim poziomie;
- wspomaga indywidualną identyfikację najskrytszych aspiracji, a następnie dążenie do ich osiągnięcia przy wykorzystaniu pełnego potencjału jednostki;
- jest z nami od wieków i jest jednym z powodów, jeśli nie głównym powodem, dotychczasowej ewolucji ludzkości.

Zapewne wielu z was kwestionuje to, jakimi ludźmi staliśmy się w drodze ewolucji. To jest jednak temat na odrębną dyskusję. Według nas postęp w ramach ewolucji ma również pozytywny wymiar. Dokonał się on na przestrzeni wieków dzięki ludzkiej współpracy i celowym rozmowom. Gdyby potęga facylitacji była bardziej doceniana na wcześniejszym etapie, być może ewolucja ludzkości przebiegałaby inaczej i byłibyśmy teraz w lepszym niż obecne położeniu. Jesteśmy głęboko przekonani, że potęga facylitacji przedstawiona w tej książce daje nam nadzieję na lepsze jutro i wskazuje konkretne działania. Podjęcie tych działań pomoże każdemu z nas – grupom, organizacjom i społecznościom – ewoluować, eksplorować i rozwijać się, tworząc lepszą przyszłość. Wspólne myślenie jest elementem kluczowym, a facylitacja napędem, który nas tam zaprowadzi!

Na łamach tej książki pragniemy udowodnić, że właściwie każdy z nas – jednostki, liderzy, organizacje i społeczeństwa – jest w stanie opanować potęgę facylitacji, tak by pomagała nam rozwiązywać problemy, nawet te na pierwszy rzut oka niemożliwe do rozwiązania¹. Zdajemy sobie sprawę z tego, że to zadanie jest wielkim wyzwaniem. Niektórzy powiedzieliby nawet, że prawie niewykonalnym. I mają rację. W żadnym z wcześniejszych rozdziałów nie twierdziliśmy, że jest to łatwe. Mimo to nie traktujemy tego zadania jako pozbawionego sensu czy desperackiego.

Metody i narzędzia facylitacji to wierzchołek góry lodowej, gdyż sposobów pomocy ludziom w lepszym zbiorowym myśleniu jest dużo więcej. Z naszych przykrych doświadczeń wynika, że jeśli skupimy się wyłącznie na narzędziach, możemy nie wyzwolić pełnej transformacyjnej mocy facylitacji. Źródłem potęgi facylitacji są kompetencje, morale oraz nastawienie facylitatora. Inaczej mówiąc, liczy się nie tylko forma prowadzenia facylitacji, ale również sposób myślenia i działania samego facylitatora. Umiejętności, jakie posiada facylitator, wiedza, jaką dysponuje, oraz demonstrowana postawa muszą być oparte na silnej filozoficznej wierze w potęgę facylitacji. Jedynie wówczas jesteśmy w stanie wydobyć prawdziwą energię facylitacji, o której piszemy w tej książce, a która jest niezbędna do wdrażania zmian. To ta właśnie energia sprawi, że grupy, organizacje i społeczeństwa ruszą z miejsca.

Żywimy gorącą nadzieję, że rozpaliliśmy w tobie isierkę facylitacji. Zachęcamy cię do eksperymentowania z potęgą facylitacji oraz wykorzystania przynajmniej kilku pomysłów opisanych w tej książce. Przekonaj się sam, jak możesz pomóc zespołom i społecznościom lepiej myśleć, będąc w grupie. Przyjmij postawę facylitatora. Jesteśmy przekonani, że rezultaty cię zaskoczą i zainspirują do dalszego zgłębiania facylitacji.

Okej, wierzę w potęgę facylitacji. Jak zacząć ją stosować?

Odkrycie potęgi facylitacji to bez wątpienia najważniejszy krok na drodze do spożytkowania jej możliwości i pełnego potencjału. Niniejsza książka powstała wspólnym wysiłkiem, w formie współpracy ludzi oddanych idei facylitacji. Można by wręcz powiedzieć, że dzięki grupie fanatycznych facylitatorów. Naszym celem jest dialog z tymi już przekonаныmi oraz wsparcie tych, którzy potęgę facylitacji dopiero odkrywają. A nadrzędnym celem jest pomoc jednostkom, grupom, organizacjom i społeczeństwom w dalszym rozwoju, tak by odnosiły sukcesy i prosperowały dzięki stosowaniu potęgi facylitacji we własnym kontekście i okolicznościach.

Będąc na decyzyjnym stanowisku, możesz spożytkować moc, jaką oferuje facylitacja, stając się facylitatywnym liderem. Możesz wykorzystać kompetencje oraz procesy ujęte w tej książce, aby zachęcić ludzi do prowadzenia celowych rozmów – tak potrzebnych, aby znaleźć odpowiedzi na trudne pytania, rozwiązać skomplikowane konflikty, zmieniać kulturę, tworzyć i być innowacyjnym. Rozważ zainwestowanie w pracę z ekspertem, aby zaprojektować proces albo procesy idealnie dostosowane do twojej pracy, zadania bądź sytuacji. Możesz szkolić się w temacie procesów facylitacji oraz wspierać i motywować swoich pracowników, aby oni także poznali facylitację. Warto upewnić się, że twoi pracownicy mają czas i przestrzeń sprzyjającą grupowemu krytycznemu myśleniu oraz prowadzeniu autentycznych, niejednokrotnie trudnych rozmów. Co jednak najważniejsze, możesz być świadectwem wartości facylitatywnej współpracy oraz przekonania, że najlepsze decyzje opierają się na mądrości wszystkich ludzi, których dana decyzja dotyczy.

Twierdzimy, że potęga facylitacji może być używana na całym świecie. Dzięki niej wykreujemy wszechstronne zrozumienie, zbudujemy i wzmocnimy relacje, zażegnamy konflikty, rozwiążemy pozornie nierozwiązywalne problemy, spotęgujemy kreatywność i innowacyjność oraz powszechnie zaangażujemy ludzi w procesy podejmowania decyzji.

Nawiązując do wstępu, być może właśnie dziś, bardziej niż kiedykolwiek w historii, facylitacja – rozumiana jako filozofia, umiejętność, proces oraz zawód – może okazać się krytyczna dla naszej przyszłości. Do przetrwania i wydajnego funkcjonowania w grupach, zespołach, organizacjach i społeczeństwach konieczne jest wykorzystanie potęgi facylitacji, aby prowadzić autentyczne i celowe dyskusje. Tylko w ten sposób zrozumiemy siebie samych, siebie nawzajem i cały otaczający nas świat. Potrzebujemy facylitacji i facylitatorów, aby poruszać się w otaczającym nas chaosie, niepewności, przełomowych technologiach oraz bezustannie powstających podziałach, które są dziś tak powszechne. Dzięki temu będziemy mogli stworzyć dogodne środowisko i wymyślić procesy wspólnego rozumowania. Ludziom trzeba pomóc zarówno mówić, jak i słuchać, myśleć krytycznie, a zarazem kreatywnie oraz zgłębiać idee wspierające, podważające, a nawet przeczące ich własnym ideom. Co jednak najważniejsze, musimy pomóc ludziom uwierzyć w to, że jest to naprawdę możliwe do osiągnięcia, i sprawić, by mądrość każdego człowieka przyczyniła się do uzyskiwania najlepszych możliwych rezultatów.

Aby właściwie spożytkować potęgę facylitacji, musimy podjąć wyzwanie i sami żyć w trybie facylitacji. Musimy systematycznie i w przemyślany sposób angażować innych we wszystko, co robimy, oraz w decyzje, które podejmujemy. Przywołajmy słynne słowa Einsteina: „Szaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów”. Czas zacząć postępować inaczej. Żywimy szczerą nadzieję, że historie przedstawiające efekty facylitacji oraz pomysły, którymi podzieliliśmy się w tej książce, wzmocnią wiarę we wspólne myślenie z wykorzystaniem potęgi facylitacji!

Przemyślenia na zakończenie

Mówca motywacyjny Steve Gilliland napisał: „Największą przyjemnością życia jest podróż przez życie, więc szerokiej drogi”¹¹. Jako zbiorowość kolegów i koleżanek po fachu z całego świata pragnęliśmy podzielić się naszymi indywidualnymi i zbiorowymi spostrzeżeniami oraz obserwacjami na temat potęgi facylitacji. Całość prac nad książką przebiegała wirtualnie na pięciu kontynentach i w ośmiu strefach czasowych. I choć było to prawie niewykonalne zadanie, sprawiło nam ono wiele radości. Cały czas uczyliśmy się czegoś nowego, prowadziliśmy badania i podawaliśmy wszystko w wątpliwość. Podczas ostatniego spotkania z udziałem autorów tekstów i graficznych podsumowań zorganizowaliśmy sesję autofacylitacji, przeznaczając czas na refleksję na temat procesów, jakich użyliśmy przy pracy nad książką, na temat wzajemnych relacji oraz wyciągniętych wniosków. Śmiało się, współczuliśmy, sporo rozmawialiśmy na temat czasu i wysiłku, jaki w to wszyscy włożyliśmy. Do jednego byliśmy zgodni – to była wspaniała podróż!

Nasza zbiorowa obsesja na punkcie facylitacji i jej efektów jest teraz jeszcze silniejsza. Niniejsza książka nie jest zakończeniem naszych dyskusji ani wspólnej pracy; to rozwojowy początek ekscytującego, globalnego dialogu. Jak wspólnie pracować, aby zawiązać zespół, organizację, wspólnotę czy stworzyć świat, w którym chcemy żyć i pracować? Jak wspólnie myśleć w lepszy sposób, tak by nasze decyzje i działania prowadziły do pozytywnych rezultatów i dawały oczekiwane skutki. Jak wykorzystać potęgę facylitacji, aby nasze życie, społeczności i organizacje były lepsze?

Zbiorową intencją było zainspirowanie cię do odkrycia i uwolnienia potęgi facylitacji w samym sobie oraz w innych wokół ciebie. Każde rozwiązanie zaczyna się od rozmowy. Oby ta książka była dla ciebie niczym katalizator interesujących rozmów. Mamy nadzieję, że zdopinguje cię ona na tyle, że wpleciesz facylitację i zasady facylitacji w swoje życie, relacje z innymi, sposób myślenia, proces podejmowania decyzji oraz działania. Co najważniejsze, chcemy, abyś zapożyczył znalezione tu pomysły, przykłady i koncepcje oraz wypróbował je w pracy i życiu. Zapraszamy serdecznie do naszego grona – ludzi, którzy chcą przy pomocy facylitacji rozbudzić gruntowne, transformacyjne i pozytywne zmiany w każdej dziedzinie życia.

POTĘGA FACYLITACJI

Nie traćmy kontaktu. Daj nam znać, jakie efekty przyniosła potęga facylitacji w twoim życiu. Chcemy dowiedzieć się, jakie są twoje doświadczenia w tym obszarze. Jak zastosowałeś potęgę facylitacji? Jakie rezultaty zaobserwowałeś albo jakich doświadczyłeś? Jak proponujesz użyć facylitacji, aby zmieniać świat? Dołącz do naszej rozmowy, zadawaj pytania i dziel się własnymi przykładami potęgi facylitacji na #FacPower.

Bibliografia

I. A. Kahane (2007). Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities (druga edycja), Berrett-Koehler Publishers.

II. S. Gilliland (2019). Enjoy The Ride (druga edycja), Pearhouse Press.

Załącznik A

Opisy procesów, pojęcia i definicje

Analiza pola sił

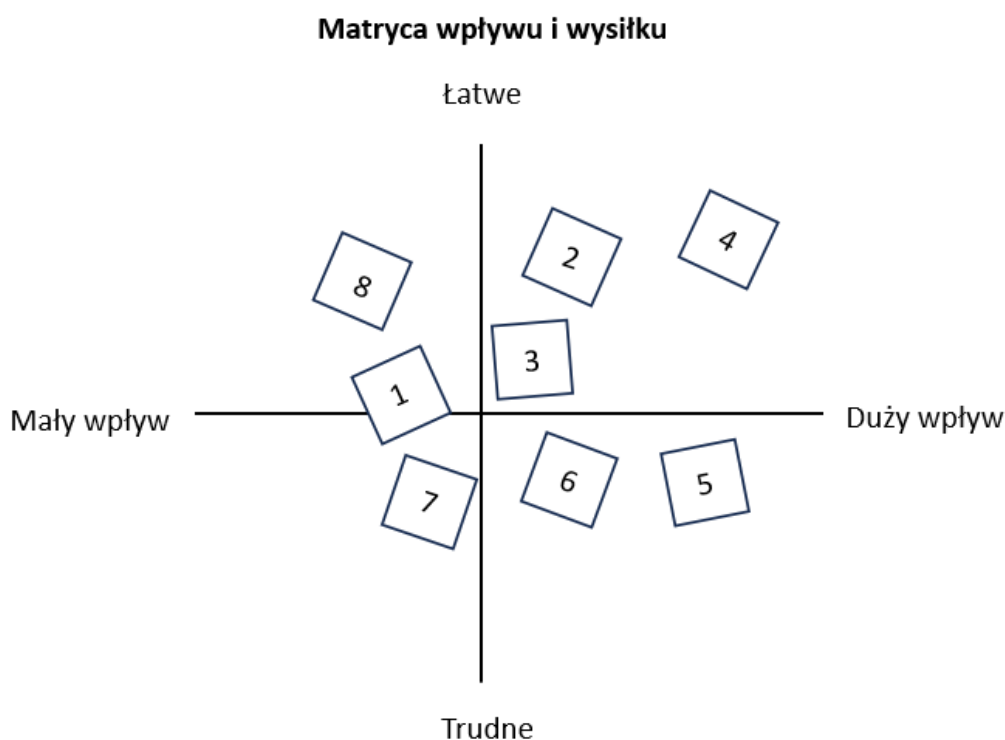
Analizę pola sił (Force Field Analysis) stworzył Kurt Lewin w latach 40. XX wieku. Początkowo Lewin stosował analizę w pracy psychologa socjalnego. W dzisiejszych czasach jest ona również używana przez organizacje podczas analizy zmian.

Ideą analizy pola sił jest to, że każda sytuacja jest wynikiem równoważenia się przeciwstawnych czynników. Z jednej strony czynników, które wywołują zmianę, a z drugiej czynników, które tę zmianę powstrzymują. Zatem aby wprowadzić zmianę, należy wzmacniać wywołujące ją czynniki, przy jednoczesnym osłabianiu tych, które ją powstrzymują.

Wikipedia (9 kwietnia 2021). Analiza czynników przeciwstawnych (Force-field analysis) Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis.

Matryca wpływu i wysiłku

Matryca wpływu i wysiłku (Ease and Impact Grid) jest narzędziem do określania priorytetów oraz podejmowania decyzji. Wspomaga nas w efektywnym zarządzaniu czasem. Organizacje, zespoły, a także jednostki mogą z jej pomocą przeprowadzić ocenę czynności bądź potencjalnych rozwiązań pod kątem ich skomplikowania, przewidywanego wpływu lub wynikających z niego korzyści.



Technika sześciu myślowych kapeluszy Edwarda de Bono

Technika sześciu myślowych kapeluszy Edwarda de Bono (De Bono's Six Thinking Hats) to technika pomagająca grupom projektować procesy myślowe w szczegółowy i spójny sposób, a przez to wydajnie myśleć zbiorowo. Metodę tę stosujemy, by zrozumieć różne perspektywy skomplikowanej sytuacji bądź wyzwania, które przed nami stoi. Spojrzenie na temat z różnych punktów widzenia jest bardzo pomocne w formułowaniu strategii lub w ramach podejmowania decyzji.

Kolorowe kapelusze to nic innego, jak metafora różnych sposobów myślenia. Założenie kapelusza innego koloru symbolizuje zmianę sposobu myślenia – dosłownie i w przenośni. W przeciwieństwie do uprzedzeń, które są nieodzowną częścią pierwszego wrażenia u ludzi, metafora myślowych kapeluszy całościowo i kompleksowo pokazuje odmienność różnych sposobów postrzegania tego samego aspektu. Kapelusze pozwalają ludziom na głębszą refleksję nad danym tematem.

Kolory kapeluszy:

- biały: logika i fakty;
- czerwony: uczucia i emocje;
- żółty: możliwości i optymizm;
- czarny: zagrożenia, trudności, bariery;
- zielony: kreatywność;
- niebieski: proces myślenia o myśleniu.

Wikipedia (6 kwietnia 2021a). Sześć myślowych kapeluszy (*Six Thinking Hats*).
https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats.

Edward de Bono (1999). *Sześć myślowych kapeluszy* (edycja poprawiona i zaktualizowana).
 Wydawnictwo Back Bay Books.

Lodołamacze i energetyzery

Termin „lodołamacze” (*Icebreakers*) pochodzi od łamania lodu, nawiązując do specjalnych statków, których zadaniem było łamanie lodu w rejonach arktycznych. Tak jak te statki ułatwiały podróż innym statkom, tak lodołamacz toruje drogę do nauki. Lodołamacz sprawia, że uczniowie czują się swobodnie, i zachęca ich do rozmów. Inaczej mówiąc, lodołamacz to czynność, dzięki której ludzie nawiązują kontakt. Zazwyczaj ma to formę przedstawienia się i opowiedzenia o swoim doświadczeniu.

Energetyzery (*Energisers*) to szybkie i zabawne czynności, które mają za zadanie pobudzić grupę. Są szczególnie potrzebne, gdy grupa staje się ospała, jej energia wyparowuje, a motywacja spada. Zazwyczaj wiążą się z aktywnością fizyczną, która szybko podnosi morale grupy.

Podjęcie doceniające

Podjęcie doceniające (AI, Appreciative Inquiry) powstało na wydziale behawiorystyki organizacyjnej Case Western Reserve University. W 1987 roku David Cooperrider i Suresh Srivastva opublikowali pierwszy w tym temacie artykuł. Byli zdania, że nadużywanie określenia „rozwiązywanie problemów” hamuje wszelkiego rodzaju rozwój społeczny oraz że potrzebne są inne metody generowania nowych pomysłów i modeli organizacji.

Podjęcie doceniające opiera się na założeniu, że poprzez zadawanie konkretnych pytań skupiamy uwagę na konkretnym kierunku rozwoju. Innymi słowy, że organizacje rozwijają się w tym kierunku, na temat którego najchętniej i najbardziej dociekliwie zadają pytania. W połowie lat 80. XX wieku większość metod opiniowania i szacowania zastanej sytuacji oraz proponowania rozwiązań opierało się na modelu niedoskonałości (*deficiency model*). Zdecydowana większość pytań brzmiała następująco: jakie mamy problemy? Co jest nie tak? Co trzeba naprawić? Niektórzy zastępowali pytania w stylu: „W czym problem?”, formułując pytania w formie „wyzwań”, które jednak wciąż dotyczyły niedoskonałości, potrzeb czy poszukiwanych rozwiązań.

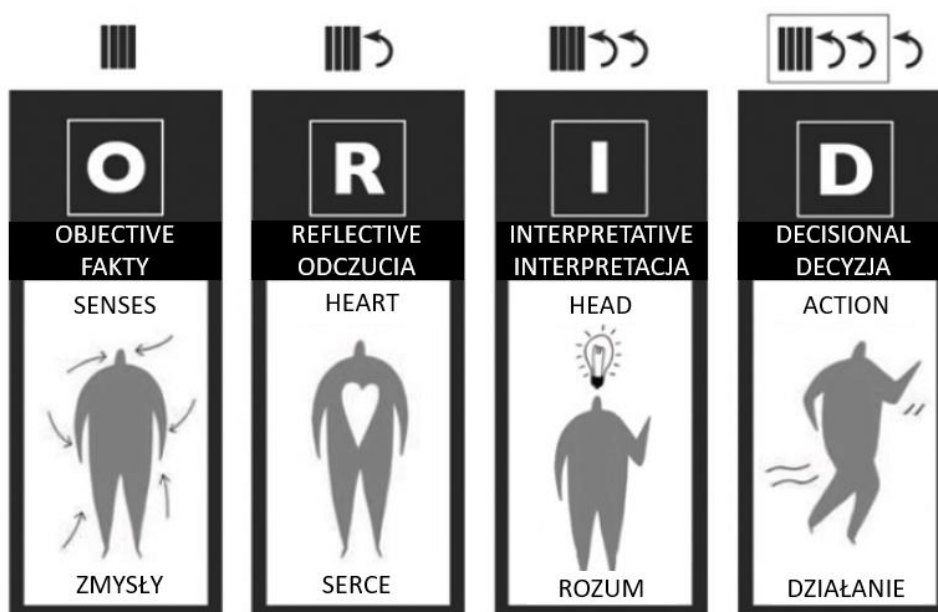
Podjęcie doceniające to pierwsza poważna metoda zarządzania, której celem było przekierowanie uwagi na to, co dobrze działa, na aspekty pozytywne bądź na to, na czym ludziom naprawdę zależy. Współcześnie takie podejście do zmian w organizacjach jest standardem.

D.L. Cooperrider (2008). *Podręcznik Podejścia Doceniającego: Dla Liderów Zmian (Druga edycja)*. Wydawnictwo Berrett-Koehler.

Wikipedia (15 lutego 2021a). Appreciative inquiry (Podjęcie doceniające).
https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry.

Metoda rozmowy zogniskowanej

Metoda rozmowy zogniskowanej



Książka *The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace* to zbiór praktycznych dialogów w formie przewodnika. Poniżej znajduje się zwięzła adaptacja fragmentów książki (zaakceptowana¹). Aby zapoznać się z kompletnym zestawem pytań, zajrzyj do publikacji.

Wstęp

- Pogadajmy o tym. Może kawa?

Pytania dotyczące otoczenia

- Jakie fakty są ci znane odnośnie do decyzji, którą masz podjąć?
- Jak byś opisał problem i obecną sytuację?
- Jakie są inne aspekty problemu?

Pytania dotyczące refleksji

- Z jakimi żądaniami i naciskami masz do czynienia?
- Dlaczego tak trudno zdecydować?
- Jak to jest być w takiej sytuacji?

Pytania dotyczące interpretacji

- Jakie są tutaj opcje?
- Jakich wartości chcesz się trzymać przy podejmowaniu decyzji?
- Rozważmy pierwszą opcję. Jakie są jej zalety, a jakie wady?
- Rozważmy drugą opcję. Co przechyla szalę na jego stronę?
- Jakie są tego minusy?

Pytania dotyczące decyzji

- Jaki ta decyzja będzie miała wpływ na twoje życie?
- Na jakie konsekwencje musisz być przygotowany?
- Jaki będzie pierwszy krok, aby to wdrożyć?

Zakończenie

- To był bardzo trudny wybór... [...]

1. Zaakceptowany przedruk książki *The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Wisdom in the Workplace*. The Canadian Institute of Cultural Affairs, ICA Associates Inc. Toronto. 1999. New Society Press, Gabriola Island.

Agilowy design sprint

Sprint to krótki, określony przedział czasu, w którym zespół pracuje nad uzgodnionym zestawem zadań. Więcej szczegółów znajduje się na stronie [agilemanifesto.org](https://www.agilemanifesto.org).

ToP skan historyczny (ściana rozważań albo ściana podróży)

Potężne narzędzie umożliwiające grupom dostrzeżenie i zrozumienie różnych aspektów tych samych wydarzeń w perspektywie czasu. Narzędzie służące do analizy przeszłości po to, by przygotować się na przyszłość. Może być stosowane zarówno w przypadku małych, jak i dużych grup.

Technika partycypacji (ToP)

Pionierem techniki partycypacji ToP (Technology of Participation) jest Instytut Spraw Kulturowych (ICA, Institute of Cultural Affairs). ToP było udoskonalane na przestrzeni ponad 50 lat na podstawie doświadczeń międzynarodowych. Jest to sprawdzona kolekcja metod i narzędzi, które można zaadaptować i zastosować, aby pomóc wszelkiego rodzaju grupom wspólnie wykonać rozmaite zadania. Podstawowymi zasadami ToP są: niewykluczające uczestnictwo każdego członka grupy, praca zespołowa i współpraca, indywidualna i grupowa kreatywność, wykazywanie inicjatywy i podejmowanie działania, czas na przemyślenia i wyciąganie wniosków.

Technika partycypacji ToP jest zintegrowanym zestawem metod i narzędzi. Facylitatorzy opracowują spotkania i im przewodniczą w taki sposób, aby umożliwić pełny udział wszystkim uczestnikom i ułatwić im koncentrację całej uwagi na jakości rezultatów. ToP został opracowany przez Instytut Spraw Kulturowych i jest wykorzystywany przez tenże Instytut oraz przez facylitatorów ToP na całym świecie. Instytut z powodzeniem używa metody ToP do pracy ze społecznościami, organizacjami, firmami oraz wspólnotami na przestrzeni ostatnich 40 lat.

Międzynarodowy Instytut Spraw Kulturowych (ICA International). <http://www.ica-international.org/top-facilitation/>.

Partycypacyjne monitorowanie otoczenia

„Monitorowanie otoczenia jest techniką wykrywania wczesnych oznak potencjalnie istotnych zmian poprzez systematyczne badanie hipotetycznych zagrożeń i możliwości, ze szczególnym naciskiem na nowoczesne technologie i ich wpływ na najbliższe otoczenie. W metodzie tej należy ustalić to, co jest stałe, co się zmienia oraz co stale się zmienia. Badamy tutaj nowe i nieoczekiwane zdarzenia oraz stale istniejące problemy i trendy. Dotyczy to także elementów na marginesie obecnego toku myślowego, kwestionujących założenia z przeszłości” – bank wiedzy OECD.

Załącznik B

Źródła uzupełniające i rekomendowane lektury

Nasze ulubione książki na temat facylitacji

(o których nie wspomnieliśmy w rozdziale „Opisy procesów, pojęcia i definicje”)

- **Wayne i J. Nelson (2017).** Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation. Wydawnictwo iUniverse.
- **K. Bain (2014).** Becoming a Reflective Practitioner: The Reflective Ethical Facilitator's Guide (pierwsza edycja). Wydawnictwo BookBaby.
- **L. Dressler (2006).** Consensus Through Conversations: How to Achieve High-Commitment Decisions. Wydawnictwo Berrett-Koehler Publishers.
- **B.R. Stanfield (2002).** The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action (ICA series) (edycja ilustrowana.). Wydawnictwo New Society Publishers.
- **L. Dressler (2010).** Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage (pierwsza edycja). Wydawnictwo Berrett-Koehler Publishers.
- **R.M. Schwarz (2016).** The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers (trzecia edycja). Wydawnictwo Jossey-Bass.
- **D. Strachan (2006).** Making Questions Work: A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators (pierwsza edycja). Wydawnictwo Jossey-Bass.
- **B. Staples (2013b).** Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning. Wydawnictwo iUniverse.
- **F.J. Barrett i R.E. Fry (2021).** Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity (Focus Book Series) (Focus Book a Taos Institute Publication) (1st ed.). Niezależna Platforma Wydawnicza CreateSpace.
- **S. Schuman (2005).** The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation (1st ed.). Wydawnictwo Jossey-Bass.
- **S. Schuman (2010).** The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult and What You Can Do About It (1st ed.). Wydawnictwo Jossey-Bass.
- **S. Schuman (2006).** Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook (pierwsza edycja). Wydawnictwo Jossey-Bass.

Nasze ulubione książki o tematyce biznesowej

- **S. Covey (1990).** The 7 Habits of Highly Effective People Paperback – September 15, 1990. Wydawnictwo Fireside Book-Simon and Schuster.
- **D. Stone, B. Patton i S. Heen (2000).** Difficult Conversations: how to discuss what matters most. Wydawnictwo Penguin Books.
- **R. Zubizarreta (2014).** From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation (pierwsza edycja). Wydawnictwo Two Harbors Press.
- **B.R. Stanfield (2012).** The Courage to Lead, Second Edition: Transform Self, Transform Society. Wydawnictwo iUniverse.
- **B. Staples (2013).** Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning. Wydawnictwo iUniverse.
- **D. Mathews (2014).** The Ecology of Democracy (pierwsza edycja). Wydawnictwo Kettering Foundation Press.
- **K. Macaulay, E. Hindes i B. Hall (2014).** From Cascade to Conversations.
- **D. Archer i A. Cameron (2013).** Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control (druga edycja). Wydawnictwo Routledge.
- **K. Patterson, J. Grenny, R. McMillan, A. Switzler i E. Gregory (2021).** Crucial Conversations, Third Edition (trzecia edycja). McGraw-Hill Education.
- **P.Z. Jackson i M. McKergow (2006b).** The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE (druga edycja). Wydawnictwo Nicholas Brealey Publishing.

- **M. McKergow i J. Clarke (2007).** Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change. Solutions Focus at Work.
- **F. Hällstén i S. Tengblad (red.) (2006)** Medarbetarskap i praktiken. Lund: Studentlitteratur (w języku szwedzkim).
- **E.E. Olson i G.H. Eoyang (2001).** Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science (pierwsza edycja). Wydawnictwo Pfeiffer
- **C. Heath i D. Heath (2010).** Switch: How to Change Things When Change Is Hard (1st ed.). Wydawnictwo Crown Business.
- **D. Mann (2014).** Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions, Third Edition (trzecia edycja). Wydawnictwo Productivity Press.
- **C. Hodges i R. Steinholtz (2017).** Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement (Civil Justice Systems). Wydawnictwo Hart/Beck.
- Prace następujących osób: Kotter, Drucker, Susashi, Tzu, Von Clausewitzch, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras oraz Powers

Źródła uzupełniające

Interesujące artykuły badawcze:

- **B.M. Tappin i R.T. McKay (2016).** The Illusion of Moral Superiority. Social Psychological and Personality Science, 8(6), 623–631.
- Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A study of conflict in the Canadian workplace. Psychometrics Canada Ltd., 2015.
- **K. Bain i A.S. Hansen (2020).** Strengthening implementation success using large-scale consensus decision-making – A new approach to creating medical practice guidelines. Evaluation and Program Planning, 79, 101730.

Stowarzyszenia warte obserwowania

- **International Association of Facilitators:** www.iaf-world.org @IAFacilitators
- **International Association of Business Communicators:** www.iabc.com @ IABC
- **International Association of Visual Practitioners:** www.ifvp.org @IFVP
- **International Association of Public Participation:** www.iap2.org @IAP2

Blogi i strony związane z facylitacją

- alignyour.org
- BainGroup.ca
- FacilProfundo.com
- Flyntrok.com
- ica-associates.ca
- lorensbergs.se
- martingilbraith.com
- medium.com/facilitation-fieldnotes
- northstarfacilitators.com
- centrumfacylitacji.pl
- akademiafacylitacji.pl

Facylitacja ma niezwykłą moc, sprawiając, że opinia każdego zostaje wysłuchana, wszystkie opcje dokładnie zbadane, a wszelkie możliwości doskonale wykorzystane... i przynosi doskonałe rezultaty.

Katarina Berg,
Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich w Spotify

W czasach globalnej transformacji sukces zależy od tego, czy będziemy w stanie się zjednoczyć, aby wspólnie rozwiązywać problemy i wspólnie tworzyć innowacyjne rozwiązania. Ta książka pomoże ci wyzwolić to, co najlepsze w ludziach. Dadzą wówczas z siebie wszystko.

Bonnie Caver,
Przewodnicząca International Association of Business Communicators

Każdy, kto pragnie wprowadzać zrównoważone, długotrwałe i pozytywne zmiany na świecie, powinien przeczytać tę książkę.

Jorie Wu, Certified Professional Facilitator | Master
Dyrektor Fundacji CP Yen

Wielu utalentowanych facylitatorów połączyło siły, aby podzielić się swoją wiedzą oraz praktycznymi wskazówkami. Pomaga to grupom wydajnie myśleć i pracować oraz wyzwala doprawdy niesamowite zmiany.

Vinay Kumar, Certified Professional Facilitator
Przewodniczący International Association of Facilitators

Facylitacja po prostu działa... Dziękuję za tę wspaniałą książkę.

Robertson Work
Autor książki „A Compassionate Civilization” oraz były doradca polityczny Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju

Zachęcam do przeczytania tej pozycji każdego, przed kim stoją duże wyzwania.

Shaun McCarthy OBE,
Przewodniczący Action Sustainability

e-Book ISBN: 978-1-9168868-0-3

#FacPower

