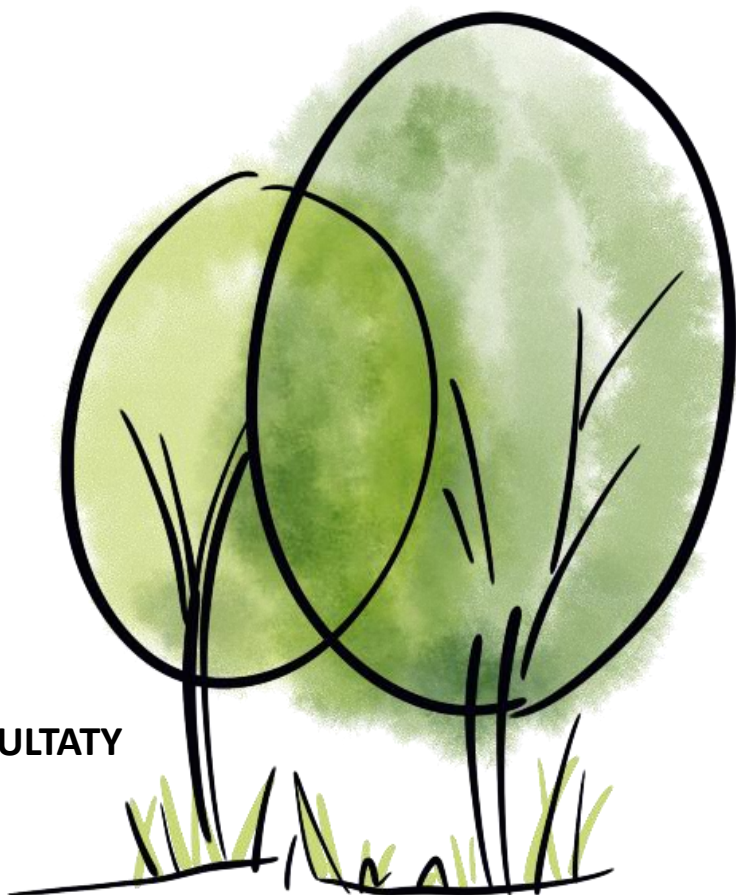


Potęga facylitacji

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



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 wyzwalamy 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...

POTĘGA FACYLITACJI

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 dotrzymania 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 „przyprawiają” 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

POTĘGA FACYLITACJI

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

POTĘGA FACYLITACJI

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 nauczyli 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 wewnętrzni 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 nauczyli 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.

POTĘGA FACYLITACJI

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, zróbmy 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,

POTĘGA FACYLITACJI

skuteczniejszych odpowiedników. Wszystko to miało wyzwolić refleksję nad ich zespołami oraz nimi samymi, włączając w to oczywiście liderów. Liderzy przeszli szkolenie z zakresu:

- 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?

POTĘGA FACYLITACJI

	<p>Jak ustanowisz siebie w roli gospodarza spotkania? Jakie inne role są potrzebne?</p> <p>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?</p> <p>Jaki masz plan na selekcjonowanie treści spotkania, o ile w ogóle jest ci potrzebny?</p> <p>Jaki wprowadzisz motyw przewodni łączący tę sesję z innymi aktywnościami czy spotkaniami, tak by uczestnicy jak najwięcej z tego wynieśli?</p>
Tuż przed spotkaniem	<p>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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p>
Przybycie na spotkanie	<p>Jak wprowadzisz uczestników do pomieszczenia? Jak rozwiązesz 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?</p>
Sam początek spotkania	<p>Jak wprowadzisz agendę spotkania i kontrakt? (Zwięzłość wypowiedzi, prywatność, telefony, obecność podczas spotkania, czerpanie z pracy innych, szanowanie różnic zdań itp.).</p>
Podczas spotkania	<p>Czy spotkanie ma odpowiednie tempo i urozmaicenia? Czy rezultat jednej części spotkania jest wkładem w kolejną część?</p>
Koniec spotkania	<p>Co stanowić będzie wyraziste i pozytywne zakończenie spotkania ułatwiające zamknięcie sesji?</p>

POTĘGA FACYLITACJI

Opuszczenie miejsca spotkania	Jak uczestnicy wyjdą ze spotkania i co będą robić po jego zakończeniu?
Po spotkaniu	Jak będzie wyglądać komunikacja po sesji? Jak uczestnicy spotkania podzielą się z innymi facylitatorami 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 facylitacji. 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 facylitacji. 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 facylitowanych 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 facylitacji, aby zmienić kulturę organizacji, nie może być tylko doraźnym i prowizorycznym rozwiązaniem. W perspektywie czasu konieczne jest wiele interwencji,

POTĘGA FACYLITACJI

a to wymaga cierpliwości i wytrwałości. Kierownictwo musi być sponsorem facylitacji. Facylitacja 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 zwiędła 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 rozumieją, 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

POTĘGA FACYLITACJI

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 ujednoczenie procesów i procedur medycznych, ułożenie grafików, stworzenie czegoś w rodzaju poligonu doświadczalnego, gdzie miałyby miejsce wymiana doświadczeń i dokonywałyby się pierwsze zmiany kulturowe.

POTĘGA FACYLITACJI

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 osiągnięciu 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 facylitatywnych 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.

POTĘGA FACYLITACJI

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 doroczną 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 wewnętrznym 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.

POTĘGA FACYLITACJI

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”.



T MENTALNOŚĆ OBFITOŚCI ZAMIAST MENTALNOŚCI NIEDOSTATKU

I WĘWNETRZNE SZKOLENIA ZWIĘKSZAJĄ WYDAJNOŚĆ, BUDUJĄ SPOŁECZNOŚĆ PRAKTYKÓW I ROZPOWSZECHNIAJĄ

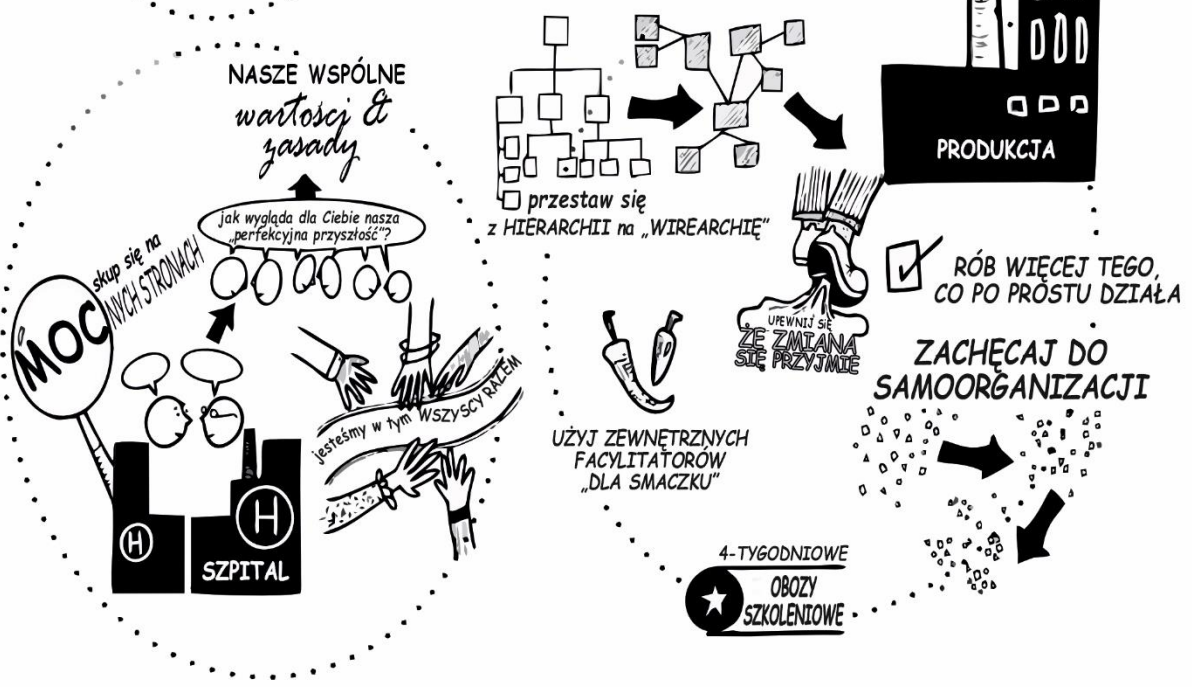
P *power of facilitation*

STOSUJ SESJE PRZYPOMINAJĄCE, BY WESPRZEĆ WĘWNETRZNYCH FACYLITATORÓW, ODZYSKUJ SIŁY I UCZ SIĘ NA BŁĘDACH

S UŻYWAJ PRACY W PARACH / ASYSTY FACYLITATORA Z INNEGO ZESPOŁU

@rosanna_acf

facylitowanie ZMIANY & TRANSFORMACJI



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.