



the **POWER** of facilitation

**MAKING IT EASY
FOR GROUPS TO ACHIEVE
AMAZING RESULTS**

EDITOR

Kimberly Bain

AUTHORS

Kimberly Bain

Trevor Durnford

Malin Morén Durnford

Mark Bain

Héctor Villarreal Lozoya

Martin Gilbraith

Michael Ambjorn

Barbara MacKay

Kavi Arasu

Stephen Berkeley

VISUAL PRACTITIONERS

Kailin Huang

Rosanna von Sacken

Debbie Roberts

Chitra Chandrashekhar

#FacPower

Preâmbulo

Colaboração, inovação e agilidade são essenciais e a facilitação é chave. A Facilitação tem o poder de assegurar que todas as vozes são escutadas, todas as possibilidades são exploradas, e nenhuma oportunidade é desperdiçada. Este livro é revelador de como a facilitação pode ajudar-nos a trabalhar juntos de forma mais efetiva para conseguir melhores resultados.

Katarina Berg, Spotify, Chief Human Resources Officer & Global Head of Strategy Operations

Como patrocinador e facilitador na Imagine Taiwan, experimentei como o poder da facilitação e diálogo oferecem espaço e oportunidades para que pessoas de diferentes origens reformulem o espírito nacional numa força de esperança positiva, criativa e motivadora. Este livro é leitura obrigatória para qualquer pessoa que pretenda trazer mudanças sustentáveis, duradouras e positivas em todo o mundo.

Jorie Wu, IAF-CPFIM, Director, CP Yen Foundation

Num tempo de transformação global, o sucesso dependerá de nos juntarmos para inovar e solucionar problemas. Este livro irá ajudar a trazer o melhor dos dois mundos para cima da mesa

Bonnie Caver, Chair, International Association of Business Communicators

É fantástico ver tantos facilitadores talentosos a unirem-se e a compartilharem o seu saber e soluções práticas, permitindo que os grupos pensem e trabalhem efetivamente e consigam mudanças poderosas. Este livro integra a experiência real dos autores e é obrigatório para quem esteja interessado em explorar o poder da facilitação.

Vinay Kumar, CPF, Chair IAF and Director C2C Organisational Development

O mundo moderno possui uma vasta variedade de desafios significativos que só podem ser enfrentados se colaborarmos, quer dentro das organizações ou para além das fronteiras organizacionais. A colaboração não acontece por ela mesma, necessita de alguns estímulos. A Facilitação, nas suas várias formas, pode atrair uma diversidade de pessoas ou juntar organizações para alcançarem um propósito comum. Este livro oferece uma visão pensada e bem estruturada sobre o poder da facilitação. Eu encorajo qualquer pessoa que enfrenta grandes desafios a ler este livro.

Shaun McCarthy OBE, Chair, Action Sustainability

Preâmbulo

A primeira vez que a Titansoft experimentou a facilitação, ocorreu quando iniciámos a nossa jornada de adoção do Agile, em 2014. Para criar um ambiente de trabalho aberto e capacitador, é importante que sejamos capazes de escutar todas as vozes, e a facilitação foi uma das ferramentas que usamos para o alcançar. Utilizámos esta ferramenta na equipe e na organização, nomeadamente durante os sprints de retrospectivas regulares de arranque das equipas para melhoria contínua, na reestruturação do desenvolvimento de equipas; também, numa série de workshops facilitados por uma equipe de facilitadores internos sobre cultura para criar alinhamento e compreensão compartilhada sobre os valores da companhia, e em eventos que abrangem toda a empresa, como a renovação da Visão, Missão e Valores da Titansoft, num workshop de dois dias, envolvendo um grupo de líderes e representantes de cada departamento. Ao longo dos anos, passámos a apreciar os benefícios de ter líderes equipados com competências de facilitação - não só melhoram a qualidade da comunicação com cada colaborador, mas também ajudam a aumentar a eficiência geral das nossas reuniões. A facilitação veio não só para ser um subproduto da nossa adoção Agile, mas totalmente integrada na nossa abordagem de trabalho, para construir um ambiente de trabalho seguro e propício para os nossos Titaners. Este livro resume de forma excelente como utilizamos a Facilitação, assim como nos dá uma nova inspiração para mais trabalho de desenvolvimento organizacional.

Jasmine Huang, People & Operations Manager, Titansoft Ltd

O livro certo no momento certo! No nosso tempo de múltiplas crises, *The Power of Facilitation*, oferece uma visão acerca do que necessitamos desesperadamente: diálogo, escuta, consenso, tomada de decisão e colaboração. Fazer a pergunta certa pode ajudar qualquer grupo a seguir em frente rumo a uma visão compartilhada, não importando quão polarizado seja. Eu testemunhei o poder da facilitação já que usei estes métodos durante décadas para a formulação de políticas nas Nações Unidas, no desenvolvimento de comunidades, e ensinei estudantes da Universidade Wagner, em Nova Iorque. A Facilitação simplesmente funciona. É uma capacidade crítica necessária no governo, na sociedade civil e nos negócios, se a humanidade quiser lidar com o caos climático, ecocídio, racismo, fascismo e outros desafios. Obrigado por este livro poderoso.

Robertson Work, author of *A Compassionate Civilization*, former UNDP policy adviser, NYU Professor, New York

THE POWER OF FACILITATION

Este livro é um trabalho de amor de todos os seus contribuidores. A nossa missão é promover o poder da facilitação em todo o mundo. Estamos disponibilizando o livro gratuitamente para possibilitar e incentivar todos a lê-lo e compartilhá-lo.

Encorajamos a realizarem uma doação voluntária à International Association of Facilitators (IAF). Por favor juntem-se a nós no apoio à IAF na promoção do poder da facilitação em todo o mundo.

Para mais detalhes, e para fazer uma doação, por favor acesse:

<https://facpower.org/download/>

#FacPower



Este trabalho está licenciado por Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Pode fazer o seguinte:

- Compartilhar - copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato.
- Adaptar -, combinar, transformar e desenvolver sobre o conteúdo.
- Sob os seguintes termos:
- Atribuição - Deve dar o crédito apropriado, fornecer um link para a licença e indicar se foram feitas alterações. Pode fazer isso de uma forma razoável, mas não de qualquer forma que sugira que o licenciador o endossa a si ou à sua utilização.
- Proibido comercializar - Não pode usar o material para fins comerciais.
- Compartilhável - Se remisturar, transformar ou desenvolver sobre o conteúdo, deverá distribuir as suas contribuições sob a mesma licença do original.
- Sem restrições adicionais - Não pode aplicar termos legais ou medidas tecnológicas que restrinjam legalmente outras pessoas de fazerem qualquer coisa que a licença permita.

ISBN 978-1-9168868-0-3 (pdf)

ISBN 978-1-9168868-1-0 (ebook)

ISBN 978-1-9168868-2-7 (paperback)

Publicado por FacPower Press

Índice

| | |
|---|------------|
| Testemunhos | 2 |
| Índice | 5 |
| Biografia dos Autores Colaboradores & Praticantes Visuais | 6 |
| O que é o Poder da Facilitação e Porque é Importante? | 14 |
| O Poder da Facilitação e Estratégia | 20 |
| Facilitar a Mudança e Transformação | 32 |
| O Poder da Facilitação para o Pensamento Crítico | 46 |
| O Poder da Facilitação na Resolução de Conflitos | 56 |
| O Poder da Facilitação para Desenvolvimento de Equipas | 68 |
| O Poder da Parceria entre a Facilitação e a Comunicação | 84 |
| O Poder da Facilitação para a Auto-Reflexão, Mudança e Crescimento Pessoal | 98 |
| Viver uma vida Facilitadora | 118 |
| Conclusões e Pensamentos Finais | 132 |
| Descrição de Processos, Termos e Definições | 136 |
| Recursos Adicionais e Leituras Recomendadas | 141 |



Acerca dos Colaboradores

Biografia dos Autores Colaboradores e Praticantes Visuais

Editora

Kimberly Bain MA CPFJM

Kimberly Bain é Senior Partner da Bain Group Consulting. Kimberly é Facilitadora Profissional Certificada™ da IAF | Master, ex-presidente da International Association of Facilitators, foi nomeada “Visiting Scholar” na Universidade de Queen, Professora Adjunta no St. Lawrence College e está presente no International Facilitators Hall of Fame. É autora de best-sellers da Amazon e publicou cerca de uma dúzia de artigos em Jornais de revisão por pares (peer-review) sobre construção de consenso em grande escala. Kimberly é uma especialista líder no desenvolvimento de consenso global e auxilia no desenvolvimento e implementação de padrões internacionais de prática.

Kimberly é licenciada em psicologia organizacional e tem um mestrado em administração pública. Além disso, Kimberly é mediadora profissional e concluiu com êxito mais de 200 mediações judiciais e dezenas de intervenções no local de trabalho em todo o mundo.

Como facilitadora especialista, Kimberly trabalha com grupos de 5 a 1200 pessoas, ajudando-os a chegar a consensos. Kimberly recebeu quatro Prêmios de Impacto da Facilitação. Kimberly é conhecida pelo seu trabalho no desenvolvimento de processos de facilitação para conseguir com grandes grupos de profissionais em empresas multinacionais obter consenso. O seu último projeto vencedor do prémio Platinum facilitou o consenso entre mais de 2.000 enfermeiras de 25 países sobre as diretrizes da prática médica que melhoraram a vida de mais de um milhão de doentes que necessitam de estomias.

Kimberly trabalha habitualmente na Ásia e por toda a Europa, bem como mais perto de casa na América do Norte. Ela dedicou a sua vida e carreira ao poder da facilitação e é bem conhecida pela sua paixão e dedicação à comunidade de facilitação, conduzindo workshops e seminários em mais de 20 países para divulgar a sua visão e entusiasmo pelo trabalho que fazemos.

Autores

Malin Morén Durnford CPF|M & Trevor Durnford CPF|M

Em 1995, Malin decidiu dedicar a sua carreira a facilitar mudanças reais nas organizações e fundou a Lorensbergs, uma empresa de consultoria especializada em facilitação. Trabalhando com o seu marido Trevor Durnford, manteve-se comprometida com o caminho que escolheu e, nos últimos 25 anos, trabalhou com mais de 100 organizações em todo o mundo.

Malin atua como facilitadora em equipas de liderança e em intervenções de grande escala. É especialista no desenho de processos de mudança onde a facilitação é nuclear e ajudou muitas organizações a formar e desenvolver facilitadores internos. Foi descrita como “um milagre para trabalhar” por clientes em todo o mundo.

Malin possui uma licenciatura em Ciências do Comportamento pela Universidade de Gotemburgo, na Suécia, e graduou-se em Pedagogia e Aprendizagem de Adultos. É Facilitadora Profissional Certificada™ pela IAF | Master, está presente no Hall of Fame da IAF e possui um Certificado EMCC como Coach.

Trevor começou a sua carreira como engenheiro mecânico, embora logo depois se apercebesse que a sua verdadeira paixão estava no domínio das pessoas. Tornou-se consultor no início dos anos 90, treinando facilitadores e líderes em melhoria contínua. Com experiência em consultoria, Trevor voltou às organizações, desta vez em RH. Passou 7 anos como Diretor de RH para duas empresas multinacionais sediadas no Reino Unido, colocando grande parte de sua experiência em facilitação e mudança em prática.

Regressando ao campo da consultoria em 2005, Trevor ajudou a estabelecer a Lorensbergs com a sua esposa Malin Morén - desenvolveu a sua empresa com 25 consultores e trabalhou com clientes globalmente em facilitação, desenvolvimento de liderança e mudança.

Recentemente, Trevor foi presidente da Associação Internacional de Facilitadores e recebeu o Prémio Ouro por Impacto da Facilitação. Também é Facilitador Profissional Certificado™ pela IAF | Master e faz parte do conselho da Solutions Focus in Organizations Association. Reside atualmente com sua esposa Malin no Uruguai, onde continua a trabalhar com clientes, pessoalmente e virtualmente, enquanto trata das suas vinhas e dos animais da fazenda.

Mark Bain MBA

Mark Bain MBA, é professor adjunto em três instituições que ensinam alunos de graduação e pós-graduação em pensamento crítico, análise de negócios, estratégia de dados e ética nos negócios. Mark treina profissionais de saúde em todo o mundo sobre o valor das capacidades de pensamento crítico - as habilidades necessárias para desafiar “a maneira

THE POWER OF FACILITATION

como pensamos” e as ferramentas para “remapear” as nossas abordagens de resolução de problemas. Mark utiliza a sua experiência em pensamento crítico, solução de problemas e análise de dados para ajudar os profissionais de saúde a desafiar a forma como as decisões de atendimento ao paciente são tomadas e desenvolver novos e inovadores modelos de atendimento.

Mark começou a sua carreira em finanças corporativas e, em seguida, mudou-se para o setor político financeiro do governo. Após uma sucessão de cargos a nível de direção, Mark decidiu deixar o governo para satisfazer a sua curiosidade empreendedora e iniciou uma série de negócios de sucesso na América do Norte. A longa lista de experiências de Mark inclui: consultor da Global Business & New Venture para o programa de MBA da Universidade de Queens; Consultor de negócios do Turnaround Management Program - European Bank; Nomeado para o Conselho de Recursos Fiscais e para o Conselho de Revisão de Doações da Ontario Trillium Foundation. Mark recebeu o prémio Ontario Premier pela sua liderança e aplica a sua vasta experiência e conhecimento para ajudar outros a inovar e expandir através do seu trabalho de consultoria no BainGroup. Mark é autor de artigos de pesquisa com revisão por pares e continua a explorar como as organizações podem fazer melhor uso do pensamento crítico por meio da colaboração para inovar e crescer.

Hector Villarreal Lozoya MA

Héctor Villarreal Lozoya trabalha como consultor, facilitador e formador apoiando equipas e líderes para colaborarem a um nível superior. Ele acredita que a verdadeira colaboração é o resultado de um grupo que estabelece o contexto certo para ter sucesso. É sócio-fundador da Proyectum e da Kunlaboro Latinoamérica, empresa que tem como missão o desenvolvimento de competências de colaboração e soluções de trabalho em equipa aplicadas às práticas de gestão de projetos.

Em 2014, iniciou o seu trabalho de consultoria com participações em mais de uma dezena de países nas Américas e no Caribe. É membro da Associação Internacional de Facilitadores desde 2005 e foi Membro do Conselho de 2014-2019. Possui um mestrado pela Tecnológico de Monterrey e tem uma pós-graduação pela Universidade Complutense de Madrid. É um Instrutor Licenciado do Método Facilitador Eficaz, Facilitador Certificado no Método Lego Serious Play e Stormz Digital Collaboration Technologies. Tem interesse particular na utilização de novas tecnologias para enriquecer os processos de construção e colaboração de equipas quer remotamente quer em interações presenciais.

Michael Ambjorn CDir SCMP & Martin Gilbraith MA CPFJM

Com mais de 20 anos de liderança, Michael Ambjorn dirigiu organizações, presidiu a administrações de empresas e desenvolveu agentes de mudança. Como mentor, aconselha

individualmente Presidentes, Chefas Executivas e Líderes Seniores - a próxima geração de agentes de mudança - sobre estratégia, mudança e situações inesperadas. Particularmente interessado em como o alinhamento estratégico pode direcionar as pessoas e permitir o crescimento sustentável e a renovação. É um consumidor inveterado de café expresso.

Martin Gilbraith trabalha como facilitador, instrutor e consultor ajudando grupos, equipes e parcerias a trabalharem juntos de forma mais eficaz para alcançarem mudanças duradouras. O que o move é a sua paixão e compromisso em fazer uma diferença positiva no mundo e apoiar e permitir que outros também o façam. Martin iniciou a sua carreira trabalhando em desenvolvimento comunitário de base na Índia, África e Médio Oriente, após despertar para a sua própria paixão e compromisso como voluntário internacional. Ele tem facilitado, treinado e especializado na metodologia de facilitação ToP da ICA, desde 1986. Desde 1997 tem trabalhado com um vasto número de clientes no Reino Unido e no exterior. Martin é Certified™ Professional Facilitator pela IAF | Master, ex-presidente do capítulo da IAF Inglaterra e País de Gales e ex-presidente do IAF e diretor europeu da IAF. É Facilitador da ToP, Certificado pela ICA (CTF) e um provedor licenciado e formador experiente de cursos de formação de facilitação de Tecnologia de Participação (ToP) da ICA no Reino Unido. Foi presidente do Instituto de Assuntos Culturais Internacionais (ICAI) e ex-presidente-executivo do ICA no Reino Unido, instituição de caridade para participação e desenvolvimento. Ele possui um BA em Estudos de Negócios da Portsmouth University e um MA em Administração e Gestão de Desenvolvimento do Global Development Institute da Manchester University (então IDPM). A sua pesquisa de mestrado foi em sociedade civil, desenvolvimento e democratização.

Barbara MacKay MSc CPF

Bárbara é uma facilitadora a tempo integral, educadora de adultos e mentora-treinadora de outros facilitadores desde 1995 com a sua empresa North Star Facilitators. Antes de fundar a sua empresa atual, Bárbara trabalhou dez anos como consultora socioeconómica e investigadora, introduzindo habilidades de facilitação em avaliações de impacto socioeconómico e ambiental de projetos de desenvolvimento que afetam tribos e comunidades no Canadá.

A sua experiência e conhecimento cobrem milhares de eventos de facilitação e treino dirigidos a todos os setores nos EUA, Canadá, Ásia, México, Oriente Médio e Europa. Barbara tem um estilo enérgico e entrega clara. Dedicar-se ao seu crescimento profissional e pessoal contínuo e ao dos outros. Ela atualmente é mentora de muitos colegas nacional e internacionalmente em design de facilitação e construção de competências.

Bárbara é assessora de certificação de facilitação da Associação Internacional de Facilitadores desde 2002 e foi incluída no Passeio da Fama da IAF no final de 2018. Os seus clientes incluem todos os níveis do governo, corporativo, sem fins lucrativos, saúde, TI, setores financeiros e de educação, grupos tribais, grandes e pequenas empresas, sindicatos e associações.

Ela é uma “blog” ávida e está agora a iniciar a produção de podcasts para ajudar facilit-

THE POWER OF FACILITATION

adores e líderes facilitadores a desenvolverem as suas habilidades para mudar o mundo a ser um lugar mais seguro, justo e equitativo. Ela adora as possibilidades da facilitação virtual online e está constantemente a praticar e explorar diferentes plataformas para isso. Nas horas vagas, ela caminha, anda de bicicleta, acampa, cozinha, sai com a família e amigos e cria mosaicos.

Kavi Arasu & Stephen Berkeley

Kavi Arasu adora trabalhar com pessoas e ajudá-las a se ajudarem. O desenvolvimento de pessoas e as mudanças sistémicas da engenharia são o que mais prazer lhe dão. A sua experiência multidisciplinar, que vai desde vendas e publicidade a gestão de talentos e outros domínios de RH, ajudaram-no a experimentar (e aplicar) os benefícios do pensamento interdisciplinar aplicado em primeira mão.

Kavi tem quase duas décadas de experiência corporativa, em ambientes multiculturais tanto em empresas multinacionais como em organizações indianas. Na sua última função corporativa na Asian Paints (uma multinacional de revestimentos de \$ 2 + bilhões com sede na Índia), Kavi foi o chefe do grupo de Gestão de Talentos, Aprendizagem, Liderança e Desenvolvimento Organizacional, Diversidade e Inclusão e Colaboração Social.

As conversas estão no centro de seu trabalho, aprendizagem e crescimento e, naturalmente, a facilitação é uma parte muito importante do seu trabalho.

Ele tweeta (@_kavi) regularmente e tem aparecido na lista dos “20 maiores influenciadores de RH na Índia” publicada pela SHRM na Índia desde 2012. Ele tem blogado desde 2005 e seu site é www.kaviarasu.com. Kavi foi presidente da IAF Índia em 2016.

Stephen é um facilitador de mudança e cultura e concentrou boa parte da sua carreira de três décadas em ajudar indivíduos, equipas, organizações e comunidades na Austrália, Reino Unido e Índia a desbloquear e realizar todo o seu potencial. Stephen tem grande experiência de trabalho com conselhos e líderes seniores nas áreas de desenvolvimento de estratégia, “governance” e melhoria de negócios. A sua especialidade é ajudar as pessoas a verem o quadro geral, ligar os pontos e desenvolver estratégias que gerem mudanças sustentáveis.

Ele é membro da Associação Internacional de Facilitadores (IAF) desde 2013 e atua na promoção do poder de facilitação em todo o mundo. Ele foi membro da diretoria do Capítulo da IAF na Índia e atualmente é membro do conselho do Capítulo da IAF na Austrália.

Quando não está a ajudar as pessoas a ter conversas difíceis, ele adora navegar na natureza, seja nos oceanos, rios, montanhas ou planícies, ou experimentar cozinhar à base de plantas. Ah, e ele adora começar e terminar o dia com meditação.

Kavi e Stephen têm vasta experiência em trabalhar juntos em várias culturas. Eles separaram-se nas suas crenças filosóficas, estilo de facilitação, mas estão unidos nos seus valores e vontade de servir.

Equipa de Praticantes Visuais

Kailin Huang

Kailin é a fundadora da prática de facilitação visual, o Picture People Plan. Curiosamente, Kailin não possui nenhum treino especial em arte além da disciplina obrigatória usual durante os anos do ensino fundamental e médio. A sua brilhante descoberta da facilitação visual ocorreu na sua carreira anterior em desenvolvimento organizacional e facilitação de processos. Foi em 2012 que ela viu uma senhora (Wendy Wong dos Welenia Studios) desenhar belas notas visuais “ao vivo” em flip chart. As palavras “gravação gráfica” soaram como um alerta para ela, mas ela não entendeu totalmente esse momento: o seu potencial para trazer vida a uma reunião e ajudar todos a terem uma imagem compartilhada do que eles contribuíram durante esse diálogo.

Kailin adota um estilo de apresentação visual mais espontâneo, indo e vindo de acordo com a dinâmica de cada conversa e encontro. Ela acredita que a sua maior força como visual practitioner é ser capaz de honrar cada conversa de uma maneira única, em vez de impor o seu estilo favorito aos participantes. Em 2018, Kailin escreveu e publicou o primeiro manual de estratégia visual da Ásia, “Let’s Draw, Draw Out, and Draw Together!”

Rosanna von Sacken MSc CPF

Rosanna é a fundadora e principal consultora da Advanced Consulting and Facilitation Ltd., sediada na região metropolitana de Vancouver, British Columbia, Canadá, desde 2001. O seu trabalho principal envolve projetar e facilitar workshops, reuniões e programas de treino, ajudando organizações, grupos e executivos em equipe e desenvolvimento de liderança, planeamento estratégico, envolvimento das várias partes interessadas, da comunidade e de conversas corajosas. Ela treina indivíduos e pequenas equipas de liderança para ajudá-los a ver e conectar com as possibilidades, aprender e crescer até ao limite.

Como Visual Practitioner, Coach e comunicadora, ela usa a sua criatividade, habilidades de escrita e desenho para complementar a sua paixão em todos os aspetos visuais. Ela é coautora contribuinte no livro *The World of Visual Facilitation* (2019), e é a ilustradora do livro de Rebecca Suthern intitulado *Sightline - Strategic Plans that gather Momentum, not Dust* (publicado em 2020). Rosanna também cria vídeos explicativos, produz gravação gráfica em estúdio e em tempo real e treina facilitadores no uso de desenhos e ferramentas visuais. Embora não seja já o seu principal trabalho, com o seu diploma e raízes em geologia aplicada, Rosanna tem fornecido e continua a fornecer consultoria de gestão de emergência no seu negócio.

Debbie Roberts

Debbie é uma facilitadora gráfica, gravadora e formadora, sediada no Reino Unido, que trabalha com grandes e pequenas organizações. No seu início de carreira trabalhou com saúde mental e bem-estar, com foco na capacitação, ação comunitária e liderança. Durante esse tempo, adquiriu as capacidades para liderar projetos, acolhendo e facilitando conversas. Ela aprendeu sobre facilitação gráfica e rabiscar com significados e, ao longo do tempo, integrou-os na sua facilitação por meio do mapeamento de conversas e processos com grupos.

Trabalhando como uma facilitadora gráfica dedicada, uma Visual Practitioner, em 2009 ela fundou a Engage Visually. Os seus clientes incluem o King 's College London, Cambridge University, Cambridge Neuroscience, IIEP UNESCO, NHS England e muitos NHS Trusts e Universidades. O trabalho de Debbie é impulsionado pela sua crença na justiça social e ambiental, no bem-estar e na capacitação de todos os indivíduos e comunidades.

Chitra Chandrashekhar

Chitra Chandrashekhar, é a fundadora e proprietária da Mographies (desde 2011), um estúdio de design de histórias visuais e micro-práticas de consultoria de histórias. Através da Mographies, ela facilita loops de conversação autênticas, sessões de co-aprendizagem consciente e conexões co-criativas com a comunidade, com várias soluções gráficas / visuais de história, que serviram multinacionais da Fortune 500 ranking , consultorias, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos, instituições governamentais a micro negócios.

Chitra tem sido um membro do corpo docente visitante em escolas / universidades privadas e governamentais, de design, arquitetura e administração na Região da Capital Nacional, na Índia. Ela apresentou trabalhos acadêmicos em conferências internacionais de artes, educação e design, apresentou histórias e facilitou oficinas criativas em festivais de conto de histórias e feiras de mini-maker, na Índia. Ela também contribui habitualmente com capacidades, conhecimento e informações em várias comunidades de prática online e offline para educação em design, narração de histórias e facilitação gráfica.

Chitra é arquiteta e designer de comunicação visual por qualificação e ex-aluna da Escola de Planeamento e Arquitetura de Nova Delhi e da Escola de Design do IDC, IIT Bombay. O seu interesse revela-se em projetos transversais / inter / transdisciplinares que enriquecem a experiência humana. Por meio de sua prática, esforça-se para ver o mundo como micro histórias e macro mitos entrelaçados, preenchendo lacunas de informação entre a teoria e a prática do design sustentável, nas múltiplas facetas da vida.



O que é o Poder da Facilitação e por que é Importante?

Desde o início da humanidade, questões sobre como nos organizamos, criamos e inovamos, criamos estratégias, tomamos decisões e resolvemos disputas, têm sido consideradas por filósofos, acadêmicos e formadores de opinião. Da obra de Platão sobre uma sociedade justa aos métodos de investigação de Aristóteles; das Funções de um Executivo de Chester Bernard às teorias sobre liderança de Peter Senge, a crença fundamental é que os humanos têm a capacidade de interagir e pensar juntos. E quando o fazemos, podemos alcançar resultados incríveis. O poder da facilitação é exatamente isso. Criar o espaço, o tempo e as condições para que as pessoas pensem juntas, criem juntas, resolvam problemas juntas e projetem juntas um futuro melhor. A ênfase está sempre no “juntos”.

“Quando uma sociedade perde essa capacidade [de diálogo], tudo o que resta é uma cacofonia de vozes lutando para ver quem ganha e quem perde. Não há capacidade de ir mais fundo, de encontrar um significado mais profundo que transcenda as visões individuais e o interesse próprio. Parece razoável perguntar se muitos dos nossos problemas mais profundos em nos governarmos a nós próprios, nos dias de hoje, o chamado ‘bloqueio’ e a perda de respeito e cuidado mútuos... não resultam dessa capacidade perdida de conversarmos uns com os outros, de pensarmos juntos como parte de uma grande comunidade.”

Peter Senge

“Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas comprometidas pode mudar o mundo. Na verdade, é a única coisa que já aconteceu”

Margaret Mead

Há muitos exemplos na história de como a má interpretação, a falta de comunicação e os mal-entendidos levaram a resultados catastróficos. Guerras, aquisições, fracassos, etc., provam o que pode dar errado quando não pensamos juntos e de forma eficaz. Mas, e todas as oportunidades perdidas para alcançar resultados surpreendentes? E a cura que nunca se tornou na medicina convencional, a invenção que nunca viu a luz do dia, o centro juvenil que nunca foi construído ou a melhoria de processo que nunca foi vista pela administração sênior? Não devemos apenas aprender com os erros colossais. Também devemos considerar os ‘e

ses, daquelas oportunidades perdidas que ainda não conhecemos.

Este livro foi elaborado para explorar como o poder da facilitação pode ajudar-nos a pensar juntos de forma mais eficaz, para obter melhores resultados. Fornece exemplos de como o poder da facilitação pode ajudar a evitar os “erros” – interpretações errôneas, falhas de comunicação e mal-entendidos. A facilitação tem o poder de garantir que todas as vozes sejam ouvidas, todas as possibilidades sejam exploradas e nenhuma oportunidade seja desperdiçada.

Então, afinal o que é a Facilitação?

Uma pergunta que muitas vezes nos fazemos é: “O que é a Facilitação? É uma filosofia, uma competência, um processo ou uma profissão?” A resposta curta é “Sim, é isso tudo”.

A facilitação é uma filosofia. É a crença fundamental na capacidade inata das pessoas de colaborar. É a base filosófica de todas as sociedades civilizadas e da maioria dos movimentos políticos. É a crença na sabedoria e nas habilidades das pessoas. É também a crença de que não apenas duas cabeças pensam melhor que uma, mas que quando grupos de pessoas compartilham ideias $1+1+1 \neq 3$. É o entendimento de que quando três pessoas partilham as suas ideias, elas constroem os conceitos umas das outras, expandem o seu próprio pensamento e o pensamento umas das outras e criam novas ideias. É a convicção profunda de que $1+1+1 = \text{infinito}$.

“Significado é tudo o que queremos. As escolhas são tudo o que fazemos. Relacionamentos são tudo o que temos.”

Sandy Schuman

A facilitação é uma competência. Embora todos tenham a capacidade de entrar em conversas autênticas e intencionais, nem sempre fazemos isso. Na verdade, os exemplos do poder de facilitação fornecidos neste livro são, infelizmente, a exceção e não a regra. As competências de facilitação são um pré-requisito para líderes, comunicadores, educadores e políticos. As competências de facilitação são, no entanto, muitas vezes negligenciadas, preteridas, ignoradas ou esquecidas na nossa corrida pela eficiência, perfeição, inovação e doutrinação. As competências de facilitação são muitas vezes vistas como técnicas simples que na verdade não precisam de treino ou prática, técnicas que são uma extensão óbvia da habilidade posicional de um líder ou gestor. Este facto, argumentamos, não poderia estar mais longe da verdade. Como acontece com qualquer competência, a facilitação precisa de ser compreendida, aprendida e praticada.

Muitas vezes superestimamos a importância do líder e minimizamos a importância da liderança.

A facilitação é um processo. Para ajudar as pessoas a exercitar as suas habilidades inatas de facilitação, foram criados processos específicos e que continuam a ser criados para apoiar as pessoas a pensarem juntas. Esses processos foram desenvolvidos a partir de conceitos das

ciências comportamentais e da antropologia. Os processos são baseados na compreensão do processo criativo, da dinâmica de grupo e do poder gerador das questões originais. Muitas vezes esses processos são simples e fáceis de aplicar, uma vez que a sua base fenomenológica é compreendida. Outras vezes, eles têm requisitos muito subtis que, se não bem geridos, podem atrapalhar mais do que ajudar. Alguns desses processos são descritos

THE POWER OF FACILITATION

neste livro. Alguns levam anos de estudo e de prática para aperfeiçoar. Mas à medida que o corpo de conhecimento em facilitação se expande, esperamos que a compreensão e o uso apropriado desses processos também se expandam.

A facilitação é uma profissão. Indivíduos que possuem a filosofia de facilitação, às vezes como uma religião, criaram a profissão com o corpo de conhecimento necessário, código de ética, competências e certificações profissionais, com um organismo internacional para mantê-lo em conjunto. Este órgão é a Associação Internacional de Facilitadores (IAF). Os seus membros dedicam-se à arte e à ciência da facilitação e veem-na exatamente assim – como uma arte e uma ciência. Os facilitadores profissionais são especialistas em aproveitar o poder da facilitação para ajudar indivíduos, grupos, organizações e sociedades a se envolverem em conversas intencionais, resolver problemas insolúveis, resolver conflitos profundos, inovar, melhorar e prosperar.

O Poder da Facilitação libera as pessoas para falar e explorar seus pontos de vista e ideias. Permite que os resultados surjam em vez de serem orquestrados.

“As organizações não são mais estruturas estáticas e hierárquicas que precisam ser gerenciadas e controladas, mas são redes dinâmicas e fluidas de atores interconectados que devem ser engajados por missão e oportunidade.”

**Ming Zeng
in Smart Business**

Embora a facilitação ainda seja um conceito bastante vago, aproveitar o seu poder não exige nenhuma ciência. A facilitação aproxima as pessoas e dá-lhes tempo e espaço para interagir consigo mesmas e com os outros. Potencializa a magia da engenhosidade humana colaborativa. Na nossa experiência, a facilitação tem o poder de transformar profundamente indivíduos, grupos e equipas, organizações e comunidades e até sociedades inteiras. Mesmo para aqueles que já acreditam fanaticamente no poder da facilitação, ficamos continuamente surpreendidos com a sua capacidade de criar mudanças positivas, poderosas e duradouras.

Este livro procura ilustrar o poder da facilitação partilhando histórias e exemplos de como a facilitação teve um impacto duradouro no atingimento de uma variedade de objetivos e em vários contextos por todo o mundo.

O que há nesse livro?

“O que é coconstruído... será valorizado e valioso para o sistema humano por uma razão abrangente: a qualidade do ‘espaço relacional’ a partir do qual as novas construções do futuro são nutridas faz uma diferença que faz a diferença.”

David L Cooperrider

Este livro foi um esforço colaborativo de pensadores líderes globais em facilitação. Cada capítulo aborda o poder da facilitação nos diferentes aspectos dos negócios, da comunidade, da vida e da sociedade. Dá exemplos de como ajudar as pessoas a pensar em conjunto para alcançar resultados surpreendentes e impactantes. Também dá exemplos de como usar o seu poder de pensar melhor por si mesmo.

Os capítulos estão organizados, começando em como o poder da facilitação pode ajudar a criar mudanças positivas e sustentáveis nas organizações, ajudar as organizações a pensar de forma estratégica e crítica, e ajudar a resolver conflitos. Os capítulos finais analisam como o poder da facilitação pode fazer mais do que resolver problemas específicos

“Trabalhar com grupos pode ser difícil de inúmeras maneiras, mas trabalhar sem grupos é quase impossível.”

Sandor Schuman & John Rohrbaugh

ou atingir metas específicas; eles refletem sobre como a facilitação pode ser usada para ajudar indivíduos, equipas e a sociedade como um todo a pensar juntos, crescer e inovar.

O primeiro capítulo foca-se no poder da facilitação no desenvolvimento e implementação da estratégia. Existem centenas de livros sobre planeamento estratégico com muitas ferramentas

e modelos explicando como determinar a sua visão de futuro e as prioridades estratégicas. O que esses livros não dizem é como envolver, de uma forma autêntica e prática, as pessoas chave de uma maneira que resulte em melhores resultados e maior impacto transformacional. Este capítulo foca-se num processo colaborativo de push-and-pull, baseado na mentalidade de abundância, com um claro viés de ação e inovação. O poder da facilitação pode ser a garantia da sua estratégia. Planos ou metas são suportados e implementados por elementos de dentro e de fora da sua organização.

O segundo capítulo explora o poder da facilitação em iniciativas bem-sucedidas de mudança e transformação organizacional. Os autores conduzem-nos através de três histórias de sucesso que demonstram que a mudança vem da conversação, uma de cada vez, e as organizações tornam-se em organizações de excelência, uma pessoa de cada vez.

“O que eu odeio em uma discussão é que ela sempre interrompe uma discussão”

G.K. Chesterton

Também examinam os benefícios de uma mentalidade de abundância no crescimento das capacidades de facilitação nas organizações. Eles mostram como expandir a compreensão das pessoas sobre o poder da facilitação ajuda toda a organização a transformar-se por meio de mudanças sustentáveis e positivas. Criar profundas e duradouras mudanças

“A disciplina do aprendizado em equipe começa com o ‘diálogo’, a capacidade dos membros de uma equipe de suspender suposições e entrar em um genuíno ‘pensar juntos’. Para os gregos, ‘diálogos’ significava um fluxo livre de significados através de um grupo, permitindo que o grupo descobrisse insights não alcançáveis individualmente... [isso] também envolve aprender a reconhecer os padrões de interação em equipes que prejudicam o aprendizado.”

Peter Senge

requer compromisso de todos os níveis e sectores da organização. Este capítulo mostra como o poder da facilitação pode fazer isso acontecer.

O terceiro capítulo analisa o poder da facilitação e do pensamento crítico, e examina como questionar suposições e o raciocínio por meio da lógica e da diversidade de pensamento podendo ajudar indivíduos, grupos, organizações e comunidades a conseguir conclusões mais sustentáveis. O autor lembra que as empresas de sucesso começam e terminam com as pessoas dentro e fora da

THE POWER OF FACILITATION

organização. Ele examina como o pensamento crítico, em conjunto com a comunicação, colaboração e criatividade/inovação, pode ampliar o poder da facilitação.

O quarto capítulo explora o poder da facilitação na resolução de conflitos. Usando a famosa citação de Mary Parker Follett, “Todo polimento é feito por fricção”, este capítulo mostra como o poder da facilitação garante que a fricção melhore em vez de destruir os relacionamentos humanos. Exemplos de campo, incluindo conflitos sociais em larga escala, mostram como a facilitação pode ser um facilitador de diálogos públicos positivos e conversas cruciais. A facilitação permite que indivíduos, grupos e facções da sociedade adotem a noção de conflito construtivo – passando de “bater e derrotar” para “juntos podemos”.

O quinto capítulo examina o poder da facilitação no crescimento de equipas de alto desempenho. O autor explora como a facilitação de processos pode ajudar um grupo díspar de indivíduos, juntos por um curto período de tempo, a colaborar de forma frutífera como uma equipa de alto desempenho. O capítulo analisa como os processos facilitadores podem impactar o desenvolvimento e interação do grupo, como acelera o desempenho e como pode ajudar os grupos a evoluir para equipas.

O sexto capítulo examina a interface entre facilitação e comunicação e como o poder da facilitação pode ajudar a espalhar a mensagem e ajudar a expandir a compreensão, tanto para o(s) emissor(es) quanto para o(s) receptor(es) da mensagem. Os autores examinam o que é preciso para alinhar as pessoas por trás da mudança, a importância do contexto e como uma visão geral pode ajudar a evitar a paralisia da análise.

O sétimo capítulo trata do poder da facilitação na promoção do crescimento pessoal e profissional. Muitas pessoas pensam erradamente que o pensamento facilitador é apenas algo que ajudamos outros a fazer. Este capítulo explora o uso da auto facilitação para reflexão pessoal, para traçar sua própria jornada e visa fortalecer sua compreensão do poder da facilitação na criação de vidas grandes e significativas. São discutidos em pormenor três diferentes processos criativos de planeamento pessoal, com exemplos para experimentar.

O oitavo capítulo encerra a nossa exploração do poder da facilitação examinando os benefícios de se viver um estilo de vida facilitador. Os autores fazem um estudo de caso de facilitação e um estudo de caso direcionado para si. Eles afirmam que, à medida que os humanos evoluem perpetuamente, precisarão de entender o que está a emergir. Precisaremos continuar unidos para dar sentido coletivo às novas realidades e, a partir daí, priorizar as nossas ações. Este capítulo instigante traz-nos de volta aos primeiros princípios e lembra-nos o potencial que o poder da facilitação pode ter nas nossas vidas.

Os anexos no final do livro são referências para os leitores. O anexo A fornece descrições dos processos de facilitação discutidos nos capítulos na ordem em que aparecem. O anexo B fornece recomendações para leitura adicional, referências importantes e sugestões de blogs e sites que os autores recomendam para aqueles que desejarem aprender mais sobre

“É estranho que, para cada nova tecnologia, tenhamos um manual de como usá-la. Exceto para humanos. Viemos a este mundo para enfrentar os quebra-cabeças da existência sem nenhum manual chamado Como ser um ser humano.”

R. Brian Stanfield

O que é o Poder da Facilitação e por que é Importante?

a facilitação de processos e processos colaborativos.

Por quê agora?

Uma pandemia global, a agitação econômica, mudanças na liderança e ao nível dos sistemas que rivalizam com aquelas não eram vistas desde a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais. Mas se pensarmos nisso como um momento de crescimento, caos ou disrupção, o que fazemos a seguir é que definirá os resultados.

Hoje, talvez mais do que em qualquer ponto da nossa história, a facilitação – a filosofia, a competência, o processo e até a profissão – é fundamental para a nossa evolução contínua enquanto indivíduos, grupos, organizações e sociedades. Para sobreviver e prosperar, precisamos aproveitar o poder da facilitação para nos ajudar a manter conversas autênticas e intencionais que nos ajudarão a entender a nós próprios, aos outros e ao mundo em nosso redor. Pensar juntos é a única maneira de crescermos no meio do caos e da disrupção, para terminarmos num lugar melhor.

O nosso propósito coletivo ao escrever este livro foi inspirá-lo, a si leitor, a descobrir e a libertar o poder da facilitação em si e nos outros. Todas as soluções começam com uma conversa. Este livro destina-se a ajudá-lo a iniciar as suas próprias conversas interessantes e a nossa esperança é que este livro atue como um catalisador para o ajudar. Também esperamos que seja inspirado a tecer facilitação e princípios facilitadores ao longo da sua vida, das suas interações, do seu pensamento, da sua tomada de decisão e das suas ações. Mas, acima de tudo, esperamos que utilize as ideias, exemplos e conceitos descritos nos capítulos seguintes e os aplique nos seus grupos, organizações e comunidades.

Boa leitura!

Kimberly Bain



Capítulo 1

O Poder da Facilitação e a Estratégia

Kimberly Bain

Se procurar por “Planeamento Estratégico” no Google, irá encontrar milhares de livros, artigos e recursos sobre o tema. Desde as “Cinco Forças” de Porter até aos “Vendavais de Destruição” de Schumpeter, desde as “Estratégias Oceano Azul” até às “Estratégias dos Limites” e desde organizações ágeis até organizações de aprendizagem contínua, existem centenas de ferramentas e modelos, milhares de guias-de-como e montanhas de conselhos sobre como criar e executar o Plano Estratégico perfeito. Mas o planeamento estratégico não é sobre o plano. É sobre o impacto de pensar estrategicamente em conjunto. É sobre intencionalmente envolver e crescer de uma forma que é propositada e direcional. Envolve pensar criticamente e colaborar dentro e fora da organização.

Porque não é só sobre o que a organização faz, é sobre como a organização pensa.

K.E. Weick, no seu livro Criação de Sentido nas Organizações, conta a história de um grupo de soldados perdidos nos Alpes depois de uma tempestade de neve. Eles começam a perder a esperança mas depois uma pessoa do grupo descobre um pedaço de um mapa antigo no seu casaco. Eles reuniram, estudaram o mapa e criaram ideias para regressar em segurança. Eles alcançaram um abrigo e foram resgatados, para descobrir mais tarde que o mapa era das Montanhas dos Pirinéus. Tal como o pedaço do mapa antigo, o propósito da estratégia não é guiar por um caminho. Em vez disso, a sua intenção é unir as pessoas num propósito comum, acender o seu espírito e crença no possível, providenciar foco/direção e construir o momentum.

“Na preparação para a batalha, sempre achei que os planos são inúteis, mas o planeamento é indispensável.”

General Dwight D. Eisenhower

Quando os clientes me pedem para facilitar o seu Planeamento Estratégico, eu começo sempre por explicar as minhas três regras de ouro:

1. Posicionamento e vantagem competitiva são demasiado estáticos. Um Plano Estratégico deve ser um documento vivo que evolui continuamente.

2. Não há lugar para o pensamento de escassez no Planejamento Estratégico. O que é requerido é uma mentalidade de abundância e uma abordagem orientada para a solução.
3. Para alimentar uma mentalidade de abundância e manter um plano estratégico vivo e a respirar, temos que nos focar no processo. Nós temos que mudar não só o que a organização faz; nós temos que mudar como a organização pensa.

O poder da facilitação é que permite e suporta cada uma destas regras de ouro. Fornece a base e a energia para a organização e as comunidades verem além das fronteiras do que é. Permite avançar para a terra do que poderia ser. E ajuda a pensar em conjunto para criar os meios para lá chegar. O que se segue explora cada uma destas regras de ouro em detalhe.

Regra de Ouro #1: Estratégia é um recurso vivo

“Vivemos num tempo de mudança tão dinâmico que nunca há um só futuro à nossa frente mas um a desenrolar-se a cada dia.”

Lawrence Philbrook

obstáculos. Isto liga o nosso pensamento à realidade presente e passada. Ser oportunista é responsivo, ser inovador é ser proativo. O poder que a facilitação traz para o pensamento estratégico é abrir a conversa para o que é possível - para além do que é, para o que poderia ser. Alimenta uma consciência transversal à organização de que a oportunidade reside na ambiguidade. Elizabeth Gilbert, no seu livro Grande Magia, declara que avançamos da revolução do conhecimento para a revolução da criatividade e inovação.ⁱⁱⁱ

E ela continua dizendo que “a motivação para o perfeccionismo é uma corrosiva perda de tempo.” Histórias de sucesso como a da Alibaba suportam a sua afirmação. No seu livro Smart Business, Ming Zeng escreve, “Estratégia já não significa análise e planeamento, mas sim um processo de experimentação e de engajamento do cliente em tempo real.”

Ele continua dizendo que “as forças familiares da concorrência? estão a cair e a dar lugar a novas formas de cooperação entre o negócio e uma miríade de outros intervenientes.

“Ser oportunista é responsivo, ser inovador é proativo.”

O futuro não é um ponto qualquer no tempo. O futuro é um continuum que começa agora e não tem um fim definido. Existem vários futuros possíveis; o hoje não precisa de ser uma referência limitadora. O Planejamento Estratégico orientado para informação frequentemente começa com uma análise como a SWOT ou a PESTLE, assenta nas Cinco Forças de Porter e foca em remover

“A motivação para o perfeccionismo é uma corrosiva perda de tempo.”

E. Gilbert

Quando a estratégia já não é baseada na competição/ concorrência? mas centrada na coordenação, as formas de criar valor são completamente transformadas”. Zeng reconhece que ser oportunista é ser responsivo, mas ser

THE POWER OF FACILITATION

inovador é ser proativo.

Aqueles que estão no Movimento Agile compreendem que isto significa que existem várias formas de atingir um objetivo. O Manifesto Agile diz que é melhor escolher um caminho, baseado no pensamento e informação de hoje. E depois melhorar continuamente a execução com base na informação que se vai obtendo conforme se vai avançando. Esta mentalidade de “bom o suficiente por agora” requer agilidade de pensamento. Também requer agilidade da estrutura e dos processos para permitir à organização iterar até ao seu melhor futuro. A organização deve compreender como pensar e agir de forma ágil. Deve analisar a sua cultura e as suas estruturas para assegurar que não existem anticorpos corporativos que impossibilitem o processo de correr riscos, a criatividade e a inovação.

Facilitar o pensamento estratégico de uma forma que torne isto possível transversalmente à organização é crítico. Precisamos juntar pessoas de dentro e de fora da organização. Precisamos incluir aqueles que servem e os que são servidos. E precisamos fornecer as ferramentas e processos para todos pensarem em conjunto de forma efetiva. Isto é o que o Planeamento Estratégico facilitativo faz. Ajuda as organizações a pensar melhor juntas.


Golden Regra de Ouro #2: Abundância encontra foco

A mentalidade da vantagem competitiva, diferenciação entre a qualidade e o custo, trabalhar mais, fazer mais e distinção de marca estão todos ancorados no que é, em vez do que poderia ser. A mentalidade de abundância utiliza a lógica de atrair (pull), e não apenas a lógica de empurrar (push), e foca no pensamento orientado para a descoberta. Facilitar um pensamento estratégico que relaxa as premissas e liberta a criatividade permite considerar o possível. Isto pode ser profundo e transformador.

“Abordar todas as conversas de planeamento estratégico com foco na solução nos permite equilibrar a necessidade de abertura radical ao possível com uma base na realidade.”

Os facilitadores fazem isto colocando questões originais sobre o que a organização faz e o que os seus clientes querem. Isto permite que as conversas avancem da resolução de problemas para a inovação, de serem baseadas em experiências passadas para serem orientadas para o futuro. Pode ser a diferença entre criar uma estratégia que é a pedra angular da organização em vez da obra máxima da organização.

O pensamento orientado para a solução não é apenas sobre identificar o que funciona e fazer mais disso. É sobre identificar o que funciona e alavancar nisso para melhorar tudo. Abordar cada conversa de Planeamento Estratégico com o foco na solução permite-nos balancear a necessidade de uma abertura radical ao possível com a ancoragem à realidade. O Planeamento Estratégico é sobre concordar com um propósito e objetivo comuns e avançar juntos para os atingir. É sobre criar e manter uma atitude eu-consigo e apoiar um viés a favor da ação.

| <i>Abertura radical ao possível</i> |  | <i>Ancorada na realidade</i> |
|---|---|--|
| <i>Viés a favor da ação</i> | Equilibrado com | <i>Valores estratégicos fortes, claros e vividos</i> |
| <i>Estruturas que permitam a inovação</i> | Equilibrado com | <i>Processos que suportem inovação criativa</i> |
| <i>Experimentação/iteração em tempo real</i> | Equilibrado com | <i>Sólida Missão</i> |
| <i>Mentalidade de abundância</i> | Equilibrado com | <i>Foco na solução</i> |
| <i>Agilidade organizacional</i> | Equilibrado com | <i>Visão incutida no ADN da organização</i> |
| <i>Colaboração empurra-atrai</i> | Equilibrado com | <i>Sistemas de medição estrategicamente intencionais (dados em tempo real)</i> |
| <i>Necessidade de exploradores e conectores</i> | Equilibrado com | <i>Necessidade de planeadores e produtores</i> |

Regra de Ouro #3: Mude o que fazemos, mude como pensamos

Muitas tradições de sabedoria dizem que o que interessa não é o destino, é o caminho. Isto é especialmente verdade no Planeamento Estratégico. Todos já ouvimos falar, ou experimentamos, situações em que as empresas contratam consultores para desenvolver o Plano Estratégico para elas. Conduz-se investigação, realizam-se entrevistas, fazem-se reuniões. Tudo isto resulta num plano brilhante que inclui as mais recentes teorias de gestão e as melhores práticas da indústria. O dinheiro troca de mãos, os anúncios são feitos, frequentemente com alguma fanfarra, e cópias do plano são distribuídas pelos gestores, colaboradores e accionistas. O plano permanece nas mesas das pessoas durante umas semanas. Depois emigra para uma prateleira de livros.

Rapidamente é esquecido na miopia do perfeccionismo do core business e a azáfama da realidade do dia-a-dia.

Focar no porquê, ajuda a ultrapassar o mas.

Tristemente, esta versão do Planeamento Estratégico, ou um processo similar, ainda acontece hoje nas organizações. Não importa se é uma consultora, um grupo de trabalho de gestores sênior ou um retiro da administração. Quando um pequeno grupo de pessoas desenvolve um plano para a organização, eles estão a dizer “ao resto” que caminho deve seguir. Isto é ser orientado para o destino e não orientado para o caminho. Se existem muitos futuros disponíveis para nós, escolher apenas um é limitador. Especialmente dado que escolher esse futuro é normalmente baseado na realidade atual e em arquivo estático.^{viii}

Para o verdadeiro pensamento estratégico acontecer nas organizações, o foco tem que estar em como o Plano Estratégico é desenvolvido, e não no plano em si. Que processo,

THE POWER OF FACILITATION

ou processos, serão usados para aceder à sabedoria coletiva da organização? Como devemos aceder ao sistema em que a organização vive? Quem deverá fazer parte da conversa?

Quando é que eles deverão ser envolvidos? Como é que a colaboração deverá ser facilitada? Estas são questões críticas que têm que ser minuciosamente examinadas e consideradas.

O objetivo é desenhar um processo onde o Plano Estratégico se torna organicamente imbuído na organização ao nível celular. Porque, no final do processo do Planeamento Estratégico, em vez de ler o plano, quer que o pessoal seja parte do plano. Em vez de ouvir o plano, quer que o pessoal compreenda o plano. E, mais importante, em vez de receber o plano, você quer que eles celebrem o plano.

Desculpas, Desculpas

Depois de explicar as minhas três regras de ouro aos clientes eu normalmente ouço uma versão da afirmação, *“Isso soa tudo muito bem mas...”*

- *queremos ter o novo plano pronto em três meses, por isso não temos tempo para fazer todas essas coisas de engajamento”;*
- *não queremos ficar presos num longo exercício de olhar o umbigo”;*
- *os nossos colaboradores estão demasiado ocupados para serem envolvidos a esse nível”;*
- *as pessoas são demasiado cínicas para estarem interessadas em Planeamento Estratégico”;*
- *os nossos colaboradores e clientes não compreendem a complexidade de fazer recomendações informadas”;*
- *nós já sabemos para onde queremos ir nos próximos anos, só queremos confirmar isso e solidificar o percurso do caminho traçado”.*

Alguns destes soam familiar? Confie em mim, eu já as ouvi todas e mais ainda. Tudo volta à questão original: porque é que estão a usar energia e recursos organizacionais para fazer Planeamento Estratégico? Qual é o retorno do investimento esperado? Quando pergunta aos clientes o porquê, ajuda a ultrapassar o mas.

O quadro abaixo mostra alguns exemplos de conversas da vida real que tive com os meus clientes à volta do porquê. Normalmente requer alguns níveis de questões sobre o porquê para chegar à raiz do problema ou questão que estão a tentar resolver. Fornece algumas reais raízes dos problemas / questões. Explica o que estavam realmente a tentar alcançar com o processo de Planeamento Estratégico. Também descreve a minha resposta sobre como usar um processo facilitador do Planeamento Estratégico pode ajudar a atingir os seus objetivos.

Aqui estão algumas das razões que os clientes deram quando lhes perguntei porque é que

O Poder da Facilitação e a Estratégia

estavam a fazer Planejamento Estratégico e as minhas respostas.

| <i>Racionalidade do cliente para o Planejamento Estratégico</i> | <i>Minha resposta</i> |
|---|---|
| <i>A indústria está a mudar e se não mudarmos também, teremos o mesmo destino que os dinossauros.</i> | <i>Se sempre que necessitar de mudar, fizer um exercício de planeamento, na verdade estará a reagir. Para sobreviver, precisará evoluir de forma contínua. Lembrem-se que nem todos os dinossauros morreram, alguns evoluíram. Para melhorar continuamente, precisamos ajudar toda a organização a pensar em conjunto. Este processo de Planeamento Estratégico não trata apenas de criar um plano, trata de ajudar a organização a aprender a evoluir continuamente.</i> |
| <i>As doações diminuíram, é necessário inspirar doadores e financiadores para que estes apoiem a nossa organização e os nossos programas.</i> | <i>Organizações inspiradas, inspiram doadores. Para se inspirar, a organização precisa pensar de forma inspiradora. Para isso é necessário acreditar no possível e agir de acordo com essa crença. “Juntos conseguimos” deverá ser o seu novo mantra. É necessário que todos incorporem esta atitude em tudo o que fazem. O Planeamento Estratégico Facilitador trata de inspirar todos, dentro e fora da organização.</i> |
| <i>As receitas estão em queda e os custos aumentam, é necessário mudarmos as coisas.</i> | <i>Os dias de fazer mais com menos já passaram. O Planeamento Estratégico Facilitador trata de aproveitar a sabedoria coletiva. Trata de examinar o que funciona e como alavancar o sucesso para elevar toda a organização. O processo também permitirá examinar criticamente as estruturas atuais e os processos internos. Isso permitirá ver o que pode estar a dificultar que corra riscos, que inove e o processo de melhoria.</i> |

THE POWER OF FACILITATION

| | |
|--|--|
| <i>Os resultados dos inquéritos à satisfação dos colaboradores são os mais baixos de sempre, a rotatividade é alta e o recrutamento está a tornar-se um desafio.</i> | <i>O compromisso é um indicador chave de sucesso para a maioria das organizações. O Planeamento Estratégico Facilitador tem o compromisso como essência. Tem como foco o compromisso de colaboradores, clientes e partes interessadas. Permite-lhes compreender e contribuir com as suas ideias e inspirações. Isso permite que eles vejam como as suas contribuições influenciam o todo. Reconhecer o valor que traz para a organização e saber que a organização o valoriza é importante para todos os colaboradores. O Planeamento Estratégico Facilitador possibilita essa mudança de cultura e valores.</i> |
| <i>Estamos a trabalhar com base num plano desatualizado há algum tempo e a nossa gestão sente-se sem direção.</i> | <i>Foco e objetivos partilhados são aspetos críticos no clima de hoje. Se os seus objetivos não forem realmente partilhados por todos, corre o risco de criar um caminho estratégico em vez de um plano estratégico. O Planeamento Estratégico Facilitador garante que todos estejam comprometidos com os objetivos partilhados. Garante que todos compreendem o seu papel no alcançar dos objetivos. E, finalmente, cria o impulso necessário para o sucesso.</i> |

Três Exemplos do Terreno

Três exemplos da vida real podem ser encontrados abaixo. Cada um dos exemplos começou com um cliente pedindo-me que o ajudasse a desenvolver ou a ajustar a sua estratégia. Cada um tinha aspetos únicos que precisavam ser considerados e incorporados no processo. Embora cada cliente tivesse necessidades e objetivos muito diferentes, todos seguiram as três regras de ouro. O primeiro exemplo é duma grande corporação multinacional de saúde. A segunda é uma organização sem fins lucrativos de serviços comunitários rurais. A terceira é uma organização de direito pan-nacional que aglomera sociedades de advogados. Em qualquer um dos casos, foi projetado um processo para criar o maior impacto para cada organização. Os planos resultantes tornaram-se a bandeira que uniu e focou as organizações e partes interessadas para alcançar grandes coisas.

Exemplo #1: Alterando as Abordagens Clínicas na Área da Saúde

Uma equipa de uma corporação multinacional de saúde entrou em contato comigo. Solicitaram a minha ajuda para desenvolver uma estratégia para alterar a forma como os médicos lidavam com um grupo específico de doentes. Reuni com a equipa e fiz uma série de perguntas sobre as razões dessa mudança. Depois de uma série de perguntas sobre o porquê, chegamos então à raiz do problema. A equipa percebeu que o impacto que queriam alcançar não era realmente uma mudança nas práticas clínicas, mas que era simplesmente um meio para um fim. O que a equipa realmente queria fazer era aumentar a qualidade de vida dos doentes. Com esse objetivo em mente, começamos a trabalhar

no desenvolvimento de um processo. O nosso foco era envolver corpo clínico, doentes, académicos, profissionais de marketing e administradores no debate. Precisávamos de todos eles envolvidos para que essa mudança acontecesse.

O processo envolveu pessoas de 30 países. Todas elas tiveram impacto na vida do doente. Estes doentes também foram envolvidos. O compromisso incorporou pesquisas online, conversas virtuais e presenciais, os resultados das pesquisas e as análises foram partilhadas. As ideias foram enunciadas, consideradas, adaptadas e priorizadas. Tudo foi documentado em partes facilmente utilizáveis, e depois amplamente partilhado. O produto final não foi apenas uma estratégia clara, mas também um plano de implementação que incluiu compromissos internos e externos à organização.

Todos os indicadores de sucesso foram alcançados. A equipa relatou que a implementação foi mais rápida e suave do que qualquer outra estratégia desenvolvida nas últimas duas décadas. Ela ficou satisfeita quer com o processo como com o resultado. O gestor do cliente afirmou que todos dentro e fora da organização apoiaram o plano porque todos participaram no seu desenvolvimento. Afirmou ainda que o indicador mais importante de sucesso foi a facilidade e velocidade de implementação e adoção nos 30 países. Como as pessoas já estavam “a bordo”, foi possível saltar a usual etapa de vendas, formação e treino. Quando o plano foi concluído e a sede distribuiu os materiais, as respostas das pessoas foram: ‘Obrigado, mas já estamos muito à vossa frente e já iniciámos a implementação.’

Mais tarde, a empresa reportou que as estratégias anteriores levaram uma década ou mais para atingir os níveis de implementação alcançado, o que teve um impacto significativo no atendimento ao doente. Para este projeto, a empresa viu resultados em menos de 12 meses. Esse é o poder do Planeamento Estratégico facilitador!

Exemplo #2: Criando uma comunidade de Cheerleaders

Uma diretora executiva de uma grande organização sem fins lucrativos de serviços sociais rurais procurou-me. Estava no cargo há dois anos, mas não sabia por que caminho conduzir a organização. O Conselho tinha um Plano Estratégico desenvolvido por um consultor externo há sete anos, no entanto, muitas das metas do plano não tinham sido cumpridas. Isso fez com que o mesmo Conselho estivesse relutante em empregar dinheiro num novo Planeamento Estratégico. Por outro lado, não desejavam desviar fundos dos serviços ao cliente.

O Diretor-Executivo pediu-me que apresentasse as minhas ideias ao Conselho. Após uma rápida pesquisa no Google, ficou claro que a organização tinha feito um ótimo trabalho. Se fechasse as suas portas, a qualidade de vida dos moradores na sua área de intervenção, com de mais de 5.000 km², diminuiria significativamente. A organização prestou serviços sociais de transferência de cadeira de rodas passiva para cadeira de rodas ativa. Os serviços que presta foram bem utilizados, no entanto, dependia exclusivamente de subsídios, doações e voluntariado para sobreviver.

No início da reunião com o Conselho, pedi a cada membro que se apresentasse. Como parte da introdução, pedi que contassem uma história inspiradora sobre os serviços que a organização oferece. Cada membro do Conselho ficou animado ao falar sobre a forma como a organização havia tocado positivamente a vida da comunidade. Depois

THE POWER OF FACILITATION

de terminadas as apresentações, pedi que pensassem na forma como se sentiam agora em comparação como se sentiam quando entraram na sala. Eles concordaram que se sentiram mais positivos, inspirados e com mais energia. Viram de imediato o benefício de envolver colaboradores, voluntários, financiadores, doadores e a comunidade em geral num exercício semelhante. Juntos, criamos um processo de Planejamento Estratégico que tinha como objetivo principal garantir que todos os envolvidos se sentissem como a Gestão naquele momento – inspirados, positivos e energizados.

O storytelling foi usado em todo o processo de compromisso. Histórias de comunidade, de resiliência, de inspiração e esperança foram partilhadas e documentadas. Os voluntários falaram sobre o valor que receberam com as suas interações com os clientes. As famílias falaram sobre o apoio e assistência que receberam e a diferença que isso fez nas suas vidas. Em cada sessão, os participantes falaram com entusiasmo sobre como fazer mais para expandir o bem-estar da comunidade. As pessoas discutiam sobre o que fazer e como fazer. O nosso processo encorajou todos a usar declarações do tipo “eu vou”, “nós podemos” e “eles deveriam”, garantindo que o debate não voltasse para “alguém deveria”, mas focadas em “nós vamos”.

O resultado foi um plano inspirador com toda uma comunidade de “realizadores” entusiasmados e alinhados para fazer as coisas acontecerem. A organização está inclusivamente a obter novos voluntários. Eles têm um painel de doadores em expansão e cresceram em programas e serviços. Este é também o poder do Planejamento Estratégico facilitador.

Exemplo #3: Repensar o Futuro

Fui recentemente abordado por um conglomerado nacional de sociedades de advogados. Aquelas sociedades uniram forças para amplificar a sua voz coletiva, com a esperança de conseguir colocar os seus problemas na agenda nacional. No entanto, elas estavam frustradas com a falta de impacto e questionavam se valeria a pena o esforço de manter a organização unida. Elas queriam envolver-se num debate estratégico sobre o seu futuro. Havia várias camadas de perguntas que precisavam ser respondidas antes que a organização pudesse determinar se teriam um futuro em conjunto. Só então estas sociedades poderiam considerar como seria esse futuro em conjunto.

A profundidade das questões existenciais envolvidas tinha paralisado a liderança da organização. Para desbloquear e facilitar o tipo de conversas autênticas necessárias para conduzir a uma decisão, criamos um processo que trouxe mais vozes para o debate. As sessões facilitadas foram projetadas para ajudar os participantes a pensar criticamente sobre as necessidades e desejos das suas organizações de origem, com o objetivo de equilibrar as necessidades coletivas de todas as organizações. Após uma série de sessões difíceis, mas esclarecedoras, o grupo decidiu manter o seu mandato, tendo igualmente decidido alterar a sua estrutura e a forma como trabalhavam juntos.

Um renovado sentimento de otimismo e de foco, deu vida ao grupo. Também recalibrou o compromisso e as expectativas. O Conselho ficou satisfeito com os resultados e está ansioso para ver o impacto da sua prática coletiva no país. Unir o senso de propósito e foco de uma organização também é o poder da facilitação.



Resumo visual de Kailin Huang

Conclusão

Os exemplos e ideias neste capítulo concentram-se no processo de Planeamento Estratégico, e esse processo realmente tem tudo a ver com a viagem e não com o destino. O Planeamento Estratégico Facilitador tem tudo a ver com o processo de desenvolvimento do plano, e não com o plano em si. Nos exemplos descritos neste capítulo, a redação do Plano Estratégico foi apenas uma formalidade, porque o foco organizacional, o compromisso e o impulso já estavam em florescimento numa cultura renovada de “sim, nós podemos.”

A criação de um plano estratégico vivo e dinâmico permite que as organizações evoluam e cresçam continuamente. Usar uma abordagem focada na solução e uma mentalidade de abundância, cria uma sensação de otimismo e compromisso. O entusiasmo sobre as possibilidades futuras é criado tanto dentro como fora da organização.

Um processo de Planeamento Estratégico facilitador não muda apenas o que a organização faz, transforma a forma como a organização pensa. O poder da facilitação permite isso ao criar o espaço, o tempo e as estruturas para debates autênticos, abertos e criativos.

Jack Ma é frequentemente citado com a frase: “Mantenha o seu idealismo e ambições e não fique complacente ... hoje é difícil, amanhã [pode] ser pior, mas depois de amanhã será lindo”.

Referências

- i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) and PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)
- ii. Porter, M.E. (March–April 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57(2), 137-145
- iii. Zeng, M. (2018). *Smart Business: What Alibaba’s Success Reveals about the Future of Strategy*. Harvard Business Review Press
- iv. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/>
- v. Mehta, R. (2018, June 12). *Moving from ‘Can I do it?’ to ‘Yes, I can do it’ in a small, poor aging village*. 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>
- vi. For further examples and information on the concepts of thinking about multiple futures see Martin Gilbraith’s Blog martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/



Capítulo 2

Facilitando a Mudança e a Transformação

Trevor Durnford & Malin Morén Durnford

Neste capítulo, compartilhamos a nossa experiência de como criar e desenvolver competências e habilidades facilitadoras. Capacitar os colaboradores para facilitar a mudança e transformação, com facilitadores externos como suporte. Com esta abordagem de ‘treinar o facilitador’, a organização desenvolve suas próprias competências de facilitação. Além disso, o papel de um facilitador torna-se bem conhecido na organização e muito mais utilizado. Os gerentes tornam-se melhores clientes internos por meio de uma maior consciência do poder da facilitação. Eles próprios tornam-se melhores líderes facilitadores.

Se está envolvido em liderar mudanças para empenhar todos na organização, descobrirá neste capítulo como a facilitação pode ajudar. Se você é um facilitador interno ajudando a sua organização com um processo de mudança, haverá dicas e ideias para si, também.

Como facilitadores, com mais de 25 anos de experiência em mudança e transformação organizacional, queremos compartilhar as nossas reflexões e aprendizados. Faremos isso descrevendo como facilitamos mudanças e transformações bem-sucedidas em três organizações diferentes, usando facilitadores e líderes internos às organizações e discutindo por que achamos que isso levou a resultados sustentados e positivos.

Estamos compartilhando três exemplos diferentes da vida real de como facilitadores e líderes internos podem trazer mudanças e transformações nas suas respectivas organizações. O primeiro exemplo vem da indústria de manufatura em que foi adotada a metodologia Lean. Os facilitadores internos contribuíram para que os métodos e as ferramentas Lean fizessem a diferença nas fábricas em todo o mundo.

O segundo exemplo vem de uma empresa seguradora, onde a digitalização gerou novas formas de trabalhar. Isso exigia novas visões sobre liderança e cooperação, capacidade de colaborar uns com os outros. O objetivo deste projeto era transformar a cultura. Aqui, a liderança facilitadora desempenhou um papel importante em modelar o caminho e fazer acontecer.

O terceiro exemplo vem do setor público. Compartilhamos como facilitadores internos contribuíram para uma fusão entre dois hospitais. Neste caso, os facilitadores internos usaram métodos focados na solução para trazer à tona o melhor de duas clínicas para construir uma nova.

No final, compartilharemos mais algumas reflexões sobre como treinar e desenvolver facilitadores internos - algumas coisas que devemos e não devemos fazer e as nossas dicas para o sucesso. Pedimos gentilmente ao leitor que tenha em mente que esta é a ‘nossa boa prática’, ao invés de dizer que esta é ‘a melhor prática’. No entanto, usar essa abordagem tornou a nossa prática de facilitação num dos maiores trunfos no mercado.

Quando se trata de facilitar a mudança, haverá algumas boas “conclusões” nas leituras a seguir. Tornamos os três exemplos anônimos devido a acordos de confidencialidade. No entanto, tudo o que você lê contém exemplos autênticos da vida real. Uma coisa que você encontrará em comum em todos os exemplos é que tudo começa com um pedido de ajuda de um cliente.

Exemplo # 1: Excelência Empresarial numa Indústria de Manufatura Global

“Estamos passando por uma enorme mudança”, disse o CEO. “Tudo irá mudar! Tudo!”

Olhámos para o homem sentado em frente à enorme mesa do escritório central em Gotemburgo, Suécia. Ele parecia animado, quase otimista e ainda assim um pouco ansioso. Os seus colegas da equipe de liderança, presentes na sala, pareciam um pouco mais ansiosos do que otimistas.

“Sr Johnson”, disse Trevor, “diga um pouco mais sobre o que é preciso. E por que você nos convidou para esta reunião.”

“Eu só tenho um problema com esta mudança, bem, esta transformação. Como vai acontecer? Desenhar no papel o que mudar, quadrados e linhas e até linhas pontilhadas, é fácil. Mas fazer acontecer na vida real, durante um curto período de tempo e deixando uma memória positiva na organização, isso é complicado. Preciso de pessoas que possam ajudar a tornar isso fácil! Ou pelo menos mais fácil! É por isso que vocês estão aqui! Embarcamos em tantas iniciativas: TQM, Melhoria Contínua, 6-Sigma, etc. Todas elas vieram e foram e deixaram uma pequena marca, mas não se consolidaram. Desta vez, precisa ser diferente.”

O Sr. Johnson foi certo. O complicado é que, normalmente, a questão nunca é ‘O que mudar?’. Em vez disso, é ‘Como fazer acontecer?’ Como sustentar a mudança de uma forma que deixe memórias positivas na organização, tornando a próxima transformação ainda mais fácil. Deixar um legado positivo de mudanças para as gerações futuras é chave.

O que ele almejava era uma transformação. Mudar 130 fábricas em todo o mundo para adotar uma única abordagem de produção baseada nos princípios Lean. Esta não foi a

THE POWER OF FACILITATION

primeira vez que a organização tentou mudar a sua forma de trabalhar para garantir processos de trabalho mais eficazes. Várias tentativas de mudança semelhante, incluindo 6 Sigma, Kaizen, TQM, etc., foram todas mais ou menos bem-sucedidas, mas não consolidadas.

Esta foi a primeira vez que a organização decidiu embarcar numa mudança desta natureza com recursos internos - facilitadores que treinariam outros facilitadores para fazer a mudança. Uma abordagem sistemática e auto-organizada que acabou sendo uma forma bem-sucedida de trabalhar numa organização vasta e bastante cética. Com uma equipe de cerca de 100 facilitadores internos de todo o mundo, treinados para apoiar esta transformação.

Baseamos o trabalho em poucos princípios, mas importantes:

Descubra o que funciona e faça mais ...

Percebemos, desde o início, que o que parecia funcionar nesta organização era a disseminação natural de ideias, da mesma forma que um vírus se espalha pelo corpo, ou como os memes se tornam virais na Internet. A questão era: como podemos tornar isto numa grande ideia? Algo que cria curiosidade nas mentes dos gerentes de fábrica a nível global, em vez de uma abordagem de implantação estilo “tsunami”, que foi a norma em muitas tentativas anteriores? Uma oportunidade surgiu numa grande conferência realizada na Ásia com todos os gerentes. Em vez de anunciar isso como um lançamento, dessa vez foi como uma experiência, até porque só foi possível a algumas fábricas participarem. Todos seriam apoiados por facilitadores. Essa ideia de escassez, ou limitação da extensão do programa, parecia resultar no desejo de fazer parte da primeira onda ... sempre um bom começo.

Pense numa mudança auto-organizada!

Dois grandes pensadores no campo da mudança emergente influenciaram muito o nosso trabalho, Ralph Stacey e Ed Olson, autores de *Facilitating Organisational Change*. Um dos princípios do trabalho de Ed Olson é que é possível influenciar o cenário de mudança do controle à auto-organização e ao caos.

Torná-lo muito grande resultaria numa mudança caótica nas nossas mãos.

Precisávamos encontrar uma maneira de ter a certeza de que não cairíamos no caos, onde todos adotariam uma abordagem diferente. Nem que criássemos algo que não florescesse. Nos sistemas naturais, se houver muito controle, o organismo vivo tende a lutar. Ainda assim, no espaço “auto-organizado”, de acordo com pensadores da complexidade, é aqui que a novidade, a inovação e a mudança vibrante podem ocorrer. Portanto, é importante não controlar a forma como a mudança acontece, embora todos nós tenhamos um desejo de concordância e de certeza.

A resposta veio ao decidir o tamanho da primeira aplicação da facilitação. Tentar controlar a mudança tornando-a muito pequena não geraria o interesse necessário. Torná-lo muito

grande resultaria numa mudança caótica nas nossas mãos.

Decidimos estabelecer algumas práticas onde testamos novas maneiras de trabalhar. Onde se podia ser inovador, testar, falhar e aprender. Isto significava que todas as ferramentas utilizadas pelos facilitadores eram “algo que poderíamos usar no futuro”. Isso soa mais como uma linguagem emergente e auto-organizada. A alternativa seria descrevê-lo como “esta é a nossa nova forma de trabalhar”. Isto soa como controle e teria causado mais resistência. Os facilitadores apresentaram uma ferramenta, testaram-na de forma colaborativa com as equipes e pediram feedback. Ajustar as ferramentas em colaboração com as equipes da fábrica tornou-se uma parte importante da jornada.

Consultores externos são como malaguetas

É claro que os consultores podem trazer esse novo conhecimento agregado que pode “apimentar” a maneira como uma organização pensa e age. Use muitos porém, e a situação pode tornar-se opressora e não parece deixar um bom gosto.

O nosso conselho é que os consultores externos (incluindo nós) agregam valor onde a perícia pode atender a uma grande necessidade. Neste caso, éramos duas consultoras colaborando em torno das necessidades do cliente. Uma empresa estava treinando todos os gerentes e facilitadores internos nos princípios e ferramentas Lean. E depois nós, trazendo o conhecimento e a competência de como engajar e treinar facilitadores internos em intervenções e métodos. Usando o conjunto de habilidades de cada empresa independente, o cliente obteve o melhor dos dois mundos. E como o contexto foi colaborativo, nunca houve competição entre as consultoras. Em vez disso, havia uma vontade de aprender o máximo possível uns com os outros. E para deixar o cliente com todos os recursos para liderar essa mudança por conta própria - agora e no futuro.

Bootcamps funcionam, realmente ... e são difíceis também!

O treino dos facilitadores ocorreu em Bootcamps. Foram experiências de treinamento profundas e intensas em quatro workshops, com duração de uma semana inteira, e cada um com 24 participantes de todo o mundo. O que os participantes tinham em comum era um grande interesse em fazer a mudança acontecer. O Bootcamp consistiu em quatro semanas de treinamento. Foi um verdadeiro investimento, tanto da organização como dos próprios facilitadores. Este investimento garante que o aprendizado seja completo e não uma solução rápida. Esta é uma das razões pelas quais ainda é referida como uma das transformações de maior sucesso realizadas nesta empresa.

Durante o Bootcamp, os facilitadores aprenderam sobre:

- Manufatura Lean, semelhante à abordagem usada pela Toyota
- Competências de facilitação e do facilitador
- Como trabalhar com seus clientes internos (ou seja, a equipe local de liderança da fábrica)
- Como lidar com a resistência

THE POWER OF FACILITATION

- Como inspirar para a mudança
- Como treinar outros em habilidades básicas de facilitação para que a máquina possa crescer sozinha - para garantir que o processo continue sendo emergente e auto-organizado.

Usando o 'wirearchy' - uma rede conectada de pessoas com interesses em

Durante o Bootcamp, os facilitadores também criaram conexões muito fortes entre si. Isso tornou muito mais fácil compartilhar o aprendizado e apoiarem-se uns aos outros durante a mudança. Cada grupo do Bootcamp tornou-se uma “célula”. Esta célula continuou funcionando como um ‘wirearchy’ - uma rede

conectada de pessoas com interesses em comum. Isto é muito diferente das estruturas hierárquicas tradicionais encontradas nas organizações.

No total, havia quatro grupos no Bootcamp, cada um com 24 facilitadores. Quando os grupos seguintes iniciaram a sua jornada de aprendizado, os grupos anteriores já haviam feito um grande progresso. Eles poderiam compartilhar as melhores práticas com seus novos colegas facilitadores. As “células” comunicaram entre si e tornaram-se uma estrutura de suporte muito importante para fazer a mudança acontecer.

Os facilitadores aprenderam a contratar com os clientes internos, os gerentes de fábrica. Este foi um elemento muito importante para o sucesso dessa transformação. Esta é uma competência chave entre os Facilitadores da IAF. Para aqueles que estão lendo este capítulo e são facilitadores internos, recomendamos que desenvolva essa habilidade-chave. Muitos problemas que vimos surgir num processo de mudança são devidos a contratos inadequados ou pouco claros com o cliente. Faça isso cuidadosamente antes de começar a trabalhar com o grupo mais amplo.

Cada gerente de fábrica sentiu que tinha a sua “própria” equipe de facilitadores quando foi a sua vez de começar a trabalhar no Lean. Falar a língua deles e estar muito conscientes dos desafios que uma fábrica específica estava enfrentando era extremamente valioso. Os facilitadores treinaram as equipes de liderança em como modelar o caminho com ferramentas facilitadoras. Eles facilitaram as primeiras rodadas de atividades de melhoria com grande sucesso. O sucesso espalhou-se pelos “bootcamps” nas fábricas escolhidas. Como resultado, novas fábricas passaram a trabalhar com sua equipe interna de facilitadores.

Temos líderes que podem facilitar a mudança, não apenas gerenciá-la. Eles fazem a mudança

Os métodos e princípios do Lean espalharam-se como um vírus num corpo. E o mesmo aconteceu com as experiências que os facilitadores reuniram das diferentes equipes com que trabalharam. No total, os facilitadores apoiaram as fábricas e as suas equipes de liderança, por cerca de dois anos. Muitas das fábricas continuaram a usar os facilitadores para novos projetos.

Ser um facilitador interno logo se tornou uma função na empresa. E ser um líder facilitador tornou-se um padrão para uma boa liderança. A ‘Excelência na Produção’ tornou-se tão bem sucedida que logo foi renomeada para ‘Excelência Empresarial’. Ele também se infiltrou nas funções de marketing e finanças, e agora tem o nome de The Company Name Way. A cereja no topo do bolo é que vários dos facilitadores continuam participando nas

conferências da IAF. INa verdade, uma se tornou IAF Certified™ Professional Facilitator (CPF) por seu próprio mérito.

E quanto ao Sr. Johnson? Quando falámos com ele alguns anos depois, ele disse: “Esta é a transformação de maior sucesso que nossa empresa já conseguiu fazer! Temos uma adesão real de todas as fábricas em todo o mundo. Os nossos recursos internos e facilitadores estão fazendo isso acontecer. Temos experiência de facilitadores e consultores externos para garantir que não cometemos muitos erros. Temos líderes que podem facilitar a mudança, não apenas gerenciá-la. Eles fazem a mudança “colar”. E temos uma nova função em nossa empresa - O Facilitador!

Exemplo # 2: Facilitação para Mudar a Cultura num Mundo Digital

“Por que é tão difícil para os gerentes transferir o que aprenderam nos programas de desenvolvimento de liderança para o seu local de trabalho?” Os gerentes foram para um local externo para desenvolver habilidades de gerenciamento de mudança antes de liderar uma grande transformação. Havia uma perceptível falta de mudança de comportamentos, criando frustração.

A seguradora para a qual Carina trabalhava estava passando por grandes mudanças. Digitalização é o nome dado a uma gama de soluções de tecnologia que mudam a forma como uma organização funciona. Isso inclui inovações como inteligência artificial (IA), análise avançada e reconhecimento de voz. O plano era incorporá-los no aplicativo web baseado na rede da empresa. Esta digitalização já havia causado um grande impacto na

A ideia de uma equipa ter um diálogo rico sem a noção de “chefe” e “subordinado” é uma forma de trabalhar

forma como os colaboradores interagem com os clientes. Carina permaneceu convencida de que havia mais por vir.

Enviar gerentes para um programa de Liderar a Mudança parecia relevante, na época. Mas eles tiveram dificuldade em liderar a mudança e a transformação quando voltaram porque se perderam na

urgência das tarefas do dia a dia.

“Devemos enviar todos os funcionários para este programa, com seus gerentes”, disse Carina. “Assim eles se desenvolveriam juntos. E a maioria dos desafios na transformação que enfrentamos poderia ser corrigida num contexto de aprendizado mútuo, enquanto agora temos líderes voltando e planejando e executando mudanças sem a contribuição de suas equipes, de forma unilateral. Sim, vamos lá! Criaremos um ambiente de aprendizagem onde todos passaremos por mudanças juntos. Vamos aprender e desenvolver ao mesmo tempo. Precisamos descobrir como isso afetará uma organização do tamanho da nossa, são 3.000 pessoas!”

A maioria das organizações passa muito tempo desenvolvendo capacidades de mudança para gerentes e líderes de projeto, frequentemente, enviando-os para programas longe

THE POWER OF FACILITATION

da sua realidade diária. E longe das pessoas que eles irão (com sorte) mais tarde envolver na mudança. E começámos a perguntar a nós próprios: Não seria melhor desenvolver habilidades de liderança para facilitar a mudança com colegas de trabalho na mesma sala, de modo a que aprender a facilitar a mudança e mudar as coisas seja mais rápido e fácil? Em outras palavras, treinar líderes para serem facilitadores das suas próprias equipes na promoção de mudança no local de trabalho.

Tentámos essa abordagem em muitas organizações diferentes e, para muitas, é uma forma revolucionária de pensar e trabalhar. Ter os colaboradores presentes na sala onde ocorre o desenvolvimento da liderança e o planeamento da mudança. A ideia de uma equipe ter um diálogo rico sem a noção de “chefe” e “subordinado” é uma forma impactante de trabalhar. Medarbetarskap é o nome dado a isso na Suécia. O significado literal é “work-with-ship” em oposição a liderança ... onde todos se desenvolvem.

Este exemplo vem de uma grande empresa seguradora. A empresa definiu quatro áreas importantes para os líderes e funcionários desenvolverem habilidades e capacidades - para ser capaz de lidar com a mudança e transformação que eles, enquanto indivíduos e a empresa, estavam enfrentando:

- Liderando a mim mesmo. Como ser responsável no meu trabalho diário. O que eu faria se este fosse o meu próprio negócio, com foco especial em lidar com a ambiguidade na mudança?
- Liderando e trabalhando em equipes. Como colaborar com outras pessoas para entregar resultados, mesmo que a constituição/constelação da equipe possa mudar.
- Liderando o negócio. Como focar nos clientes e nas necessidades do negócio. Uma mentalidade empreendedora, mesmo que passemos por mudanças internas.
- Desenvolvendo o negócio. Como encontrar novas e melhores formas de trabalhar e melhorar continuamente.

Para cada área, criámos um guia de diálogo com exercícios e ferramentas que visavam desafiar os modos de ser atuais. Explorando e trabalhando maneiras novas e melhores. Isso ajudaria as pessoas a refletirem sobre como estavam sendo, tanto como equipe quanto como indivíduos, incluindo o líder, é claro. Os líderes fizeram formação em:

- como usar um estilo de liderança facilitador;
- como usar diferentes ferramentas e métodos;
- como ser capaz de facilitar o diálogo nas suas equipes;
- como inspirar para a ação;
- explorar o que realmente é “resistência” à mudança e como superá-la;
- como criar um ambiente seguro para compartilhar e aprender em equipe; e,

Facilitando a Mudança e a Transformação

Tabela 1: Lista de verificação da reunião do líder

| | |
|------------------|--|
| Bem Antes | Você tem certeza de que conhece seu propósito e plano para conduzir a sessão de diálogo? |
| | Retrospectivamente, como será diferente, tanto na mentalidade como nas competências? |
| | O que precisa acontecer imediatamente após a sessão para aproveitar o momento? |
| | Qual o ambiente que deseja promover no encontro? |
| | Como é que vai definir o seu papel enquanto anfitrião e outros papéis que a situação possa requerer? |
| | Colocando-se no lugar dos seus participantes, como pode fazer com que eles aceitem e participem no espírito das coisas? Que formas de resistência pode haver? Você está pronto para lidar com elas de uma forma consistente de acordo com o seu papel de anfitrião? |
| | Se necessário, tem um plano de curadoria? |
| | Qual a “linha vermelha” que precisa estabelecer entre esta reunião e outras atividades e reuniões, para ajudar as pessoas a tirar o máximo proveito dela? |
| Um pouco antes | Qual é o convite que está a fazer? As pessoas precisam fazer alguma preparação? Você já teve contato informal com os participantes? Você pode reduzir o tempo da reunião se fizer algumas atividades antecipadamente? |
| | Você tem o espaço adequado para a reunião? Você tem espaço livre, disponível? Você pode usar o espaço de maneira um pouco diferente e criar um espaço especial? Você reservou um tempo para chegar um pouco mais cedo antes da reunião e preparar as coisas como gostaria? |
| | Você reuniu tudo o que vai necessitar? Para propiciar uma experiência fluída. Incluindo, água, comida, café? Sabe indicar onde estão os banheiros? A sala está com a temperatura certa? |
| Chegada | Como faz as boas-vindas e integra os participantes que possam chegar atrasados? Talvez uma atividade de “check in”? |
| Começar | Como define a agenda e o contrato de grupo (brevidade, privacidade, telefones, presença efectiva, contribuindo para o trabalho de cada um, abrindo espaço para a diferença, etc.). |
| No decorrer | Você está a conseguir ritmo e variedade, assegurando que os resultados de uma reunião sejam úteis para a próxima reunião? |
| Fim | Tem um final marcante ajude a fechar a reunião com impacto? |
| Sair | Como pretende que as pessoas se sintam no final da reunião e o que pretende que façam a seguir? |
| Depois | Como vai comunicar com as pessoas após a reunião ou compartilhar ideias com outros facilitadores e equipes? (ou seja, modele as boas práticas aqui!) |
| Depois do depois | Quando e como você vai ter momentos de acompanhamento com os participantes para reforçar as conexões e obter feedback? |

- como usar cada um dos cinco guias de diálogo.

No local de trabalho, eles organizaram uma série de reuniões de diálogo. Foram realizadas pelo menos quatro, uma para cada área. Cada reunião durou aproximadamente duas horas. Muitas equipes trabalharam muito mais com os guias de diálogo, utilizando os exercícios diversas vezes.

Foi inspirador ver como os líderes e os membros da equipe gostaram de ter tempo para

THE POWER OF FACILITATION

se juntar e discutir como se poderiam desenvolver. Tanto como líder da equipe, como membros da equipe. Eles estavam usando as ferramentas para planejar e preparar para mudanças nas suas equipes e também métodos reflexivos, durante as partes mais desafiadoras da mudança. Por exemplo, quando eles estavam mudando de um sistema de TI para outro, o que causou muita frustração nas equipes. As ferramentas também foram utilizadas quando se soube que alguns empregos iriam desaparecer com a aposentadoria.

Os guias de diálogo têm o mesmo design de um livro de culinária, com muitos pratos diferentes para escolher dentro de cada área. Veja, por exemplo, o guia de diálogo para a sessão “Liderando a mim Mesmo”. Aqui, usamos muitos exercícios de transparência para construir confiança e compreensão para cada indivíduo da equipe. Um exemplo de exercício específico é a “Linha da Vida”. As equipes discutiram o que os tornou as pessoas que são hoje. Compartilhando coisas como valores, modelos importantes, ambições que eles tinham e ambições que eles têm para o futuro, etc.

*This is important.
Your participation
is vital. I, the leader,
care...this matters!*

Outras ferramentas incluíam métodos de facilitação mais típicos. Por exemplo, a Forced-field Analysis para descobrir a forma atual e a forma ideal de trabalhar no futuro e para determinar as forças que alavancam e impedem a mudança. Além disso, o Ease and Impact Grid para priorizar atividades e ações futuras; 6 Thinking Hats de De Bono para refletir sobre as aprendizagens, bem como quebra-gelos e energizadores para injetar energia nas equipes, quando necessário.

Um elemento importante de cada guia é a lista de verificação fornecida aos líderes (Tabela 1). Isso garante que eles obterão o máximo de cada sessão. Este tipo de preparação dá muitas mensagens importantes aos participantes. Por exemplo, “Isso é importante. Sua participação é vital. Eu, o líder, importo-me ... isso é importante!”

A beleza desta forma de trabalhar é que os gerentes se transformam em líderes facilitadores. Eles aprendem como liderar mudanças com os membros de sua equipe num contexto de aprendizagem mútua.

As indicações sobre como usar as ferramentas eram muito extensas. Como resultado, os líderes sentiram-se seguros e competentes ao aplicar diferentes métodos. Os colegas de trabalho gostaram das sessões facilitadas. Um colaborador disse: “Isto ajudou-me a fazer esta transformação. Não tenho a certeza se teria conseguido sem estas sessões. Era difícil

*The facilitator is
'multi-partial'on
everybody's side*

ir para o trabalho em alguns dias, especialmente quando sabíamos que receberíamos mensagens negativas sobre terceirização e coisas semelhantes. No entanto, saber que estávamos todos juntos nisso e que tínhamos as sessões disponíveis para estruturar e avaliar a mudança, ajudou-me. Após as sessões, tornei-me um gerente muito melhor e mais colaborativo.”

Carina ficou particularmente satisfeita, pois isto significava que as mudanças foram incorporadas nos padrões de trabalho diários. Reuniões regulares e curtas substituíram intervenções externas complexas e caras. Usar a facilitação para mudar uma cultura não é uma solução rápida. Necessita de muitas intervenções ao longo do tempo, o que requer

paciência e persistência. A equipe de liderança precisa patrocinar a facilitação. Também é importante ir além da facilitação como um domínio de consultores externos. Em vez disso, a facilitação passa a ser usada nas reuniões diárias administradas pela liderança da equipe ou pelo líder da reunião.

Mas, como permanecer neutro, você pode pensar. E se focarmos mais no processo do que no conteúdo? Claro, alguns gerentes sentiram-se desconfortáveis no início. Mas com um leve toque de um facilitador interno ou externo na primeira reunião, a maioria dos líderes queria fazer o resto por si próprio.

Uma questão que frequentemente surge nesse tipo de ambiente é: Os gerentes podem permanecer neutros e sair do seu papel “normal” de tomada de decisão? Fazemos uma distinção clara entre o facilitador, que é multi-parcial (do lado de todos), e o líder que usa competências de facilitação. Este último tem um duplo papel. Primeiro, a garantir um bom processo e, segundo, a engajar-se um pouco no conteúdo. Na nossa experiência, os líderes são geralmente muito bons a entrar e sair de funções. E quando os colaboradores se sentem confortáveis com a facilitação, eles também ajudam com a clarificação da função. “Você está numa função de gerente agora? Ou você está facilitando esta discussão? Que processo usaremos para a tomada de decisões nesta reunião?” Frequentemente, ouvimos essas perguntas dos membros da equipe que passaram por uma boa facilitação. Eles sabem a diferença que uma comunicação clara e concisa pode fazer. Essa abordagem cria espaços para o aprendizado mútuo, onde a inclusão e a colaboração estão em jogo, de verdade. É aqui que vemos o enorme impacto que a facilitação tem nas organizações, tanto nos líderes quanto com colaboradores. Isto é muito melhor do que treinar líderes para estar no controle unilateral da mudança.

Exemplo # 3: Como A Facilitação Ajudou Duas clínicas A Serem Uma Só

“Os nossos dois hospitais estão separados por apenas 30 km, mas parece que a distância entre nós é como se você estivesse dando a volta ao mundo e voltando”. A decisão política foi tomada para fundir os dois hospitais num só. Primeiro, porque eles estavam muito próximos um do outro. E segundo, de uma perspectiva médica, eles poderiam fornecer melhores cuidados de saúde com clínicas maiores e mais especialistas.

As clínicas, anteriormente separadas em dois locais, iriam agora funcionar como uma só. A fusão teve enormes implicações. Não apenas nos processos e procedimentos médicos, mas também na equipe. Agora havia a necessidade da deslocação entre dois locais. Outra implicação era a diferença significativa de culturas nos dois hospitais. Isto não poderia ser subestimado ou esquecido. “Como podemos fazer com que as nossas duas clínicas funcionem como uma só”, disse o diretor de Cuidados Intensivos, Per. “Mesmo que a nossa equipe entenda que isso é melhor do ponto de vista médico, ainda é um desafio fazer isso acontecer.”

A Unidade de Cuidados Intensivos de um dos hospitais era maior. A equipe que vinha da unidade menor sentia que suas formas de trabalho seriam “comidas” pela maior das duas, embora tivessem mais experiência em tratamento avançado de trauma. “A mentalidade na clínica maior é de que eles irão ‘assumir’ a equipe da menor. E que o menor vai fechar,

THE POWER OF FACILITATION

o que não é verdade”, disse Per. “Na verdade, vamos nos concentrar em ser UMA clínica, com uma parte especializada em cuidados de trauma e emergência, e a outra especializada em atendimento eletivo e planejado. Não se trata de encerrar uma. Trata-se de fechar ambas as clínicas da forma como funcionam hoje e reconstruir uma nova clínica que possa fornecer cuidados intensivos de acordo com nossa nova missão. E ao mesmo tempo dando uma proposta de valor aos membros da nossa comunidade. Mas como podemos fazer isso acontecer? Eu preciso de sua ajuda!”

O hospital sabia da facilitação, tendo experimentado resultados positivos no passado. Facilitadores internos e externos apoiaram sessões individuais, bem como processos mais longos no hospital. O foco das sessões foi compartilhar conhecimento e possibilitar a colaboração entre as equipes.

Portanto, quando duas clínicas importantes precisam se fundir, tanto o Diretor do Hospital como o Diretor de Cuidados Intensivos pediram apoio para a facilitação. Eles entenderam que a facilitação seria vital para fazer a fusão acontecer de uma forma inclusiva e colaborativa.

O QUÊ já estava decidido - fundir duas clínicas. Mas o COMO podia ser planejado e executado de muitas maneiras diferentes. Com experiências anteriores positivas e bons resultados com a facilitação, a equipe de gestão do hospital decidiu investir numa equipe interna de facilitadores. Eles apoiariam todo o processo de mudança do início ao fim. Um processo que levaria cerca de três anos para ser concluído.

O treinamento do facilitador interno enfocou em como usar e intervir com métodos orientados para a solução. Eles concentrar-se-iam nos pontos fortes, no que estava funcionando nas duas clínicas e em como crescer e fazer mais disso, em vez de focar no que estava errado. Os colaboradores foram convidados para grandes sessões de grupo, nos estágios iniciais. O objetivo era preparar para a mudança de forma inclusiva e colaborativa. Usamos Appreciative Inquiry (AI) como filosofia e método, o que possibilitou que todas as vozes fossem ouvidas. Uma sessão de IA geralmente começa com entrevistas em pares com um conjunto fixo de perguntas no guia de entrevista:

1. Conte-me sobre uma situação em que a clínica em que você trabalha estava funcionando bem. O que aconteceu? Quem estava envolvido? Por que foi uma experiência tão positiva?
2. Que valores ou princípios básicos orientam o trabalho que você realiza na sua clínica?
3. Se você tivesse um desejo, gostaria de ver a nossa clínica unida funcionando no futuro? Como é o ‘Futuro Perfeito’?

It would never have been possible to achieve this merger and transform the way the clinics were working without the facilitation support

Os colaboradores entrevistaram-se mutuamente, um de cada clínica. Logo nesta primeira etapa, encontraram aspectos comuns trabalhando juntos. Em seguida, pedimos a três pares que formassem grupos de seis pessoas e, nesses grupos, eles recontaram as histórias que capturaram durante as entrevistas. Os grupos tinham duas tarefas. Primeiro, para capturar os valores ou

princípios que pareciam ter em comum no grupo. Esses foram os temas emergentes da questão 2 do guia de entrevista. Em seguida, para visualizar o seu Futuro Perfeito quando todos trabalhassem em conjunto, como uma clínica de sucesso. Isso veio com a inspiração da pergunta 3.

Este processo ajudou os colaboradores das duas clínicas a ver o quanto eles tinham em comum. Ver que ambas as clínicas tinham pontos fortes para contribuir e que as suas visões compartilhadas de futuro estavam alinhadas. Desta forma, uma curiosidade natural surgiu e substituiu a dúvida e o medo que existiam antes. Após essas sessões iniciais, grupos de trabalho, com participantes de ambas as clínicas, se reuniram. O seu foco era trabalhar em diferentes assuntos, como alinhar processos e procedimentos médicos, alinhar horários de trabalho, estabelecer bases de prática onde a partilha de conhecimento acontecesse e trabalhar os elementos da cultura nos quais queriam que uma mudança acontecesse.

Todos os colaboradores foram convidados a participar em grupos de trabalho. Além disso, facilitadores internos treinados entraram em ação usando diferentes métodos e processos.

No total, treinamos cerca de 30 facilitadores que apoiaram todos os serviços clínicos do hospital. Eram pessoas com interesse em facilitação e formação como enfermeiras, médicos e em funções mais administrativas. Por três anos intensivos, eles forneceram suporte de facilitação para a organização. Eles foram altamente apreciados também. Quando entrevistamos o Diretor do Hospital e o Diretor da Unidade de Cuidados Intensivos, ambos disseram que nunca teria sido possível realizar essa fusão e transformar a forma como as clínicas funcionavam sem o apoio da facilitação. Ambos admitiram que pode ser um desafio trabalhar com grupos muito especializados e profissionais, como enfermeiras e médicos. No entanto, devido ao profissionalismo dos facilitadores e ao facto de também serem oriundos da mesma organização, criou-se a sensação de “estamos todos juntos nisso”.

Reflexões e Dicas

Às vezes somos questionados por colegas que trabalham como facilitadores externos: “Por que você treina tantos facilitadores internos? Não seria mais lucrativo para você fazer mais do trabalho sozinho, como recurso externo para essas organizações?” Bem, para nós, a ambição sempre foi promover o poder de facilitação. Por isso, você precisa de encontrar maneiras para “escalar” o que você faz.

Se todos os anos você treinar 30 facilitadores internos em 10 organizações, teremos 300 pessoas usando a facilitação e ajudando as organizações a entregar resultados ainda melhores. Se então, nas 10 organizações, você treina 100 gerentes para usar a liderança facilitadora em tempos de mudança, então temos 1.000 líderes facilitadores. Se cada líder usa habilidades facilitadoras com sua equipe de 10 pessoas, possibilitamos formas mais colaborativas e inclusivas de trabalhar para cerca de 10.000 pessoas ... e esse é o poder da facilitação!

Lembre-se do conhecido provérbio: “Dê um peixe a um homem e alimente-o por um dia, mostre-lhe como pescar e você o alimentará para o resto da vida.” Esta é uma mentalidade

THE POWER OF FACILITATION

de abundância que escolhemos para todo o nosso trabalho. Uma mentalidade de abundância é a alternativa para uma mentalidade de escassez. Você pode escolher ver o mundo como abundante ou escasso, mas eles não podem coexistir. A mentalidade da abundância flui de um profundo sentido interno de valor pessoal e segurança. É um paradigma que se baseia na crença de que há mais do que suficiente para todos.

Como um único consultor, ou um “grupo de um homem só”, é mais difícil alcançar tantos, pelo menos em pouco tempo. Claro, você pode causar um grande impacto, indo fundo e fazendo um trabalho profundo com grupos menores. E pode ser extremamente gratificante para você como facilitador. Mas se você quiser “escalar” o seu trabalho, terá que encontrar colegas com quem trabalhar em rede ou desenvolver recursos internos que façam a maior parte do trabalho de facilitação por conta própria. Em todos os nossos casos, as organizações tornaram-se totalmente independentes de nós. Isso, para nós, é muito gratificante.

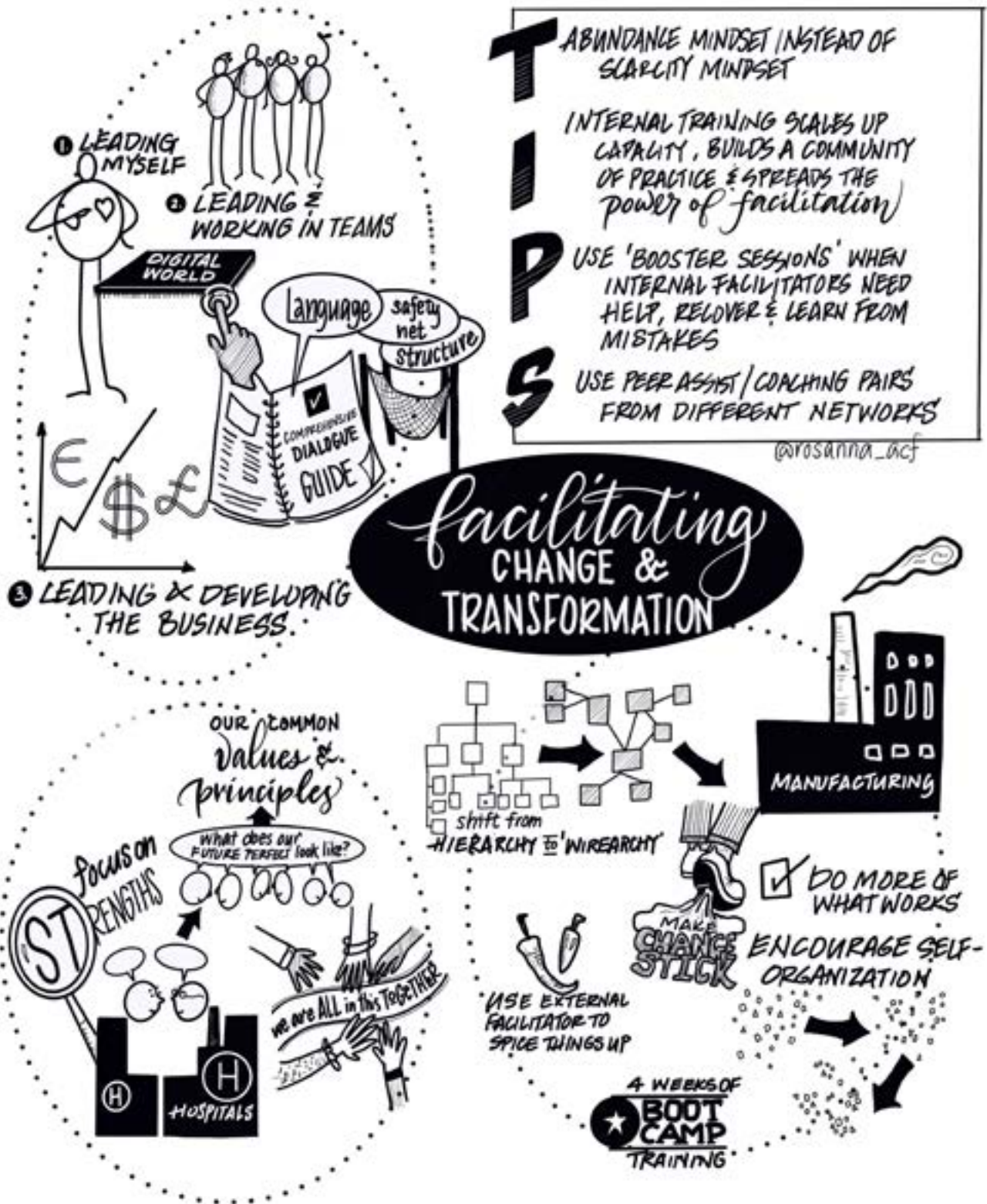
A dimensão do networking ao desenvolver facilitadores internos é muito importante. Ao fazer o treinamento de facilitador com colegas internos, você constrói uma grande comunidade para compartilhar as melhores práticas - e para compartilhar as dificuldades e ajudar uns aos outros em atribuições mais desafiadoras.

Ser um facilitador interno tem desvantagens em comparação com ser externo. Por exemplo, alguns podem questionar a falta de exemplos de outras organizações. E se você “falhar” com as atribuições, pode ser difícil recuperar a sua reputação como um facilitador competente. Por isso, dedicamos tempo ajudando os clientes com quem trabalhamos a configurar a infraestrutura para garantir a rede de facilitadores e apoiar uns aos outros. Fazemos o mesmo com os líderes. Isso é feito de várias maneiras - por meio de chamadas rápidas pelo Skype todos os meses, oferecendo “sessões de reforço” que aumentam as habilidades e inspiram a ação. Ou usando o suporte de pares em que pares de facilitadores se podem apoiar e desafiar uns aos outros. Em muitas das organizações com as quais trabalhamos, as redes de facilitadores alcançam outras redes em outras organizações. Dessa forma, o compartilhamento do aprendizado e do sucesso continua além dos limites da organização.

Na Suécia organizamos desde há 12 anos, a conferência anual “Faciliteringsdagarna” (Dias de Facilitação). Isso promove a facilitação e cria um local de aprendizagem, compartilhamento e conexão entre facilitadores, redes de facilitadores e líderes facilitadores. Esta conferência geralmente atrai entre 100-150 facilitadores, muitos deles internos. Todos vêem isso como uma grande oportunidade de interagir com outras pessoas. Muitos líderes e clientes também participam e contribuem com a sua perspectiva de como a facilitação vai fazendo a diferença nas suas organizações e que resultados ela cria.

Juntando Tudo

Estes três exemplos da vida real mostram como clientes com desafios complexos, em ambientes bastante diferentes, podem ser ajudados com o poder da facilitação. Seja sob o disfarce de liderança facilitadora, habilidades de facilitação ou adotando o papel de facilitador, o que eles têm em comum



Resumo Visual de Rosanna von Sacken



Capítulo 3

O Poder da Facilitação para o Pensamento Crítico

Mark Bain

Hoje em dia, a velocidade e o volume de informação podem ser esmagadores. As capacidades de pensamento crítico dão às pessoas as ferramentas que necessitam para ouvir ativamente e consumir de forma crítica a informação. Os pensadores críticos desafiam as suposições e centram-se na informação que conduz ao caminho da inovação em vez da complacência.

O processo de se tornar uma “organização pensante” começa com o motor da organização - as suas pessoas. A fim de obter os benefícios de ser uma organização que pensa de forma crítica, a colaboração - o pensamento crítico colaborativo precisa ser incorporado na cultura da organização.

As organizações que queiram avançar nesta direcção terão de fazer mudanças em várias frentes para estabelecer os processos necessários e abrir os benefícios de um pensamento crítico colaborativo melhorado. O poder da facilitação pode ajudar a esta mudança na cultura corporativa. Mas talvez, mais importante, o pensamento crítico amplifica o poder da facilitação ajudando indivíduos, grupos, organizações e comunidades a examinar toda a informação, todos os pontos de vista, e todas as perspectivas, de uma forma que aumente a sua capacidade de pensar melhor em conjunto.

Este capítulo examinará como o pensamento crítico, em conjunto com a comunicação, a colaboração e a criatividade/inovação, pode amplificar o poder da facilitação.

O que é o Pensamento Crítico e como pode ajudar?

Em 2005, o Korean Journal of Thinking and Problem Solving publicou um artigo intitulado “Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles”.¹ Neste artigo, o autor apresenta uma série de estudos que examinam como as organizações e os funcionários que receberam formação para resolver problemas de forma criativa aumentaram os sucessos organizacionais. Resultados como redução de custos, melhoria da tomada de decisões, aumento da motivação dos colaboradores e aumento das atitudes de aprendizagem foram todos atribuídos ao aumento

das capacidades de Pensamento Crítico tanto da organização como da força de trabalho.

Inspirar uma força de trabalho a pensar criticamente requer três elementos organizacionais chave: comunicação eficaz e aberta, vontade de colaborar a todos os níveis da organização e uma cultura que abrace a criatividade e a inovação. Isto permite que a inteligência coletiva de toda a organização cresça e se expanda.

São ágeis e adaptam-se mais facilmente a forças invisíveis no seu futuro. A investigação tem mostrado que as organizações que implementam estes processos podem “... esperar captar 20% mais das suas receitas futuras de novas fontes do que os seus pares mais tradicionais”.ⁱⁱ

Como se Tornar um Pensador Crítico

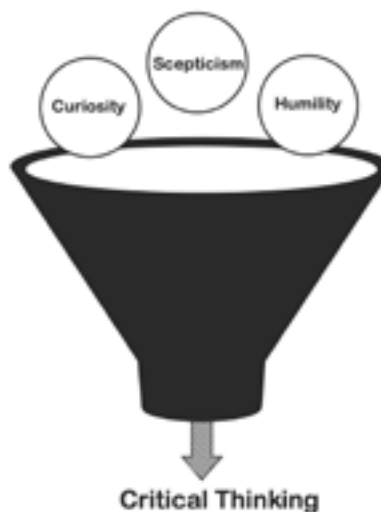
Há três elementos centrais necessários para uma mentalidade de pensamento crítico: curiosidade, ceticismo e humildade.

A curiosidade centra as pessoas no “porquê”. Ajuda a descobrir a raiz da discussão/problema/questão. A curiosidade também nos faz questionar sobre a motivação por trás da informação que consumimos. Uma mente curiosa irá considerar porque é que esta informação está a ser fornecida? Por que esperam que eu concorde? Que pressupostos devem ser reconhecidos sobre a informação?

A curiosidade desenvolve o desejo de ouvir ativamente os outros, de perguntar o que significam e de se envolver num diálogo inquisitivo significativo. A curiosidade constrói capacidades de escuta, que estão sempre em alerta para mal-entendidos, preconceitos, suposições, significados ocultos, etc. A curiosidade leva à vontade de ouvir e considerar pontos de vista alternativos. Permite-nos considerar a informação antes de julgarmos a sua validade ou relevância.

Critical Thinkers qualify information “inflows” which helps to ensure the quality of idea “outflows”.

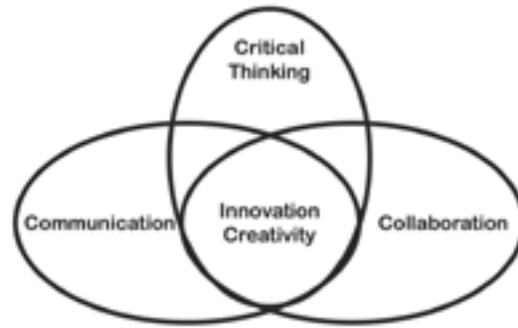
Juntamente com a curiosidade, o ceticismo é uma parte necessária do pensamento crítico. O ceticismo constrói a capacidade de ser ágil com ideias, opiniões e informação. O ceticismo não significa que tudo é automaticamente questionado e desvalorizado até ser provado para além de uma dúvida razoável. Significa que se está sempre em alerta para informações que não são fiáveis, enganosas, tendenciosas ou nascidas de experiências singulares. O ceticismo permite aos indivíduos centrarem-se sobre a validade da informação e a sua utilização para definir a lógica de pensamento. Por exemplo, tentar decidir que tipo de trem de aterragem um foguetão precisa para aterrar em uma lua feita de queijo centra-se no debate sobre o trem de aterragem. O ceticismo reorienta a discussão primeiro sobre a probabilidade



THE POWER OF FACILITATION

da lua ser feita de queijo e onde obtivemos essa informação. Dá poder aos pensadores críticos para qualificar as “entradas” de informação que ajudam a assegurar a qualidade das “saídas” de ideias.

O último elemento de uma mentalidade de pensamento crítico é a humildade. A humildade permite-nos perceber que estar errado pode ser uma coisa positiva. A humildade permite-nos esperar que as nossas ideias, pensamentos e suposições “podem” estar desajustadas. Dá-nos a capacidade de reconhecer que, se nos agarrarmos a informações “erradas”, podemos utilizar essas informações para tomar más decisões. Quanto mais depressa nos libertarmos de informações “erradas”, mais depressa nos podemos afastar de caminhos de conhecimento incorretos. Os pensadores críticos não estão em constante estado de preocupação com o facto de se provar que estão errados, tornam-se abertos a verem diferentes opções e oportunidades. Ficam preparados para avaliar novas informações baseadas no seu mérito, e não na sua capacidade de reforçar conclusões anteriores. Este comportamento liberta-os para perseguir, recolher e consumir criticamente novas informações.



É por vezes difícil admitir abertamente que estamos errados. No entanto, agarrarmo-nos a informações, ideias ou suposições erradas é um peso para o nosso pensamento. A vontade de aceitar que “podemos” estar errados, abre o potencial de ver as coisas de uma perspectiva diferente e supera a rigidez funcional das nossas ideias. Não podemos pensar melhor em conjunto, se não estivermos dispostos a desafiar as nossas próprias ideias e pressupostos.

É claro que a curiosidade, o ceticismo e a humildade não são apenas necessários para construir uma mentalidade de pensamento crítico. Tal como os outros capítulos deste livro têm defendido, uma dose saudável de curiosidade, ceticismo e humildade são também requisitos para pensar em conjunto de forma eficaz.

*Teams will quickly assimilate
this new “knowledge fuel”
into their own idea and
decision-making engines.*

Pensamento Crítico & Comunicação

O conhecimento institucional é aquele tipo de experiência duramente adquirida ao longo de anos de experimentação e aprendizagem na organização. São as lições que as pessoas aprendem ao “fazerem” o negócio da organização. Tornar-se uma organização de pensamento crítico significa que partilhamos continuamente a sabedoria da organização. Uma grande parte de impedir a fuga de conhecimento das organizações, começa por garantir que, o conhecimento institucional não é armazenado por poucos, mas sim partilhado por todos. As organizações com uma cultura de pensamento crítico asseguram que este conhecimento é tratado como um recurso organizacional.

As organizações comprometidas em cultivar o pensamento crítico tomam medidas activas para assegurar que todas as reuniões de negócios, discussões e processos são tratadas como oportunidades de aprendizagem. As discussões regulares em curso sobre o que correu bem, o que falhou, como podemos fazer melhor, o que não voltaremos a fazer e como podemos mudar são importantes. A distribuição desta aprendizagem a todos reforça a inteligência colectiva da organização. Muitas vezes, sugiro aos gestores que incorporem conversas focadas em cada reunião, em cada projecto, para encorajar a reflexão, a aprendizagem e a partilha entre os membros da equipa.

Actividades como conversas focadas difundem a aprendizagem de todos os pontos de vista, asseguram que as pessoas dedicam tempo a reflectir e a pensar no que aprenderam e atuam como um catalisador para o envolvimento de todos. Estes processos de colaboração devem ser concebidos para difundir a aprendizagem institucional através da partilha de informação, avaliação transparente, reflexão e melhoria contínua. Este processo tem o benefício secundário de permitir que os novos colaboradores adquiram anos de aprendizagem num período de tempo muito curto. Espalhar as lições aprendidas do “indivíduo” para “a organização” permite a todos resolver problemas, aprender com os erros, contribuir para novas ideias e examinar os processos de negócio em conjunto.

Tratar o conhecimento institucional como um bem partilhado permite aos grupos aprender com as suas próprias experiências, partilhando as suas próprias reflexões, bem como aprender com as experiências dos outros em toda a organização. Sempre que reunir pessoas, introduza algumas conversas de pensamento crítico facilitadas para encorajar as pessoas a partilhar e expandir o seu conhecimento institucional. Encoraje a narrativa de como os processos de tentativa e erro levaram a novas técnicas. Promova discussões sobre experiências aprendidas, adversidades e vitórias. Escolha cenários “e se” para encorajar um pensamento mais profundo e a aprendizagem avançada. Conduza design sprints do tipo Agile para resolver problemas e considerar processos alternativos. As equipas assimilarão rapidamente o conhecimento adquirido, bem como o processo de como pensar melhor em conjunto. Incorporarão então este conhecimento nas suas próprias ideias e usá-lo-ão para tomar melhores decisões.

Pensamento Crítico & Colaboração

A comunicação aberta leva à partilha de ideias e é a base da colaboração. A colaboração conduz à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de soluções inovadoras. À medida que a colaboração se torna norma, a inteligência colectiva constrói-se, a inovação floresce e os colaboradores entusiasma-se e empenham-se.

Há vários anos, a Gallup tem vindo a inquirir os locais de trabalho americano para quantificar o nível de engajamento dos empregados no trabalho. Em 2017, a Gallup relatou que apenas um terço dos empregados nos EUA estavam engajados no trabalho. Estes números mantêm-se ao longo de cada geração - Baby Boomers, Gen Xers e Millenials - dissipando o mito de que o desinteresse é apenas um problema com a população mais jovem. A investigação mostra resultados semelhantes em todos os níveis de ensino (Ensino Secundário a pós-graduação). A Gallup prosseguiu relatando que “os colaboradores desengajados

THE POWER OF FACILITATION

custam ao país entre 450 e 550 mil milhões de dólares por ano”.ⁱⁱⁱ

O pensamento crítico combinado com a colaboração é a inoculação que as pessoas necessitam para passar de um estado de desengajamento para um estado de engajamento. Uma atmosfera em que os colaboradores são encorajados a colaborar e partilhar as suas ideias, estimula o seu crescimento e um sentido de valor. A colaboração proporciona aos empregados o tempo para testar os seus juízos, ideias e razões uns com os outros e contribuir abertamente para uma mudança real.

As organizações de pensamento crítico apoiam as suas pessoas a debater problemas e a pensar em conjunto usando processos de colaboração. Os colaboradores começam a ter uma visão mais holística da organização. As colaborações inter-organizacionais transformam a discussão do, “faço isto todos os dias”, para trocas entusiásticas sobre quem faz o quê e porquê. As reuniões tornam-se em discussões que lançam novas ideias, suavizam os atrasos nos processos, reduzem as práticas de negócio e reduzem as duplicações. Os processos de negócio em toda a organização simplificam-se à medida que o pessoal encontra formas de trabalhar melhor em conjunto. As ideias que não funcionam são rapidamente renovadas porque as linhas de comunicação são abertas. Mais importante ainda, os funcionários responsabilizam-se por propor as suas ideias, sentem-se livres para experimentar e estão interessados em experimentar novos métodos. Num curto período de tempo, os empregados comprometem-se a executar as melhores práticas que ajudaram a criar e estão mobilizados a fazer com que as suas ideias funcionem.

“People say some of the best innovations happen on the back of a paper napkin, but what really ignited that innovation was the collaborative dialogue that happened around the table”.

A fim de fomentar a colaboração, as organizações precisam reforçar os caminhos para conversas autênticas entre as suas pessoas e entre as equipas. É necessário implementar processos formalizados para encorajar a recolha e partilha de ideias. É mais do que apenas colocar as pessoas na mesma sala. As organizações precisam abraçar o poder da facilitação, tanto em ambientes formais como informais. Os líderes precisam de proporcionar tempo e espaço para os seus colaboradores se envolverem, interagirem, trocarem ideias e experimentarem. E, como foi discutido no último capítulo, desenvolver competências e habilidades de facilitação em toda a organização.

Cada vez mais pessoas me dizem que a velocidade do trabalho não lhes dá tempo para parar e refletir sobre os numerosos problemas que enfrentam todos os dias. Os empregados estão ocupados a “fazer” sem tempo para “pensar” em opções ou discutir alternativas. Cada vez mais as pessoas são forçadas a tomar decisões rápidas, por si próprias e com informação limitada. Fazem escolhas imediatas, sem o contributo de outras pessoas, devido à mentalidade apressada que prevalece em toda a organização. Consequentemente, a ameaça de tomar decisões erradas leva frequentemente à procrastinação. Empurrar decisões para fora do caminho ou ignorar a necessidade de escolher é muitas vezes preferível a tomar uma decisão errada. Os empregados que entrevistei dizem-me que preferem ser criticados por não tomarem decisões do que ser conhecidos por terem tomado más decisões. Mas a ideia de dedicar tempo a colaborar com outros para tomar melhores decisões não é sequer considerada.

As organizações colaborativas abraçam as atividades cara-a-cara (ou screen-to-screen) das empresas, que dão às pessoas a oportunidade de verbalizar os seus problemas, procurar ideias alternativas e reunir inteligência útil. As organizações colaborativas alimentam o pensamento crítico de uma forma que apoia este processo. Como ilustrado noutros capítulos, a colaboração expande a inteligência colectiva. Mas não é só o colectivo que beneficia. Cada indivíduo dentro do grupo é capaz de acrescentar a sabedoria de outros membros do grupo ao seu “banco de dados” pessoal, o que faz avançar o seu próprio pensamento crítico, permitindo-lhes tomar melhores decisões. Este processo dá às pessoas tempo para dissecar os seus problemas, discutir alternativas e testar soluções com outros no momento. Isto ajuda os colaboradores a ganhar a confiança para decidir mais facilmente sobre uma solução e a estar mais apto a tomar e executar decisões. As pessoas dizem que algumas das melhores inovações acontecem nas costas de um guardanapo de papel, mas o que realmente provocou essa inovação foi o diálogo colaborativo que aconteceu à volta da mesa.

Muitas equipas de gestão com quem lido falam da dimensão organizacional como um obstáculo à colaboração e ao engajamento. De facto, o relatório Gallup, acima referido, concluiu que cerca de 1.000 empregados é o “ponto de viragem” para as questões de engajamento dos empregados. Mas, tal como visto noutros capítulos, a dimensão não deve ser considerada um impedimento à colaboração ou ao envolvimento. Os meus colegas autores dos capítulos anteriores deste livro, fornecem todos, excelentes exemplos de processos facilitados que resultaram num elevado engajamento e resultados significativos entre nações, comunidades e grandes organizações. O poder da facilitação numa organização com uma cultura que é construída sobre o pensamento crítico supera sempre as preocupações sobre o tamanho.

Cultivar o pensamento crítico dentro da organização não só permite aos funcionários desembaraçarem-se e racionalizarem o processo empresarial, como também é bom para o resultado final do negócio. De acordo com um estudo da Kenex, as empresas envolvidas tiveram cinco vezes mais retorno total ao acionista (TSR) durante um período de cinco anos do que as empresas menos envolvidas.^{iv} Um estudo de 2011 da Towers Perrin concluiu que as empresas com empregados engajados tinham margens de lucro líquidas seis por cento mais elevadas.^v Atingir uma cultura de pensamento crítico na organização envolve os empregados através da prática da partilha aberta de informação, valorizando a contribuição de todos a todos os níveis da organização e envolvendo os colaboradores no processo de tomada de decisões. Promove um sentido de pertença, valor e satisfação que é exatamente o que os funcionários não contratados anseiam.

Pensamento Crítico & Criatividade/Inovação

Organizações de pensamento crítico fortes treinam os seus empregados para serem flexíveis e ajudam-nos a construir as competências necessárias para se adaptarem e mudarem. Culturas corporativas rígidas não se adaptam nem se flexionam com mudanças exigentes. Os seus processos de negócio base sinalizam aos empregados que as escolhas são limitadas, e as novas ideias não são bem-vindas. As organizações rígidas têm pouco interesse em construir as competências de que os empregados necessitam para inovar ou

THE POWER OF FACILITATION

adaptar-se às mudanças de exigências. Quando confrontadas com desvios mesmo menores das normas empresariais, estas organizações “cedem” e o pessoal torna-se incapaz de lidar com mudanças rápidas de prioridades ou necessidades de negócio aceleradas.

As organizações de pensamento crítico acolhem a criatividade e a inovação. Através de linhas abertas de comunicação e encorajando a colaboração, as organizações de pensamento crítico apoiam e encorajam as pessoas a serem criativas e inovadoras. Encorajar a explorar novas ideias, propor soluções alternativas e desafiar as práticas atuais leva a uma atitude “fazer acontecer” centrada na solução em toda a organização. Isto leva a uma cultura em que os colaboradores são cada vez mais capazes de agir e executar novas soluções/ideias porque são experimentados na resolução de problemas e estão prontos para a mudança.

Quando as organizações abraçam e encorajam a criatividade, abrem a porta para colaborar e resolver problemas de novas e melhores formas. Quando percebem que têm autoridade para serem criativos, e que a direção apoia este comportamento, começam a olhar para os problemas não como obstáculos mas como desafios. Este estímulo criativo não só conduz a ideias novas e estimulantes, mas também prepara o terreno para que se empenhem plenamente na mudança organizacional e em iniciativas de transformação.

A criatividade produz inovação. A luta empresarial para encontrar formas de inovar, abandonar abordagens ultrapassadas e explorar novas formas de prever e enfrentar riscos futuros está globalmente interligada. Uma organização que abraça e alimenta o pensamento crítico, competências de facilitação, comunicação aberta e colaboração, permite aos empregados não só serem conscientes dos desafios que a organização enfrenta, mas também de fazer parte da solução.

Ingressei na Chrysler Corporation como jovem licenciado. A Chrysler estava apenas a emergir de um período muito difícil e a fugir da morte iminente. Fui primeiro formado numa das suas “filiais de aprendizagem”, e depois transferido para a sua maior filial norte-americana. A minha nova filial estava paralisada com perdas crescentes e um nível crescente de crédito mal parado. As taxas de inadimplência tinham subido para 12 vezes a média das empresas e estávamos a perder dinheiro em todas as operações comerciais. Na semana em que cheguei à sucursal também chegou o novo sistema informático, que foi concebido para apoiar os serviços de contas.

Com o conhecimento sobre computadores dos meus estudos base, decidi ver se o sistema poderia ser aproveitado para comunicar em massa com a lista sempre crescente de clientes incumpridores. Rapidamente encontrei uma forma de produzir cartas tipo para todas as contas em falta, para que um lembrete automatizado fosse enviado aos clientes. Ao mesmo tempo, redigi uma carta de advertência severa para contas gravemente incumpridoras. O meu chefe direto assumiu que todo o tempo em que tinha estado a trabalhar neste novo projeto era apenas “brincar” com o novo sistema. Ele disse-me para abandonar imediatamente o que estava a fazer e voltar ao meu trabalho “real”. No entanto, o meu gestor da filial ouviu a conversa e pediu-me para explicar em que é que eu tinha estado a trabalhar. Fez-me perguntas e ouviu as minhas respostas com ponderação. Após uma longa conversa, encorajou-me a prosseguir a ideia.

Em poucas semanas estávamos a gerar centenas de cartas personalizadas e lembretes automáticos e as taxas de incumprimento caíram drasticamente. No espaço de um mês foram-me atribuídos dois ajudantes e juntos começámos a gerar lembretes automáticos como parte do modelo de negócio em curso. O sucesso do sistema automatizado repercutiu-se em toda a organização e sistemas semelhantes foram criados noutras filiais.

Reconhecer que os empregados podem desenvolver a próxima nova forma de fazer as coisas, definir um novo processo ou desenvolver um novo produto é apenas parte do processo de pensamento crítico para a organização. A formação de líderes organizacionais para ouvir e estar abertos a essa próxima “coisa” nova permite que a criatividade floresça e que a inovação se instale. Os gestores já não podem esperar que a criatividade e a inovação cheguem - alimentar a inovação é o novo papel dos líderes do século XXI.

Empenhar-se em melhorar o pensamento crítico dentro da organização é apenas metade da batalha. A outra metade é reforçar os caminhos para uma maior colaboração através da organização. Este crescimento da colaboração traz enormes vantagens para a organização. Com processos implementados para encorajar a recolha e partilha de ideias, os indivíduos começam naturalmente a explorar questões do trabalho com outros, tanto formal como informalmente. Este processo une grupos, muitas vezes através de linhas organizacionais que normalmente não se encontram, interagem e trocam ideias. Diálogos entre empregados que atravessam os silos organizacionais, trazem uma compreensão mais profunda e rica para os inovadores e solucionadores de problemas.

Conclusão

Utilizar a facilitação para ajudar a organização a desenvolver uma cultura de pensamento crítico é um “win-win”. Enquanto o processo de facilitação orienta a interação do grupo, os membros do grupo são livres para trabalhar o “problema” e aprender uns com os outros. A utilização de um ambiente facilitador permite ao grupo não só abordar o problema, mas também iniciar o processo de desenvolvimento das competências necessárias para o pensamento crítico. O facilitador trabalha na orientação do grupo e no estabelecimento de processos para aumentar a inteligência colectiva através da colaboração, e para criar linhas abertas de comunicação e resolução criativa de problemas. A principal tarefa da reunião facilitada é encontrar uma solução para o problema em questão. No entanto, o facilitador dá o passo extra para introduzir ferramentas de pensamento crítico que, com o tempo, se vão incorporando nos processos empresariais do dia-a-dia do grupo. Os indivíduos são encorajados a fazer perguntas, compreender e desafiar os seus pressupostos e a contemplar as implicações do feedback que recebem. As interações são organizadas para mostrar os preconceitos, explorar diferentes perspectivas, pensar de forma criativa e isolar áreas onde o grupo necessita de mais informação. Os grupos são treinados para ouvir, digerir informação, considerar opções e sondar ideias para mais detalhes. TAs equipas podem “trabalhar o problema” de forma responsável em toda a organização, a fim de identificar bloqueios que possam ser enfrentados e resolvidos.

Interações de grupo planeadas como esta expõem as pessoas a pontos de vista alternativos e novas ideias de toda a organização. O aumento da interação assegura que os funcioná-

THE POWER OF FACILITATION

os compreendam a situação “no seu todo”, e todos têm a oportunidade de explorar e contribuir para as provas a partir de uma perspectiva de negócios diferente. Os grupos são encorajados a explorar abertamente qualquer preconceito, examinar os seus pressupostos e procurar novas e inócuas oportunidades. São encorajados a derrubar barreiras que os impedem de inovar e a explorar “e se” oportunidades de abrir novos caminhos para as melhores práticas. A reunião normal de resolução de problemas “ho humm” é elevada a um evento que não só produz soluções mas também se torna uma poderosa experiência positiva que inspira as equipas a querer “envolver-se” repetidamente.

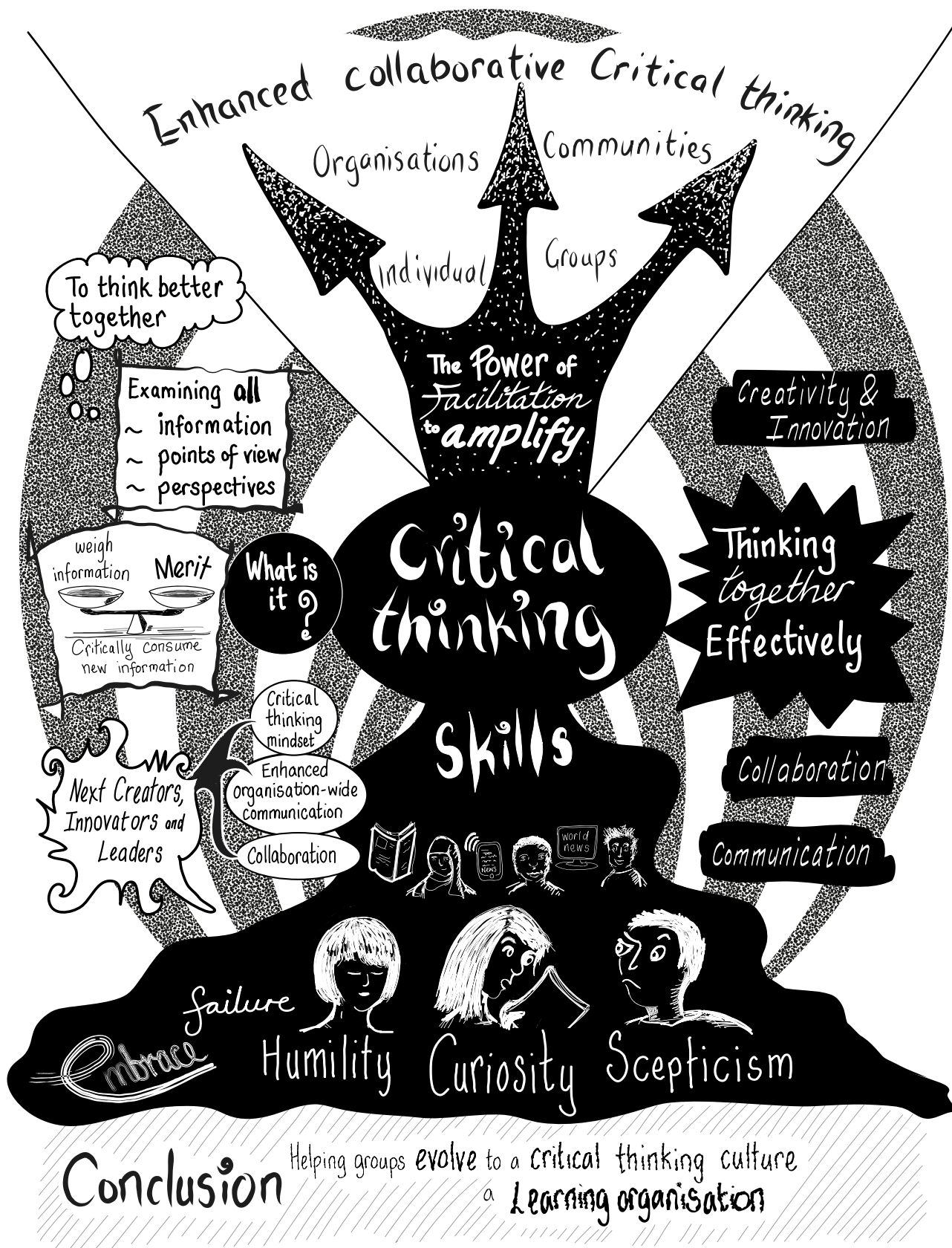
O papel do facilitador é aumentar a oportunidade de aumentar o diálogo, extrair ideias, ajudar o grupo através do conflito, fornecer processos sólidos para alcançar o consenso e documentar os resultados. O processo facilitado reforça a capacidade do grupo de deixar velhas ideias e percorrer novos caminhos. No final, o grupo aprende a utilizar processos de colaboração para desenvolver soluções, cultivar ideias e inovar. Em pouco tempo, as competências e processos de pensamento crítico são tecidos na cultura empresarial e começam a motivar os indivíduos a empregar o mesmo conjunto de competências nas suas interações diárias e na tomada de decisões.

À medida que os grupos se tornam cada vez melhores a pensar em conjunto, os processos experimentados tornam-se uma receita para a colaboração futura. As pessoas tornam-se mais aptas a examinar os pressupostos e as ideias dos outros. Tornam-se melhores a ouvir e a utilizar novas aprendizagens para melhorar as suas próprias ideias. Encontram novas formas de envolver os colegas numa base contínua. Começam a rever os seus pontos de vista e ideias de uma forma que os torna melhores colaboradores e solucionadores de problemas qualificados. Finalmente, tornam-se confortáveis numa organização que lhes interessa e na qual se sentem confiantes em investir porque podem fazer a diferença.

Os processos de pensamento crítico dentro da organização podem melhorar a comunicação, a colaboração e a criatividade entre a força de trabalho. É evidente que estas “organizações de aprendizagem” fomentam e ensinam os empregados a implementar processos de pensamento de nível mais elevado, o que tem muitos benefícios. Como foi evidenciado neste capítulo, as organizações de pensamento crítico podem esperar um ROI positivo em áreas como o engajamento dos empregados, redução do risco corporativo, rentabilidade e custos mais baixos. Além disso, estas organizações estão a criar forças de trabalho inteligentes e ágeis que serão cruciais para enfrentar as exigências empresariais do século XXI. As organizações que capacitam a sua força de trabalho com uma mentalidade de pensamento crítico, juntamente com a colaboração e uma melhor comunicação a nível da organização, serão certamente os próximos criadores, inovadores e líderes.

Referências

- i. Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (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.* (2010, May 18). IBM. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>



Resumo Visual de Debbie Roberts



Capítulo 4

O Poder da Facilitação na Resolução de Conflitos

Kimberly Bain

Este capítulo tem o seu foco no poder da facilitação como um facilitador de diálogos públicos positivos e conversas críticas, e como uma ferramenta para resolver conflitos. O poder da facilitação pode ajudar líderes, gerentes, ativistas da comunidade, profissionais do diálogo público, mediadores, facilitadores e qualquer pessoa que enfrenta conflitos. Ajuda a resolver disputas entre indivíduos ou dentro / entre grupos de forma produtiva, positiva e sustentável.

Envolver indivíduos, grupos ou o público na resolução de disputas ou problemas controversos não significa escolher entre opções. Não se trata de debater escolhas. É sobre diálogo. É sobre conversas. E é sobre resolução de problemas. Como exploramos nos capítulos anteriores, o poder da facilitação permite que indivíduos e grupos se comuniquem com eficácia; ajuda as pessoas a compreenderem-se melhor a si mesmas e às outras, e ajuda as pessoas a pensarem criticamente sobre as soluções que podem resolver o conflito. Este capítulo examinará como o poder da facilitação pode ajudar a criar uma resolução positiva e sustentável para qualquer conflito. Quer o conflito seja entre indivíduos, dentro ou entre grupos ou em toda a sociedade, o poder da facilitação pode ajudar.

Quando as pessoas se reúnem física, virtual ou espiritualmente, é provável que haja desacordos. A questão é: as divergências levarão a resultados destrutivos ou construtivos? O conflito é uma parte normal da vida. Criatividade, crescimento, inovação e aprendizado precisam de algum conflito para ocorrer e prosperar. No seu livro *Creativity, Inc. : Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*, Ed Catmull descreve o papel fundamental que o Braintrust da Pixar teve na criação dos seus filmes. Catmull afirma que o seu sucesso foi o resultado do incentivo à criatividade por meio da franqueza. Encorajou o debate e a análise de todos os pontos de vista e diferenças de opinião.

Engaging individuals, groups or the public in resolving disputes or wicked problems is not about choosing between options or debating choices, it is about dialogue, conversations and problem solving.

Os cientistas têm usado o processo “revisão duplo-cego em pares” para melhorar a qualidade das suas pesquisas durante décadas. Esse processo permite que eles questionem as suas próprias teorias, suposições e metodologias para fortalecer a sua lógica e as suas conclusões. Já no século V a.C., as sociedades democráticas usaram várias formas de debate. Este método de diálogo foi projetado para garantir que as decisões públicas sejam bem pensadas e também para promover decisões lógicas que atendessem aos melhores interesses da sociedade.

O conflito construtivo foi comprovado ao longo dos séculos como uma ferramenta eficaz para promover a inovação, a criatividade e a construção de consensos. Mesmo assim, muitos de nós ainda vemos o conflito como uma força destrutiva. Mary Parker Follett é frequentemente citada como tendo dito: “Todo o polimento é feito por fricção”. Como podemos aproveitar o poder da facilitação para nos ajudar a garantir que o atrito aperfeiçoe ao invés de destruir as relações humanas? Como podemos ajudar indivíduos, grupos e setores da sociedade a abraçar a noção de conflito construtivo? Como passamos de “vencer e derrotar” para “juntos podemos”?

O Monstro do Vácuo

*“If necessity is the
mother of invention,
conflict is
its father”*

Kenneth Kaye

Em 350 d.C., o filósofo grego Aristóteles cunhou a frase: “A natureza abomina o vácuo”. Isto baseia-se no princípio de que a natureza exige que cada espaço seja preenchido com algo. É por isso que quando você coloca um recipiente vazio numa pia cheia de água, a água corre para preencher o espaço vazio. Esta teoria do universo físico pode ajudar a explicar por que o conflito acontece e como guiar as partes em conflito para resultados construtivos.

Vamos dar um exemplo típico de uma situação de conflito no escritório. O Grupo A toma uma decisão aparentemente trivial de mudar o refrigerador de água de sítio. O Grupo B começa a conversar entre si: “Porque é que o refrigerador foi movido?”, “Por quê para aquele lugar?”, “Eles fizeram isso para que nos pudessem espionar quando conversamos no café?” E assim por diante. A próxima coisa que você sabe é que as tensões aumentam, as suspeitas começam e os relacionamentos se deterioram. Eu chamo isso de ataque frontal completo do Monstro do Vácuo.

Quer se trate de uma disputa entre indivíduos, um conflito no local de trabalho ou um conflito em grande escala que afeta uma nação inteira, quando há um espaço vazio sem informações, ele será automaticamente e rapidamente preenchido com algo. Infelizmente, em 99,9 por cento das vezes, o que preenche esse vácuo causa conflito.

A pergunta que precisamos fazer é: porque é que o vácuo é quase sempre preenchido com informações que levam a resultados destrutivos? Porque é que os comentaristas lamentam o fim do diálogo público nas nações em todo o mundo? Porque é que as questões políticas baseadas em valores se estão a tornar mais extremas e mais cristalizadas do que em qualquer outro momento da nossa história? Porque é que o que, no passado, era

considerado um debate público valioso e informativo, agora é visto como uma guerra de trincheiras, nós contra eles? Porque é que questões como Brexit, Aadhaar, imigração e reforma económica se tornaram tão divididas?

A Ciência por trás do Monstro do Vácuo

Olhando para essa questão a partir da perspectiva da teoria comportamental, podemos ver que o cérebro humano está programado para assumir o pior. Considere o trabalho de cientistas como Jane Goodall, Andrew O’Keeffe, António Damásio e Richard Tedlow. Os seus estudos ajudam-nos a entender porque é que, quando alguém o ultrapassa no trânsito, você automaticamente pensa nessa pessoa como se fosse um motorista descuidado. Você raramente assume que ele teve um bom motivo para o ultrapassar. Talvez ele estivesse a caminho do hospital para dar as boas-vindas ao seu novo bebê. Os seus estudos explicam-nos porque é que presumimos automaticamente o pior. Por exemplo, quando nenhuma explicação é dada ou relatada descrevendo por que uma decisão política impopular foi tomada, os cidadãos frequentemente assumem razões nefastas. Eles acreditam que foi uma má tomada de decisão, um mau julgamento ou corrupção.

Há várias razões para isto. De uma perspectiva evolucionária, aqueles primeiros humanos que ouviram um barulho no mato e pensaram: “Aposto que é um coelhinho fofo” foram comidos pelo tigre dente-de-sabre. Aqueles que presumiram o pior e fugiram para se esconder, viveram para propagar a nossa espécie. Brincadeiras à parte, é um fato evolucionário que uma parte importante de nosso instinto de sobrevivência seja presumir o pior. Isto permite evitar situações que nos podem causar danos.

Presumir o pior não se aplica apenas ao nosso ambiente físico, também transborda para a suposição de intenção. A Teoria da Atribuição, desenvolvida na década de 1950 por Fritz Heider, explica que, como humanos, estamos predispostos a atribuir a intenção por trás das ações dos outros, o que nos ajuda a dar sentido ao nosso mundo. Acrescente isso ao nosso instinto de presumir o pior, e isso explica porque, quando alguém faz algo que nos afetou ou poderia nos afetar negativamente, presumimos automaticamente que fez isso porque é uma pessoa má. Lembra-se do motorista que o ultrapassou? A nossa suposição inicial não é de que ele não nos viu, mas sim que ele terá feito de propósito porque é uma pessoa rude e sem consideração. Certa vez, ouvi Oprah Winfreyii dizer que sempre que tem um motorista de táxi grosseiro, em vez de não dar uma gorjeta ao motorista, ela dobra a gorjeta, esperando que isso o deixe de bom humor para o próximo passageiro. Acho que podemos concordar com segurança que Oprah é uma exceção à regra.

Outra teoria psicológica comum que ajuda a explicar por que o Monstro do Vácuo existe é o viés autocentrado. Relacionado com a Teoria da Atribuição e com os nossos instintos humanos, o viés autocentrado é a razão pela qual nos vemos da melhor maneira possível e atribuímos as coisas ruins aos outros. É por isso que o meu filho me diz o quão brilhante ele é quando tira um A num teste e como o professor é ruim quando tira um C. Também explica porque, numa situação de conflito, cada lado atribui a si mesmo a superioridade

moral e vê o outro lado como a proverbial cobra na relva. Os psicólogos chamam-lhe a Ilusão de Superioridade Moral (Tappin & MacKay, 2017). “Quando os lados opostos estão convencidos de sua própria retidão”, observam Tappin e MacKay, “uma escalada de violência é mais provável”.

A maioria das sociedades tem uma fábula como a história do patinho feio, em que este eclode da mãe errada quando ele choca. Os outros animais do curral vêem-no como um patinho feio, em vez de um cisne bebé. Nós humanos, chamamos de “primeiras impressões”; criamos primeiras impressões imediatamente quando conhecemos alguém ou algo novo. E as primeiras impressões são, como sabemos, muito difíceis de mudar. Classificar ou criar primeiras impressões está relacionado com o nosso mecanismo de sobrevivência. Como humanos, classificamos as coisas de forma binária: boas / más, perigosas / seguras, gostamos / não gostamos, nós / eles, o que nos ajuda a dar sentido ao mundo; e os nossos cérebros fazem isso muito rapidamente. Como o patinho cria a sua primeira impressão na primeira coisa que vê ao nascer, o instinto humano é o de causar uma primeira impressão imediata. Em seguida, usamos essa impressão para atribuir causa e efeito, o que nos ajuda a entender o que está ao nosso redor e o nosso lugar no mundo. Lembre-se, a teoria de Maslow de autorrealização e hierarquia de necessidades diz que compreender o nosso lugar no mundo é uma ambição humana universal.

O viés de confirmação é a tendência de procurar, interpretar, julgar e lembrar informações que apoiam as nossas visões e ideias pré-existentes. Isso também é conhecido como viés “my-side”. A National Academy of Science publicou recentemente um estudo global com 376 milhões de usuários do Facebook. O estudo destaca o papel importante que o viés de confirmação e a exposição seletiva desempenham no reforço das nossas visões do mundo. O estudo sugere que isso também contribui para a nossa resposta emocional à polaridade das questões sociais. Arun Maira, da India’s Founding Fuel, iii descreve como este fenómeno é exagerado pelas redes sociais. As redes sociais tornam as pessoas “câmaras de eco” em que se auto-reforçam, nas quais seguem quem elas gostam, e lançam bombas de ódio contra pessoas de quem não gostam. As redes sociais não foram projetadas para deliberações ponderadas, nas quais as pessoas estão dispostas a ouvir outros pontos de vista. As redes sociais dividem rápida e nitidamente as pessoas em grupos que são a favor e aqueles que são contra; em comunidades de ‘pessoas como nós’ e de ‘pessoas que não são como nós.’”

Saber que os humanos classificam imediatamente as coisas de forma binária também nos ajuda a entender a aversão humana à perda. Se os nossos cérebros estivessem programados para conseguir o prazer ao invés de evitar a dor, a nossa espécie não teria sobrevivido. É por isso que evitar a perda é um motivador muito maior para as pessoas do que a oportunidade de ganhar. Também explica porque, quando acontece algo que não entendemos, imediatamente assumimos que vai resultar em algum tipo de perda para nós. E evitar perdas é nossa prioridade número um. Vamos voltar ao homem primitivo que ouviu o barulho no mato. Aquele que reagiu imediatamente para evitar a perda, sobreviveu.

A emoção antes da razão também se enquadra neste mesmo raciocínio e contribui para o nosso instinto de luta ou fuga. A emoção ajuda-nos a atribuir significado ao mundo que nos rodeia. As pessoas entendem os eventos com base no que sentiram. Os seres humanos não suspendem o julgamento até que tenhamos aprendido todos os factos. Em vez disso,

THE POWER OF FACILITATION

tiramos conclusões precipitadas com base na nossa resposta emocional a uma situação. Antecipamos a razão por trás de ações e eventos. Assumimos a intenção dos envolvidos. É por isso que, quando ouvimos o nome de um político, muitas vezes teremos um sentimento de orgulho ou um sentimento visceral de antipatia, dependendo do seu quadrante político. O nosso sentimento vai depender se ele está na categoria “como nós” ou “não como nós”. É também por isso que tendemos a recorrer emocionalmente a argumentos preto e branco. Principalmente quando falamos de questões como economia, segurança, direitos humanos, desenvolvimento de recursos, imigração e privacidade. Mesmo que possamos entender logicamente que há uma grande área cinzenta, tendemos a limitar-nos às zonas preta e branca.

O Monstro do Vácuo alimenta-se da Teoria da Atribuição, do viés autocentrado, das primeiras impressões, do medo da perda e da nossa tendência de usar a emoção antes da razão. Quando há um vazio de informação, cada um desses traços comportamentais contribui para que o espaço vazio seja preenchido com ideias e suposições negativas. O Monstro do Vácuo leva a escala do conflito para resultados destrutivos e longe dos construtivos. Eu argumento que o poder da facilitação pode ajudar a eliminar o Monstro do Vácuo - e a nossa arma preferida nesta batalha épica é a LUZ.

“By bringing the information into the light, facilitation has the power to make the invisible visible.”

O Poder da Facilitação Elimina o Monstro do Vácuo

A energia da luz tem qualidades incríveis. É um ótimo desinfetante e ao mesmo tempo um agente de crescimento incrível. A facilitação pode ajudar indivíduos e grupos a trazer as informações que preencheram o vácuo para a luz. Os facilitadores podem ajudar as pessoas a compartilharem entre si a sua interpretação individual da história. Os facilitadores podem ajudá-los a explorar a sua intenção assumida sobre porque as pessoas agiram daquela maneira. Eles podem então examinar o que isso significou para eles e a reação emocional que tiveram. Partilhar suposições costuma ser suficiente para criar um entendimento compartilhado. Pode ajudar a remover os “erros” - desinformação, má interpretação e conceitos errados - e identificar um caminho a seguir.

Veja, por exemplo, o exercício infantil ‘ponto a ponto’. Quando há pontos numa página com pistas e números para nos guiar, todos criam a mesma imagem. No entanto, se você retirar os números, as pistas e o contexto, as pessoas podem ligar os pontos de maneira diferente, traçando a sua própria imagem ou conclusões. Rorschach criou todo um gênero de testes psicológicos usando esse mesmo conceito. Adicione a isso o viés das primeiras impressões discutido acima, e teremos muito para o Monstro do Vácuo se alimentar. A facilitação tem o poder de abrir e manter o espaço para que grupos e indivíduos compartilhem as suas imagens mentais. Também permite que eles compartilhem as suas suposições, interpretações e emoções em torno de um problema.

Uma das ferramentas mais poderosas que os facilitadores possuem para trazer informações à luz são o que chamo de perguntas originais. As perguntas originais voltam aos princípios básicos e respondem à pergunta “porquê”. Tenho três filhos e, quando

erampequenos, a sua palavra preferida era “porquê”. Quando lhes dizíamos para comer as ervilhas, eles perguntavam “porquê”. Quando dizíamos que era hora de dormir, eles perguntavam “porquê”. Quando a bisavó faleceu, eles perguntaram “porquê”. Claro, para aqueles de vocês com filhos, vocês sabem que cada pergunta “porquê” é seguida por uma média de pelo menos mais uns três outros “porquês”. É assim que as crianças normalmente entendem o seu mundo. As perguntas originais são as perguntas básicas que nos ajudam a entender uma situação ou problema.

Vejamos o exemplo de um líder que está frustrado com os conflitos contínuos que acontecem entre os departamentos. Se o líder lida com cada conflito na superfície (o que aconteceu para causar esse conflito), incêndios imediatos podem ser extintos. Mas as brasas permanecem e têm potencial para reacender ou, pior, causar um incêndio catastrófico que pode se espalhar por toda a organização. O que o líder precisa fazer é continuar a fazer perguntas do tipo “porquê” até que finalmente chegue à pergunta original - a pergunta que lhe diz porque é que os conflitos estão acontecendo. É necessária essa curiosidade infantil de perguntar “porquê” para o líder entender não apenas o que está acontecendo, mas porque é que está acontecendo. Só então pode começar a ajudar os departamentos a trabalharem em conjunto em direção a resultados construtivos, em vez de destrutivos.

Exemplos de Campo

Fui solicitada a ajudar muitos locais de trabalho e equipes em situações de conflito extremo a encontrar soluções construtivas que permitiriam à organização cumprir, com sucesso, a sua missão e objetivos. O que descobri é que quase sempre eles têm em comum duas condições/problemas. O primeiro eu chamo de “Síndrome de Avestruz” e o segundo de “Camelo Quebrado”.

A Síndrome da Avestruz é simples: a liderança está há muito tempo com a sua proverbial cabeça na areia. Isso significa que eles ignoraram ou permitiram que o conflito permanecesse sem solução por tanto tempo que a situação atingiu um nível crítico. Eles permitiram que o conflito impactasse negativamente os resultados financeiros da organização e sua capacidade de cumprir os objetivos de missão crítica. Menos de 18 por cento dos gestores são eficazes no tratamento de conflitos (Psychometrics Canada Ltd, 2015), o que pode ser uma das razões. Muitos líderes e gestores ignoram os conflitos na esperança de que eles desapareçam por conta própria. Eles esperam que as pessoas se esqueçam disso e sigam em frente. Infelizmente, isso raramente acontece.

A segunda condição é a de Camelo Quebrado. Todos nós conhecemos o ditado: “A gota de água que quebrou as costas do camelo”. Na maioria das organizações com as quais eu lido, a liderança não apenas ignorou um conflito, mas também ignorou ou varreu para baixo do tapete muitos pequenos conflitos. Com o tempo, muitos pequenos conflitos se acumularam para criar um problema enorme. Na minha experiência, raramente há uma coisa que causou o conflito. Geralmente são centenas de pequenas coisas não resolvidas que lentamente corroem a capacidade da equipe de comunicar, confiar, resolver problemas, trabalhar juntos e pensar juntos de forma eficaz.

THE POWER OF FACILITATION

Para estas situações, adaptei o método Journey Wall do Institute of Cultural Affairs (ICA) (consulte o apêndice A) que usamos para identificar eventos ou situações significativas que ocorreram e impactaram a organização, a equipe ou membros da equipe. A equipe escreve cada evento num cartão e coloca no painel. Este painel tem cerca de dez metros de comprimento, com uma linha do tempo no topo. A data atual está no lado direito e linha do tempo conta para trás, a partir daí. Dependendo da história organizacional e do tempo em que a equipe está na organização, a linha do tempo pode ter escala mensal, anual ou mais. Para um grupo de colaboradores de 15 a 20 pessoas, normalmente teríamos 150 a 200 cartões na parede no final de um bloco de tempo de reflexão silenciosa, de duas horas. Pode parecer muito tempo, mas lembre-se de que estamos lidando com uma situação de conflito que evoluiu e cresceu ao longo de muitos anos.

Na segunda etapa do processo, o facilitador envolve a equipe num diálogo sobre cada cartão. Eles discutem o que aconteceu, as diferentes interpretações das pessoas sobre o que aconteceu. Eles examinam como isso os fez sentir, quais as suposições que foram feitas e o impacto que tudo isso teve sobre eles próprios e na organização. Esta pode ser uma conversa muito intensa e difícil e requer um facilitador hábil em lidar com diálogos altamente emocionais e muitas vezes polarizados. No entanto, os benefícios dessa abordagem são incomensuráveis! À medida que os participantes veem o valor de 'lavar a roupa suja', eles começam a dizer coisas como: "Não fazia ideia que era isso que você pensava", "Não sabia que era por isso que X aconteceu", "Eu gostaria que você me tivesse dito isso antes" e "Mas eu pensei que você disse isso porque ..."

O exercício pode levar dias para ser concluído em situações de conflito muito marcantes.. Mas o aumento da autoconsciência, da consciência da equipe, da compreensão, da confiança e da empatia vale o tempo e o esforço de todos os envolvidos. Trazer à luz cada uma das questões e eventos permite que a equipe comece a clarificar e a examinar cada detalhe (do camelo). Eles começam a aliviar a carga, tornando-a muito mais gerenciável. À medida que o facilitador leva os participantes ao longo do painel do tempo, também surgem uma grande quantidade de soluções para os problemas. Listas de itens de ação são desenvolvidas para reverter erros passados, corrigir lacunas nas políticas e procedimentos, documentar novos acordos e compromissos, etc.

Tenho utilizado esse processo com grupos corporativos, equipes de saúde, educadores e grupos comunitários e SEMPRE fico maravilhada com os resultados. Um participante disse-me depois de três dias muito longos e emocionantes: "Estes foram os três dias mais difíceis e gratificantes da minha vida." Recentemente, conheci uma gerente que fazia parte de uma equipe com a qual trabalhei há mais de cinco anos e ela disse que a sua equipe ainda se refere ao Journey Wall e todos se recordam do que aprenderam nesse processo. O seu comentário foi: "Antes de nos ajudar a avançar para a luz, estávamos falhando em todas as medidas organizacionais, mas desde essas sessões, cumprimos todas as metas organizacionais e temos um local de trabalho muito mais feliz!"

O resultado mais importante de qualquer processo de facilitação desenhado para grupos em conflito é ensinar e incorporar habilidades e normas de comunicação positivas. Aumenta a capacidade do grupo de pensar em conjunto. Isso é crucial para que a equipe possa lidar com conflitos futuros de forma construtiva, o que leva a resultados positivos e melhores relacionamentos. Apresento sempre estes compromissos com o princípio de

que os membros da equipe não precisam ser melhores amigos para poderem trabalhar juntos de maneira eficaz. Eles, no entanto, têm que ser bons colegas que confiam no profissionalismo uns dos outros. E se eu fizer o meu trabalho bem, vou ficar sem trabalho!



Isto é o que a facilitação competente de um processo, como o Journey Wall, pode criar ou recriar. Quando o Monstro do Vácuo ataca uma equipe, ilumine o vazio de informações e veja o que você pode descobrir. Você e a equipe ficarão surpreendidos com o que encontrarão.

O Poder da Facilitação na Resolução de Conflitos Sociais de Grande Escala

Os mesmos princípios são válidos para conflitos na comunidade. O poder da facilitação pode ajudar as partes a entenderem melhor o ponto de vista de cada uma. Ajuda as pessoas a apreciarem outras perspectivas e, muitas vezes, pela primeira vez, a se ouvirem verdadeiramente umas às outras. Não é necessário concordar em todos os pontos, mas é fundamental que as partes entendam as crenças e pontos de vista uns dos outros. Iluminar o vácuo de informações irá libertá-lo de suposições negativas e interpretações errôneas - no nível do grupo, no nível organizacional, no nível da comunidade e no nível nacional.

Considere, por exemplo, uma comunidade em conflito com uma fábrica vizinha. A facilitação tem o poder de criar o tempo e o espaço para ter conversas autênticas e remover suposições de intenção.

Assim que as partes começam a comunicar e a entender-se melhor, elas irão parar de ver a situação como nós contra eles. Eles poderão então trabalhar juntos para resolver os problemas que os afligem. Isto muda a situação do eu contra você, para nós contra o problema. Eles serão capazes de desafiar as suas próprias suposições sobre a intenção das outras partes e abrir as suas mentes para a possibilidade de trabalharem juntos para um resultado construtivo. Quando isso acontece, o facilitador pode recuar e permitir que as partes pensem juntas e trabalhem em prol de um objetivo comum. Esse é o poder da facilitação.

Existem muitos exemplos em que o poder da facilitação foi usado em grande escala para eliminar o Monstro do Vácuo com sucesso, mesmo quando ele está atacando países inteiros. Os cinco exemplos descritos abaixo demonstram como o poder da facilitação pode ajudar as sociedades em conflito a alcançar resultados construtivos.

THE POWER OF FACILITATION

| | |
|--|---|
| <p><i>Conversas de Singapura</i></p> | <p>O Governo de Singapura empreendeu um processo de facilitação de larga escala e de longo prazo para envolver a população no debate sobre algumas questões públicas difíceis e polarizadoras. O engajamento da população tinha como propósito a aproximação da população e não a resolução de uma disputa ou de um problema. O objetivo era obter “uma melhor compreensão sobre o que tem que ser feito para ouvir e envolver toda a população em questões importantes para todos” .iv As perguntas que fizeram foram: “Que futuro queremos?” e “Como chegamos lá?”</p> <p>Voltando a estas questões originais, foram capazes de envolver os seus cidadãos em conversas autênticas sobre o futuro da sua nação, o que permitiu a identificação de soluções para os problemas que enfrentavam juntos. O processo teve o bônus adicional de criar a apropriação pela população em geral. O resultado não foi um plano de ação governamental, mas sim um compromisso nacional de fazer as coisas de maneira diferente.</p> |
| <p><i>Assembléia dos Cidadãos da Irlanda</i></p> | <p>A Irish Citizen’s Assembly foi um exercício de democracia deliberativa. Colocou o cidadão no centro de importantes questões jurídicas e políticas que a Irlanda enfrentava (Citizens’ Assembly Fact Sheet, 2018). Incluiu 99 cidadãos e um presidente nomeado e funcionou de 2016–2018. A Assembleia deliberou sobre cinco questões. Algumas das questões causaram divisão profunda, como o aborto e o casamento homossexual. Alguns foram processuais, como a forma como os referendos são realizados. Mas todas foram muito importantes para o futuro do país. Os princípios-chave sobre os quais a Assembly operou foram abertura, justiça, igualdade de vozes, eficiência, respeito e colegialidade.</p> <p>A Assembly foi um grande sucesso. Teve como resultado um referendo nacional que apoiou suas recomendações, o que levou a um debate calmo e cuidadoso durante e após suas deliberações. “Isso tirou o debate do reino do cálculo egoísta e temeroso”, afirmou um espectador. Como os procedimentos da Assembly foram abertos ao público e aos media, o público ficou melhor informado e diminuiu a histeria que muitas vezes circula em torno de debates baseados em dogmas.v</p> |
| <p><i>U.S. Citizens’ Juries</i></p> | <p>O Jefferson Center criou o processo do Citizen Jury em 1974. Este processo consistia numa abordagem específica que permitia reunir as comunidades em torno de questões públicas preocupantes ou conflituosas. A intenção era dar aos residentes os recursos e as informações de que precisavam para pensar criticamente e criar soluções comunitárias sustentáveis. O processo utiliza um painel selecionado aleatoriamente e demograficamente equilibrado de 15 a 24 cidadãos que atuam como um microcosmo do público. Este painel reuniu-se entre 3 a 5 dias, ouviram uma variedade de testemunhas especializadas e depois deliberaram em conjunto sobre o assunto. O resultado foi um conjunto de recomendações para os decisores e para o público.</p> <p>“O Citizen ‘s Jury é uma experiência educacional intensamente envolvente, que amplia o cérebro e abre os olhos. Cada sessão foi uma experiência assustadora, emocionante e maravilhosa que me deixou com minha mente girando, o meu coração batendo forte e um novo processo de pensamento de mudança de vida. Eu gostaria que todos pudessem experimentar um processo como um Citizen’s Jury e realmente viver a democracia em ação.” - Participante no 2009 Citizen Jury on Election Recounts.vi</p> |

Existem quatro elementos em comum entre cada um destes exemplos inspiradores e internacionais:

1. Cada um criou o tempo e o espaço para iluminar o vácuo. Eles permitiram que os participantes investigassem, explorassem e discutissem o que viram e ainda que as pessoas examinassem as questões, as evidências e removessem suposições e informações incorretas.
2. Cada um foi construído com base na crença da sabedoria inata do grupo. Eles acreditavam que as escolhas mais sábias são feitas quando todas as vozes são ouvidas. Eles sabiam que nenhum problema é insolúvel e nenhuma conversa estava fora dos limites.
3. Cada um voltou aos princípios básicos e fez a pergunta original - PORQUÊ. Eles permitiram que os participantes explorassem suas ideias e entendessem melhor as ideias dos outros, em vez de apenas passar para o debate sobre a resolução ou resposta;
4. Cada um enquadrou o exercício como um diálogo organizado para resolver um problema. Eles não estruturaram a conversa em torno de escolhas ou no sentido de encontrar uma solução para um problema predefinido.

Estes exemplos lembram-nos que não há problema tão grande que seja, que um grupo de pessoas não consiga resolvê-lo. Eles também demonstram a importância do tempo, espaço e processo, e a vontade de considerar as questões com uma curiosidade infantil e curiosidade genuína. O poder da facilitação baseia-se na crença de que as pessoas têm a capacidade inata de compreender, refletir e resolver problemas.

A facilitação pode ajudar a resolver problemas de larga escala e profundamente marcantes. A facilitação aproveita a ingenuidade humana básica e fornece um caminho para que ela prospere, mesmo em tempos de conflito profundo. A facilitação permite-nos pensar juntos.

“Without difficulties, life would be like a stream without rocks and curves—about as interesting as concrete. Without problems, there can be no personal growth, no group achievement, no progress for humanity. But what matters about problems is what one does with them.”

**The Te of Piglet
by Benjamin Hoff**

Conclusão

Este capítulo teve o seu foco no poder da facilitação enquanto impulsionador de diálogos públicos positivos e conversas críticas, e como uma ferramenta a ser usada na condução das partes em conflito para uma resolução sustentável. Este não é um conceito novo - não estamos reinventando a roda. Conforme mencionado anteriormente neste capítulo, e nos outros capítulos deste livro, abordar questões através de diversas formas de conversação aberta tem sido como a nossa espécie tem evoluído ao longo do tempo. Diálogo e

THE POWER OF FACILITATION

deliberação podem ser novas palavras, mas o conceito é antigo - quando você tiver um problema, converse e não pare de falar até que o problema seja resolvido para a satisfação de todos. Mas ao longo do caminho, na nossa corrida coletiva para sermos melhores, mais rápidos e mais fortes, esquecemos este conceito tão básico.

A facilitação é um processo que nos ajuda a lembrar como conversar ou, como diz Peter Senge, como pensar em conjunto. Os facilitadores passam anos, até mesmo toda a sua vida, aperfeiçoando a arte de ajudar indivíduos, grupos, equipes, comunidades e sociedades, a lembrar e utilizar as habilidades mais básicas. O poder da facilitação está na criação do tempo, do espaço e dos processos para guiar as pessoas na reativação de fazer perguntas originais. Ajuda-nos a manter diálogos genuínos, mesmo sobre questões sobre as quais temos sentimentos ou crenças muito profundas e conflitantes.

O Monstro do Vácuo é indiscriminado; ataca indivíduos, grupos, equipes e nações.

FA facilitação tem o poder de nos ajudar a abraçar a noção de conflito construtivo - passando de “vencer e derrotar” para “juntos podemos”. Então, da próxima vez que você se deparar com um conflito, agarre o facilitador mais próximo ou assumo o papel você mesmo e elimine o monstro do vácuo. Ajude a esclarecer as informações, permita que as pessoas falem sobre isso e fomente a atitude positiva que ajudou a humanidade a evoluir e prosperar por milênios.

Referências

- i. What's a Wicked Problem? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University. <https://www.stony-brook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>
- ii. Wikipedia contributors. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey
- iii. Founding Fuel is an entrepreneurial think-tank based in India, foundingfuel.com
- iv. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base. <https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>
- v. The Guardian, International Edition. January 22, 2019. 'Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens' Assembly worked'.
- vi. Jefferson Centre's report on Rural Climate Dialogues, jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/
- vii. CP Yen Foundation Report – Imagine Taiwan, cp-yen.ning.com
- viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, co-intelligence.org/S-Canadaadvrsariesdream.html

CONFLICTS ARE NORMAL, BUT MANY OF US VIEW THEM AS DESTRUCTIVE WITH A "BEAT AND DEFEAT" APPROACH.

LIKE A VACUUM MONSTER, CONFLICT HAPPENS WHEN THERE IS AN EMPTY SPACE VOID OF INFORMATION.

OUR CONFLICT RESPONSES ARE RELATED TO:

| | |
|-----------------------|---|
| EVOLUTIONARY THINKING | Our assumption of the worst |
| ATtribution THEORY | Our predisposition to assume others' intent |
| SELF-SERVING BIAS | Seeing ourselves differently from others |
| BINARY CLASSIFICATION | Our tendency and speed of classification |
| CONFIRMATION BIAS | Our desire to seek out reinforcement of our own views and ideas |
| | Our fear of loss |
| | Our emotions response before reasoning |

THE VACUUM MONSTER FEEDS ON THESE BEHAVIOURS.

THERE ARE TWO COMMON CONDITIONS ASSOCIATED WITH CONFLICTS - THE OSTRICH SYNDROME & THE BROKEN CAMEL.

THE POWER OF FACILITATION SLAYS THE VACUUM MONSTER BY SHINING LIGHT ON IT, MAKING THE INVISIBLE VISIBLE!

THERE ARE 4 COMMON ELEMENTS IN THE 5 INSTRUMENTAL SKILLS

- CREATE THE TIME & SPACE TO SHINE LIGHT - IN THE VACUUM
- FRAME THE THINKING AS A DIALOGUE
- BELIEVE IN THE WISDOM OF THE GROUP

THE power facilitation

ENABLES

POSITIVE DIALOGUES

THINKING TOGETHER

MOVING FROM

BEAT & DEFEAT

TO

Together we can



Capítulo 5

O Poder da Facilitação para o Desenvolvimento de Times

Héctor Villarreal Lozoya

A facilitação de grupos gera condições semelhantes aos comportamentos, contexto social e práticas de times de alto desempenho. O que queremos dizer é que a colaboração frutífera pode ocorrer mesmo em grupos novos ou grupos de baixo desempenho. Por meio destas experiências, os membros do grupo podem ver a janela de oportunidades do que podem alcançar e do que pode acontecer se se transformarem em um time. Em condições normais, leva muito tempo para desenvolver esses comportamentos. Ou requer uma mudança significativa no comportamento do líder ou tempo para implementar.

“Teamwork is the ability to work together toward a common vision. The ability to direct individual accomplishments toward organisational objectives. It is the fuel that allows common people to attain uncommon results.”

Andrew Carnegie

Ao ler este capítulo, membros de times, líderes e facilitadores em geral poderão descobrir como o poder da facilitação impacta o desenvolvimento de um grupo, como acelera o seu desempenho e estabelece um caminho para a evolução de grupos em times.

Algumas pessoas podem dizer que você não deve esperar muito em termos de resultados ou eficiência de um grupo recém-formado. Eu diria que a avaliação é em geral correta, a menos que o grupo se envolva em práticas eficazes de facilitação do processo lideradas

por um facilitador experiente.

Humanos como Seres Sociais

Nos últimos cinquenta anos, muitas fontes de comunicação, livros de negócios e redes sociais têm focado no indivíduo como fonte de criação, desenvolvimento e progresso. Como se uma pessoa isolada pudesse provocar uma mudança fenomenal. Mas, se olharmos mais de perto, é a nossa capacidade de nos unirmos e nos tornarmos um grupo social coeso que possibilitou o progresso humano em todas as áreas. Somos de fato animais sociais.¹

Os antropólogos concluíram que uma das duas principais razões pelas quais Homo

“It is the long history of humankind (and animal kind, too) that those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.”

Charles Darwin

sapiens conseguiu superar as outras espécies foi a capacidade de agir em conjunto. Nos primórdios da humanidade, foi a cooperação que permitiu a um grupo estabelecer domínio sobre os outros.

Mesmo quando comparados com outros animais sociais, os humanos são especialmente cooperativos, às vezes até chamados de animais ultra sociais.ⁱⁱⁱ

Da religião à educação, da economia à tecnologia, é essa capacidade de nos organizarmos, definirmos papéis, estabelecermos metas e trabalharmos na companhia de outros que tem feito a diferença. Isto permitiu que a espécie humana fosse a espécie predominante no planeta Terra. Chegamos a precisar de cooperação para reproduzir e cuidar de nossa prole. Podemos dizer que a cooperação está enraizada no nosso DNA. “Comemos melhor quando trabalhamos juntos”, diz o ditado, e há muita verdade nisso.

Como sociedade, consagramos indivíduos específicos como heróis em nosso caminho coletivo de progresso. As enciclopédias estão cheias de exemplos. No entanto, é a incrível capacidade dos grupos humanos de se unirem que realmente avançou a criação de civilizações através dos tempos. O Capítulo 9 explora com mais detalhes nossa natureza colaborativa.

No entanto, os resultados variam muito de grupo para grupo. Mesmo dentro da mesma organização, grupos que trabalham em condições semelhantes, senão idênticas, podem ter uma variação significativa de desempenho.

Hoje em dia, é comum ouvir que quando as pessoas participam de uma reunião, muitas vezes acabam frustradas. Os participantes se cansam e saem em um estado emocional e relacional pior do que quando começaram. Os participantes precisam de uma reunião para dar sequência e analisar a reunião ineficaz. Acontece que até uma palavra foi cunhada para esse fenômeno: “Reunitite”. O Dicionário Urbano^{iv} define que quando uma organização ou indivíduo tem tantas reuniões, completar o trabalho real é quase impossível.

Por que tudo isto aconteceu? Não somos sociais por natureza? Não somos mais eficazes quando trabalhamos juntos? Qual é a causa de toda essa frustração?

Acredito que a complexidade da sociedade atual e as ferramentas incompletas que recebemos no nosso sistema educacional tradicional impedem a colaboração. O nosso apego à velhos hábitos e estruturas de trabalho limita a capacidade da maioria dos grupos de trabalharem juntos de forma eficaz.

Aqui é onde o poder da facilitação pode fazer a diferença. A facilitação leva em conta as variáveis necessárias para tornar a colaboração em grupo um sucesso. Da preparação à seleção do método, do uso da energia à resolução de conflitos, a facilitação tem o poder de supervisionar os aspectos socio-emocionais dos membros do grupo. Isto também pode gerir o fluxo de informações necessário para resolver um problema ou concluir um processo de tomada de decisão.

É função do facilitador ajudar o time a chegar ao melhor resultado possível com os

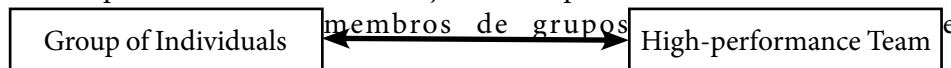
THE POWER OF FACILITATION

recursos e o tempo disponíveis. Isto inclui a abertura de canais de comunicação entre os participantes, permitindo o fluxo de ideias, a melhor aceitação dos planos de ação e aumento do consenso. Isto, por sua vez, proporciona resultados de maior qualidade, mantendo ou mesmo melhorando os relacionamentos.^v

De grupos a times, da Largada à Linha de Chegada

Nós estabelecemos que estar em um grupo acontece naturalmente para nós como seres humanos. Revendo parte da literatura sobre os grupos sociais, fica claro que os grupos humanos não são necessariamente iguais em desempenho, desenvolvimento ou produção. Alguns grupos desenvolveram certos comportamentos que os tornaram muito mais eficazes e eficientes. Tudo isto mantendo a coesão social. Vários autores identificam esses grupos como um estado evoluído com um novo nome: um time.

Gosto de pensar sobre estas diferenças de comportamento, valores e atitudes dos



times como parte de um

contínuo no processo evolutivo de um grupo. De um lado do espectro você tem um grupo. Um grupo tem uma razão muito básica para os indivíduos estarem juntos e se reunirem ou pode ser que os seus membros tenham apenas começado a interagir uns com os outros. À medida que melhoram as relações entre os membros e a conduta pactuada do grupo, inicia-se a transformação, e o grupo se desloca para a direita do contínuo, ampliando as suas conquistas e resultados.

De Grupos a Times

Vamos pegar por exemplo um grupo de passageiros de uma companhia aérea prontos para embarcar no aeroporto. Todos têm o mesmo objetivo: chegar ao seu destino. A atuação do grupo é baseada numa acumulação de objetivos individuais, semelhante ao “quero chegar a uma cidade específica”. Além disso, as relações entre os seus membros, o objetivo de “como chegar lá” pode ser muito diferente.

Vamos comparar isso com um time campeão do Campeonato Mundial de Futebol. Um time considerado por muitos como a representação de um time de alto desempenho. Os seus 23 membros têm como objetivo geral vencer o torneio. Os seus objetivos individuais podem ser muito diferentes – os atacantes concentram-se em marcar gols, os defensores em parar os atacantes e o goleiro em manter a sua rede invicta. São os seus relacionamen-

tos, o treinamento e a comunicação que lhes permitem tornar-se vitoriosos.

Como Kimberly Bain sempre me disse, muitos autores/teóricos equacionam a evolução natural dos grupos nos times como um processo linear, que requer apenas tempo e esforço para ser realizado. No entanto, nem todos os grupos que passam uma quantidade considerável de tempo juntos realmente se tornam o que geralmente é considerado um time eficaz.

A qualquer momento, um grupo pode estar a mover-se para a direita ou para a esquerda desse contínuo. Isso mudará dependendo de como eles expressam os seus valores de colaboração, o respeito e o equilíbrio entre um indivíduo e o grupo. Num time, isso traduz-se em comportamentos específicos: Escuta ativa, planejamento, discussões focalizadas, acompanhamento, gestão de conflitos, tomada de decisões e consenso.

O Modelo de Tuckman

Em 1965, Bruce W. Tuckman produziu um artigo de pesquisa relativamente curto. Este artigo, de apenas 15 páginas, teve um impacto tremendo em como vemos o desenvolvimento dos grupos. O Modelo de Tuckman também é mais conhecido como o “Modelo Forming-Storming-Norming-Performing”. Ao longo dos anos, este modelo forneceu a base para avaliar o desenvolvimento/maturidade de um time para diversas metodologias. Também serviu como base para muitos programas de desenvolvimento de liderança.^{viii}

Num resumo rápido, as diferentes fases estabelecem um caminho crítico pelo qual os grupos normalmente passam. Este processo de desenvolvimento nem sempre é linear. Tuckman sugere que, às vezes, os grupos podem ir da Fase 1 à Fase 3 sem ter que passar pela Fase 2.

As fases identificadas pelo Modelo de Tuckman são:^{ix}

Fase 1 - Formação: Nesta fase, os membros não estão totalmente familiarizados com a situação. O líder ou responsável têm um poder notável e fazem uso dele. Nesta fase, os membros do grupo reúnem-se e, dirigidos pelo líder, identificam os objetivos do time e as suas próprias metas e tarefas.

Acho que todos podemos nos identificar com as palavras de Gene Kranz, o ex-diretor de voo da NASA, no início da sua carreira, quando escreveu: “Achei difícil acreditar que as pessoas no meu prédio fossem o núcleo da equipa que colocaria um americano no espaço. Pela primeira vez na vida senti-me perdido, desqualificado, mas ninguém percebeu a minha confusão. Então pensei, talvez eles se sintam como eu.” (Kranz, 2000). Muitos membros de uma equipa podem se sentir assim no início de uma jornada com uma nova equipa.

Fase 2 - Tempestade: Os conflitos surgem devido a diferentes estilos de trabalho, tarefas/papéis pouco claros e antecedentes pessoais. É aqui que acontecem os confrontos e os conflitos. Por exemplo, um membro do time desafia a autoridade do líder ou os membros do grupo estão estressados devido à falta de papéis e linhas de autoridade claras. Normal-

THE POWER OF FACILITATION

mente, se os problemas dessa fase não forem resolvidos, o time (ou o seu desempenho) morre com isso. Os argumentos que surgem aqui podem tornar a unidade mais forte se forem abordados adequadamente. Os grupos podem continuar nesta fase por muito tempo quando os problemas não são resolvidos.

Fase 3 - Normatização: A gestão de conflitos e a socialização ajudam a resolver as diferenças e permitem que as pessoas trabalhem juntas. Esta fase geralmente sobrepõe-se à storming porque as novas tarefas podem afetar o comportamento. Os grupos que emergiram da fase Storming teriam desenvolvido a intimidade e a responsabilidade comum em relação aos seus objetivos. As normas num grupo mudam o tempo todo, novos processos, assim como diretrizes, políticas e responsabilidades atualizadas precisam ser estabelecidas. Este compromisso com os objetivos comuns permite que a equipa enfrente quaisquer problemas, mesmo os mais difíceis, e concorde com novos rumos de ações.

“Não há sentimento no mundo que se compare com o sentimento que uma pessoa tem quando sabe que estragou tudo, e a pessoa tem que explicar em detalhes excruciantes durante o processamento da simulação por que esta pessoa agiu como agiu. Não há desculpas”, explicou Gene Kranz, sobre os seus processos internos de revisão quando as aprendizagens são interiorizadas, os novos processos pensados e novas normas estabelecidas para levar a primeira tripulação tripulada à lua.

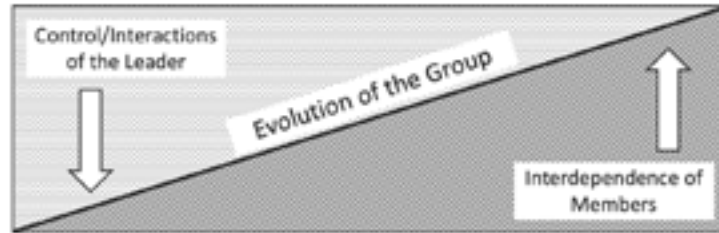
“If everyone is moving forward together, then success takes care of itself.”

Henry Ford

Fase 4 - Desempenho: É aqui que o time alcança o sucesso por meio de trabalho duro e conhecimento profundo. Os resultados do trabalho são visíveis, pois as relações e as regras de trabalho foram internalizadas pelos membros do grupo. O líder pode se concentrar no desenvolvimento do time e na melhoria do desempenho. Tuckman propõe que os times de melhor desempenho são aqueles que se auto-organizam, sem a necessidade de um líder para organizar as tarefas, responsabilidades e regras para elas. A intrusão dos líderes pode usar energia e recursos de forma ineficiente. Tradicionalmente, os líderes estão mais distantes das questões do que os membros do time.

Mais uma vez, Gene Kranz resume isso na sua experiência na NASA: “*THá momentos em que uma organização orquestra eventos tão perfeitamente que os membros atuam em perfeita harmonia. Faz parte da química do time, onde a comunicação se torna virtualmente intuitiva, com os times marchando em cadência, o ritmo aumentando a cada hora e os membros nunca perdendo o ritmo.*”^x Em seguida, ele acrescenta: “*...simplesmente tinha que ter confiança na sua tripulação, no seu time e em si próprio. Por meio da confiança, você chega a um lugar onde pode explorar oportunidades, responder às falhas e fazer valer cada segundo.*”

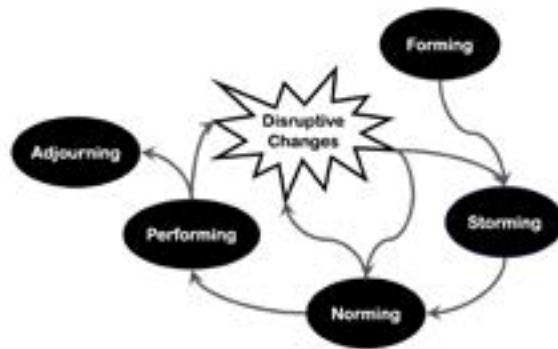
Etapa 5 - Encerramento: Times formados para projetos dissolvem-se após atingirem os seus objetivos. Essa etapa foi criada por Tuckman e Jensen quase uma década após a publicação do modelo original.^{xi} Alguns autores identificam que essa etapa também pode ser uma etapa de “ajuste”. Smith afirma que quando mudanças críticas acontecem no grupo, isto tem um impacto fundamental. Alguns exemplos são novas lideranças, novas metas ou mudanças significativas no processo.^{xii}



No final deste capítulo, compartilho como um facilitador ou líder de um time pode gerir esses estágios e acelerar o movimento em direção ao estágio de desempenho.

É importante entender, no entanto, que alguns times podem não passar de uma determinada fase. Os grupos podem ficar presos, por exemplo, na fase da Tempestade, no qual o time ainda está no processo de gestão de conflitos internos e dissidências. Isso poderia provocar um ambiente de baixa motivação dentro do time. A falta de resultados também pode aumentar o conflito. Tudo isso pode resultar na necessidade de mudança entre os membros ou na liderança do time.

Uma das ideias inovadoras de Tuckman foi que, quando um time chega a fase de Desempenho, o papel e as interações da liderança são reduzidos. Isso acontece à medida que os membros do time aumentam a sua interdependência. A interdependência permite que os membros do grupo resolvam os problemas entre eles, em vez da liderança intervir sempre. Isso permite um fluxo mais livre de informações, uma tomada de decisão mais rápida e, no final, melhores resultados.



Interações da Liderança e Interdependência dos Membros

“The facilitator ensures the goal is shared, the rules are obeyed, the structure is followed, the power is shared, and the results are committed to.”

Podemos ver semelhanças impressionantes nas características que Tuckman^{xiii} apresenta com alguns dos componentes centrais do que geralmente é considerado uma boa facilitação de processos.

A Evolução do Grupo

Embora o modelo tenha resistido continuamente ao teste do tempo, Smith propõe que, em vez de apenas um processo de evolução ascendente, o modelo precisa ser visto como uma série de ciclos. O grupo pode se deparar com situações que aumentam o estresse (novos membros, novas metas, novos líderes, etc.), impactando no seu desempenho. Ele afirma que uma nova fase de Tempestade acontece no ciclo de vida do grupo que precisa ser resolvido através de um novo estágio de Normatização.

Podemos interpretar esta evolução do grupo de forma gráfica como um ciclo evolutivo contínuo.

Por exemplo, se o grupo estiver com um desempenho de alto nível por um período considerável de tempo e ocorrer uma mudança de liderança (este motivo também pode ser uma fonte de interrupção). Se o time for pequeno, digamos, um líder de time com dois ou três colaboradores diretos, então certamente uma fase de Formação pode ser identificada, novos relacionamentos precisam ser estabelecidos e a incerteza precisa ser esclarecida. Possivelmente regras diferentes serão implementadas pelo novo líder e novos processos serão acordados.

Se o time estivesse em alto desempenho, os colaboradores já poderiam operar com um alto grau de liberdade. O grupo poderia assim ir diretamente para a fase de Normatização, como um dos cenários que Tuckman vislumbrou. Isso dependerá muito da personalidade e do estilo de liderança do novo gestor dentro do contexto social do grupo.

No entanto, se o time na fase de Desempenho tiver um número considerável de membros, o cenário é totalmente diferente. Normalmente, grandes grupos na fase de Desempenho têm processos internos definidos e estruturados. Eles também têm relacionamentos bem estabelecidos. Se o novo líder for selecionado de dentro do time, é possível que a mudança seja menos disruptiva, e o grupo só passará por uma nova fase de Normatização, a menos que uma luta interna pela posição de liderança divida o grupo em uma fase de Tempestade. Qualquer um desses cenários pode se beneficiar dos processos de facilitação. Acordos facilitados podem suavizar as transições. Essa é uma das maneiras pelas quais o poder da facilitação se manifesta na criação de melhores times.

Como compartilhamos, todas essas mudanças levam tempo para ocorrer no processo evolutivo normal de um grupo. A facilitação pode romper completamente este ciclo e

acelerá-lo de maneira significativa.

Não importa em qual fase o grupo esteja. Pode ser que o grupo seja ad hoc, o que significa que ele foi reunido para uma ocasião (fase de Formação). O grupo pode ter algumas questões internas que ainda não foram esclarecidas (fase de Tempestade). Pode até estar produzindo resultados muito bons (fase de Desempenho).

“The strength of the team is each individual member. The strength of each member is the team.”

Phil Jackson

O *pode da facilitação* fornece um trampolim e atua como um catalisador para transformar grupos em times em um curto período de tempo. Um facilitador levará isso em consideração ao desenhar um processo. O facilitador garantirá que os processos estejam no nível necessário, de forma que o grupo possa atuar como uma unidade durante o envolvimento. O facilitador garante que o objetivo seja compartilhado, que as regras sejam obedecidas, que a estrutura seja seguida, que o poder seja compartilhado e que exista compromisso com os resultados.

O facilitador tem como objetivo levar o grupo para a fase de Desempenho o mais rápido possível, fazendo um uso eficiente do tempo limitado disponível. No entanto, a intervenção da facilitação pode não transformar os comportamentos de forma permanente. A facilitação irá transformá-los apenas o suficiente para realizar o trabalho, se for adequadamente desenhada e executada de forma eficaz.

De muitas maneiras, as boas práticas de facilitação também coincidem com as descobertas do Google na sua pesquisa sobre times de alto desempenho. Em 2015, Rozovsky^{xiv} compartilhou que o Google descobriu que existem cinco dinâmicas principais que diferenciam os times de sucesso de outros times:

- Segurança psicológica

“Effective meetings don’t happen by accident; they happen by design.”

Andrew Carnegie

- Confiabilidade
- Estrutura e clareza
- Significado do trabalho
- Impacto do trabalho

Um bom processo de facilitação dá suporte a todos estes elementos, garantindo assim as condições ideais para o desempenho do grupo.

Times Bons - Reuniões Ruins

Para fazer o seu trabalho, os times precisam se reunir. As reuniões de times geralmente são chamadas de reuniões (embora na Taxonomia de Reunião de Keith xv pode se encontrar mais de duas dúzias de outras palavras para isso). Na última década, a reação contra reuniões nas redes sociais e empresariais cresceu exponencialmente. Uma rápida pesquisa online mostra que as reuniões têm uma reputação muito ruim.

Não é incomum ouvir participantes reclamarem por terem que participar de “mais uma reunião”, não tendo tempo para realmente realizar algum trabalho. Em várias pesquisas, os participantes compartilham que em algumas ocasiões eles não têm clareza sobre o motivo do encontro. Reuniões regulares costumam falhar nesse sentido, segundo diversos estudos.^{xvi}

Quando uma organização contrata um facilitador profissional, ela visa não apenas ter uma “ótima experiência” ou um “maravilhoso retiro corporativo”, mas obter resultados concretos e tangíveis a partir do tempo e esforço investidos pelos participantes.

As reuniões facilitadas em sua essência têm um “entregável específico”. Significa que se espera um resultado muito bem definido da reunião. O facilitador pode planejar uma ou várias sessões de grupo nas quais orientará o processo, permitindo que os participantes cheguem ao produto que consideram a melhor opção para seguir em frente. Portanto, há bastante trabalho a ser feito antes que os participantes se reúnam.

O *poder da facilitação* pode transformar um grupo de estranhos, ou às vezes até indivíduos com certo grau de antipatia mútua, em um time. A facilitação pode transformar um grupo diverso de participantes numa unidade coesa focada em tarefas específicas e cuidadosamente desenhadas.

Acredito que este é um diferencial crítico de um facilitador de processo de grupo profissional de outros especialistas. Ele entende que os grupos humanos podem ser bastante complexos por sua própria natureza e a preparação adequada e o desenho da sessão, conforme declarado nas Competências Essenciais da Associação Internacional de Facilitadores³ é fundamental para uma reunião facilitada bem-sucedida.

Transformar um grupo em um time eficaz durante uma sessão não acontece por acaso; isso acontece através de um desenho cuidadoso. Abaixo, podemos ver algumas semelhanças entre comportamentos de times de alto desempenho e reuniões facilitadas com sucesso.

“Great things in business are never done by one person. They’re done by a team of people.”

Steve Jobs

| |
|---|
| <i>Comportamentos comuns de times de alto desempenho e reuniões facilitadas profissionalmente</i> |
| <i>Normas e papéis são estabelecidos e seguidos por todos (líderes e membros regulares)</i> |
| <i>Foco em atingir metas e um claro senso de propósito</i> |
| <i>Membros motivados</i> |
| <i>A tomada de decisão pode ser flexível no seu processos</i> |
| <i>Dissidência esperada, permitida e gerida adequadamente</i> |
| <i>Alta porcentagem de sucesso (atingimento das metas estabelecidas)</i> |
| <i>A qualidade da interação importa mais do que quem está no grupo/reunião</i> |
| <i>Os canais de comunicação estão abertos e há uma clara intenção de ouvir os outros e esclarecer o que está sendo dito</i> |
| <i>A participação é compartilhada e a interdependência é fundamental</i> |
| <i>Alta confiança nos outros em relação à tarefa e ao feedback</i> |

O Facilitador como um Catalisador para o Grupo/Time

O facilitador ajuda o grupo sem fazer parte dele. Ele concentra-se no processo pelo qual o grupo está passando, para que os participantes possam concentrar-se no conteúdo. O facilitador pretende permanecer “neutro”, o que significa que ele não toma partido na discussão e não a manipula para chegar a uma determinada conclusão. No entanto, o facilitador tem os meios para “empurrar/puxar” o grupo para chegar onde os membros do grupo concordaram e cumprir os objetivos da sessão.

O facilitador é o líder do processo, não o líder do time. Isso permite que o participante confie no processo, por confiar nas habilidades do facilitador para orientar as suas deliberações de forma a alcançar os seus objetivos.

Este equilíbrio entre desempenho (foco na tarefa) e participação (envolvimento/satisfação do grupo) é o aspecto crítico que fornece grande parte do poder ao facilitador para ajudar a transformar o grupo em um time. Sendo um participante externo do conteúdo, o facilitador pode proteger o processo de reunião, ou pelo menos controlar algumas das complicações que podem ser vistas nas fases de Tempestade e Normatização do desenvolvimento do grupo.

Se pensarmos bem, o facilitador tem que ajudar o time a passar pelo processo “Formação-Tempestade-Normatização-Desempenho” de forma rápida e eficiente para alcançar os resultados desejados no prazo desejado. Para entender como um facilitador faz isso, podemos igualar o facilitador como um catalisador.

Um catalisador acelera o que poderia levar muito mais tempo em um ambiente normal. Como catalisador, o facilitador muda a forma como os participantes interagem uns com os outros e com o seu líder (ou líderes). Isso afeta até mesmo as suas regras e comportamentos normais do dia-a-dia. A facilitação aumenta a velocidade das interações, a geração

de ideias e a colaboração.

Estudo de Caso: A Empresa de Consultoria

Há vários anos atrás, uma empresa multinacional de consultoria me contratou para apoiar o seu congresso corporativo anual. Eles vinham fazendo o evento todos os anos nos últimos cinco anos, mas nunca haviam contratado um facilitador. A empresa tinha mais de quarenta escritórios. Um time central de sete escritórios foi responsável pelo congresso, tomando todas as decisões importantes, incluindo a definição da agenda.

As agendas anteriores basicamente atribuíam intervalos de tempo para discussões em um fórum aberto e incluíam questões relacionadas a todos os escritórios ou estudos de caso de serviços prestados no ano anterior. No entanto, os participantes dos anos anteriores reclamaram que o envolvimento foi baixo e nada foi alcançado no congresso. A participação no congresso estava em declínio, com menos de 15 escritórios participando no ano anterior. O objetivo do comitê organizador deste ano era transformar o congresso. Eles me disseram que queriam aumentar a participação e o envolvimento.

Desde o início, durante as entrevistas de planejamento com os times dos escritórios principais, reconheceu-se que este precisava ser um evento radicalmente diferente. Começamos concordando e documentando os seus objetivos, tanto relacionalmente quanto em termos de entregáveis. Foi acordado que os principais objetivos eram melhorar as relações e a troca de informações. Eles queriam transformar a percepção dos escritórios participantes.

Ao utilizar durante o congresso os processos facilitados planejados, os participantes mudaram a forma como viam e apoiavam uns aos outros. Vários meses depois, alguns dos participantes mencionaram que era um divisor de águas. Agora eles podiam realmente entrar em contato com os outros escritórios, pois sabiam o que os outros países poderiam oferecer não apenas em termos de conhecimento e experiência, mas também se sentiam confiantes o suficiente para trocar ideias e possibilidades.

Eles passaram da fase da Tempestade para a Normatização durante o congresso. Depois que as regras e os processos foram acordados e usados, eles passaram para a fase de Desempenho. Eles melhoraram significativamente o fluxo de conhecimento entre os diferentes escritórios. E fizeram isso abrindo canais de comunicação direta e agindo como um time de alto desempenho. A empresa continuou a contratar um facilitador todos os anos para ajudar a planejar e facilitar o seu congresso. Esse é o poder da facilitação!

Estudo de caso: Gabinete de Diretores do Hospital

Outro exemplo que me vem à mente é quando me pediram para trabalhar com o time de diretores de um hospital com mais de 300 leitos no Caribe. Eles perceberam que precisavam de um facilitador para ajudá-los a definir a sua Missão e a Declaração de Visão como um time.

O time incluía o diretor do hospital e o time sênior de gerenciamento. Os membros eram

bastante variados. Havia médicos e enfermeiros, farmacêuticos e engenheiros, contabilistas e administradores - cada um com o seu ponto de vista único de como o hospital precisava ser administrado.

Durante um encontro com duração de meio dia, o time procurou refletir e definir a sua razão de existir e a sua visão para o hospital. À medida que as discussões avançavam, eles perceberam que alguns dos seus processos de troca de informações não estavam alinhados com a sua Missão. Decidiram então investir o tempo restante da sessão para redesenhar os seus próprios processos para ajudar nessa troca.

O que aconteceu foi que eles investiram tempo em esclarecer os melhores procedimentos que poderiam ajudá-los a pensar melhor juntos. Para eles isto abriu a mente, pois perceberam que suas reuniões chatas no meio da semana poderiam se transformar em um fórum com a capacidade de levar ideias e iniciativas adiante.

Tive a oportunidade de observar as reuniões do time antes e depois do período em que trabalhamos juntos por meio período. A revisão mensal mudou tremendamente. O que antes era uma tarefa temida, tornou-se uma revisão energizada dos programas e iniciativas que acontecem em toda a organização. Em conversas individuais, eles compartilharam que perceberam que seus próprios processos internos como time precisavam ser atualizados continuamente para serem eficazes. Este é também o poder da facilitação.

O Poder da Facilitação na Confiança do Grupo e na Formação de Times

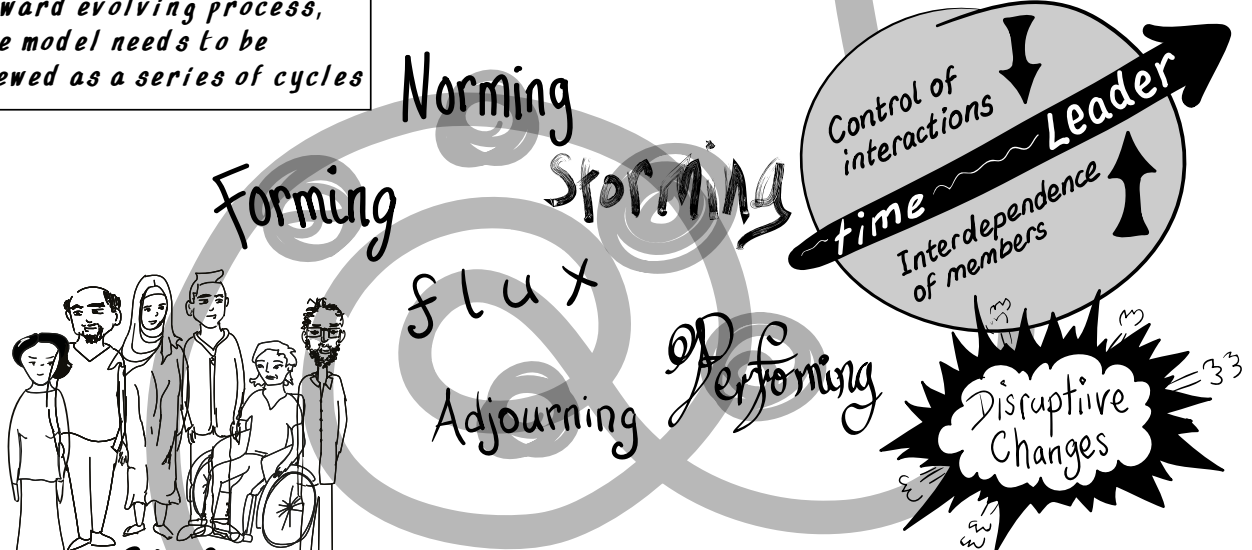
As atividades comuns de engajamento e formação de times tendem a se concentrar na maioria das vezes no lado “soft” do desenvolvimento de habilidades. Geralmente visa “ampliar a comunicação” entre seus membros. As metas para esse tipo de atividade costumam usar descritivos como: criar conexões, gerar confiança e melhorar as relações entre os membros da equipe. Podemos relacioná-los com o Modelo de Tuckman em muitas de suas etapas.^{xvii}

Em contraste, em um ambiente facilitado, os membros do grupo não precisam necessariamente confiar uns nos outros antes da reunião (embora ajude bastante para um bom processo). É o facilitador que precisa que os participantes confiem nele, para que possam confiar no processo que foi desenhado. Por ser uma entidade estranha ao grupo, às vezes é mais fácil para o participante confiar no facilitador do que na “pessoa do outro departamento” por causa do histórico passado e de suas relações. Assim, de certa forma, o facilitador torna-se um repositório da capacidade de confiança do grupo. E como lemos antes, a confiança (o Google chama isso de confiabilidade) é um elemento crítico para o desempenho do grupo.



2005, Smith, instead of just upward evolving process, the model needs to be viewed as a series of cycles

High Performing Team



Group of Individuals
 Humans as social beings

Improving relationships

1965, Bruce W Tuckman

Manages the Socio-emotional aspects of the group

The Power of Facilitation for **team** development



Group trust and teambuilding

Team development

As Catalyst

Accelerates performance

Establishes a path for the groups evolution
 Not always a linear path

É durante este processo que as conversas, quando conduzidas de forma aberta e receptiva, podem se tornar a semente para uma melhoria do relacionamento a longo prazo. Isso por si só tem o potencial de transformar o grupo. Conforme estabelecido por Tuckman, é a qualidade das relações entre os membros do grupo que torna eficaz sua comunicação e tomada de decisão. Quanto mais e melhores as relações de confiança, maior o desempenho do grupo.

Não é incomum depois de uma sessão facilitada ouvir expressões dos participantes como: “Eu nunca pensei que o Sr. Z pudesse ser tão interessante para se trabalhar”. Ou “Sra. Y definitivamente trouxe algumas novas ideias para a mesa.” Isso pode desencadear uma série de iniciativas após o término da sessão facilitada.

Envolvendo o Poder da Facilitação para o Desenvolvimento de Times

Ao se preparar para uma sessão facilitada, o facilitador e o líder/gerente/patrocinador do time precisam entender onde o grupo está em termos de seus estágios de desenvolvimento (Formação-Tempestade-Normatização-Desempenho-Encerramento). Isso pode ser a chave para um design bem-sucedido e pode ter um impacto duradouro no desenvolvimento da equipe.

Vamos pegar o caso de um novo grupo com representantes de diferentes subgrupos de partes interessadas. Aqui o facilitador precisa investir tempo suficiente nas fases de Formação-Tempestade. Isso é para garantir que haja confiança suficiente para realmente se aprofundar na conversa para alcançar os resultados necessários.

Por outro lado, se o grupo já estiver no estágio de Desempenho, investir tempo para passar por uma fase de Formação durante a sessão pode até ser contraproducente. Já ouvi um termo usado nesses casos como “facilitação excessiva”, quando um facilitador interrompe o fluxo e a energia do grupo.

Depois de entender onde o grupo está, você pode projetar sua sessão e horários de acordo com a maturidade do grupo e definir quanto esforço é necessário para passar por cada uma das fases para alcançar o desempenho.

Conclusão

Neste capítulo, vimos como a facilitação tem o poder de transformar as relações entre os membros do grupo. O facilitador pode acelerar o desenvolvimento de um grupo criando as condições apropriadas e desenhando os processos necessários para otimizar o desempenho do grupo.

Devidamente utilizada, a facilitação tem o poder de expandir as capacidades do grupo. Durante uma sessão facilitada, os membros do grupo praticam comportamentos que ajudam o grupo a evoluir da fase de Tempestade ou Normatização para o Desempenho.

THE POWER OF FACILITATION

Comportamentos como ouvir ativamente, respeitar os pontos de vista de todos ou aderir a um conjunto de regras para reuniões e tomada de decisões, todos são críticos para um grupo melhorar seu desempenho. No final, a facilitação pode trazer um dos efeitos mais poderosos nas relações humanas: construir confiança entre os membros do grupo. Como disse Warren Bennis: “A confiança é o lubrificante que possibilita o trabalho das organizações”.

Recommendations for Facilitators

(A Mini-Appendix)

Notas e recomendações para facilitadores sobre o que procurar e fazer ao planejar uma sessão facilitada.

| <i>Fase</i> | <i>O que procurar para identificar a fase</i> | <i>O Que Fazer – Estratégias para sua sessão facilitada</i> |
|---------------------|--|--|
| Formação | As pessoas podem se conhecer pouco ou não ter opinião sobre as outras. A maioria dos participantes são positivos e educados. Alguma ansiedade pode ser visível. As funções do time podem não estar claras. O objetivo do evento de engajamento pode não ser claro para todos os participantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Quebra-gelos são projetados para este estágio, mas não exagere. • Certifique-se de que o time se conheça, saiba porquê estão lá, quais são os objetivos e os resultados esperados. • As regras básicas do grupo são críticas, permita que o time desenhe a maior parte delas. • Garanta a construção da confiança entre os membros. Este é um estágio crucial, pois as motivações serão canalizadas aqui pelo resto da sessão. • Neste momento, são necessárias conversas abertas sobre as expectativas individuais. |
| Tempestade | O conflito é visível entre os membros do grupo; alguns podem mostrar sinais de frustração. Os papéis podem precisar de esclarecimento. Os processos podem ser ineficazes ou completamente confusos. As pessoas podem reclamar da carga de trabalho. Esteja atento aos choques de personalidade. Pode haver uma tendência de evitar conflitos. | <ul style="list-style-type: none"> • É fundamental que você, como facilitador, ganhe a confiança do grupo, pois pode existir alguma desconfiança entre os participantes. • As habilidades de gerenciamento de conflitos são de ouro se o grupo estiver preso aqui por algum tempo. • Defina os processos para gerar consenso e como o conflito será gerenciado. • Entrevistas prévias com os participantes podem ajudar a descobrir agendas ocultas que apoiarão o processo de destravar posições durante a sessão. |
| Normatização | Os membros entendem os processos e identificam os pontos fortes de seus colegas e até mesmo fornecer feedback construtivo. No entanto, algum estresse pode aparecer, pois pode se sobrepor à fase anterior. Se uma nova tarefa, projeto ou produto for o resultado esperado, isto pode criar novos conflitos, devolvendo o grupo à fase da Tempestade. | <ul style="list-style-type: none"> • Garanta que o grupo entenda onde está em relação à tarefa, focando nos aspectos positivos, ter uma boa técnica de consenso em mãos pode ser a chave para levar o processo adiante. • Se houver indivíduos que não se sintam à vontade, forneça a eles técnicas de gerenciamento de conflitos para que eles possam tentar resolver os problemas sozinhos. • Se a entrega da sessão for estabelecer um processo ou concordar com uma forma de trabalho, certifique-se de que os participantes definam os canais de comunicação adequados (tecnologias, conteúdo, frequência, etc.) e métodos de tomada de decisão |
| Desempenho | Os membros do time se sentem bastante à vontade com seus papéis, seus colegas e os processos com os quais trabalham. Seu desempenho é contínuo. | <ul style="list-style-type: none"> • Faça com que eles trabalhem no problema rapidamente, não facilite em excesso. Forneça-lhes as tarefas, o tempo e as instruções e deixe-os trabalhar. |
| Encerramento | Quando um grupo se encerra por causa de mudanças na estrutura, objetivos ou recursos, pode gerar muito estresse em seus membros. | <ul style="list-style-type: none"> • Ajude o time a comemorar conquistas ou ter um encerramento adequado. Apoie os membros do time em direção ao futuro para que eles possam se permitir ver as oportunidades que o futuro pode trazer. • Certifique-se de que o reconhecimento seja feito corretamente quando necessário. • É importante gerir as emoções no final de um processo; não se trata apenas das entregas. • Exercícios retrospectivos são úteis para resumir os aprendizados. • Um Encerramento ideal incluirá lições aprendidas sobre a dinâmica interna do grupo que foi impactada/ transformada durante a sessão. Isso pode ajudar o grupo a “importar” comportamentos ou práticas da sessão facilitada para a vida diária do grupo. |



Capítulo 6

O Poder da Parceria entre Facilitação e Comunicação

Por Martin Gilbraith & Michael Ambjorn

“Precisávamos de reunir os nossos 120 colaboradores para uma celebração, mas também para nos prepararmos para o futuro. O projeto passou por toda a organização. Finalmente, foi assumido na equipa de comunicações. Ainda assim, muitas pessoas estavam céticas, dizendo que não iríamos... No entanto, atingimos um enorme (multi-premiado) sucesso.

O que fez a diferença? Trouxemos ajuda externa e usámos o poder da facilitação para dar vida à nossa estratégia de comunicação e engajamento. Fomos capazes de levar o storytelling na organização para o próximo nível. As pessoas sentiram-se capazes para contar a sua própria história: passado, presente e futuro. E ainda hoje estamos a falar sobre isso. Devíamos fazê-lo outra vez.” — Joanna Anstey na #ETF20.

Porque é que a Facilitação é Essencial para o Profissional de Comunicação e Vice-Versa

Neste capítulo, exploramos o poder da facilitação aplicado ao campo da comunicação profissional, e em menor grau também o poder da prática de comunicação profissional aplicada à facilitação. Acreditamos que há uma oportunidade única para aplicar estas competências profissionais e competir em parceria uns com os outros. Partilharemos histórias de líderes que estão a fazer apenas isso, nas suas práticas, em diferentes partes do mundo.

Partilharemos um conjunto de estudos de caso que ilustram o poder de combinar estas abordagens profissionais, incluindo algumas ideias práticas que pode usar imediatamente. A nossa esperança é, em consonância com a introdução do livro, reduzir interpretações erradas, falhas de comunicação e mal-entendidos e mostrar o poder da colaboração.

Esperamos no final que se junte a Kasha Dougall, uma das profissionais de comunicação

“Listen! Listen to learn. Listen to be amazed. If you’re not learning, if you’re not feeling amazed—or at least perplexed—you’re not listening. Curiosity matters.”

Ginger D. Homan

que entrevistámos, ao dizer: “Não posso completar partes do meu trabalho sem chamar os serviços de um facilitador” — ou talvez decida que gostaria de ser aquele facilitador.

Incluímos informações de mais de vinte praticantes internacionais com quem falamos como parte da pesquisa para este capítulo. Alguns deles também partilharam as citações favoritas de uma série de escritores e pensadores, e nós intercalamos algumas destas também.

Como muitas ideias neste livro, vemos este capítulo como o início de uma conversa, não o fim - uma jornada de aprendizagem. Encorajamo-lo a usar os conceitos que discutimos como uma oportunidade para iniciar uma conversa com outros sobre o poder da facilitação nas comunicações e envolvimento. Na nossa experiência comunicar com os outros, através de conversas, é a forma mais rápida de aprofundar conhecimento, criar conexão e aumentar a colaboração.

As Estruturas em que Trabalhamos

O que diferencia as profissões de outras iniciativas, possivelmente, é que estas aplicam uma abordagem consistente aos desafios que se enquadram nas suas áreas de especialização.

“I am always surprised about the huge difference in the quality of reflections and dialogue a skilled facilitator makes. I attend many meetings every day and many with little results because of unclear objectives, poor meeting facilitation and lack of clear conclusions.”

Pelle Nilsson

Para quem está de fora, a base da prática profissional é a confiança. É a razão pela qual as pessoas contratam ou envolvem outras pessoas. Confiamos que o contabilista fará as contas com exactidão, que o médico diagnosticará diligentemente, e assim por diante. No entanto, diferentes grupos profissionais usam terminologias diferentes para descrever as suas competências.

A International Association of Facilitators (IAF) tem uma estrutura de competências bem definida. Isso ajuda a orientar os profissionais no seu trabalho – ajudando os clientes – através da prática da facilitação.ⁱ

A International Association of Business Communicators (IABC) referência padrão da Profissão de Comunicação, articula um conjunto de princípios – perante os quais os profissionais podem testar a sua competência.ⁱⁱ

O Poder da Parceria

Para ajudar a demonstrar o poder da parceria, utilizaremos seis exemplos práticos para ilustrar o poder da facilitação nas comunicações profissionais – um para cada uma das duas constantes e quatro princípios do Padrão Global do IABC, também conhecido como #ECCASE:

THE POWER OF FACILITATION

1. **Ética:** Como pode enfrentar um desafio complicado usando o Poder da Facilitação e o método “*Focus Conversation*”?
2. **Consistência:** A consistência é a chave para um trabalho premiado?
3. **Contexto:** Por que é importante – da sala de reuniões à linha da frente.
4. **Análise:** Uma visão geral pode ajudá-lo a evitar a paralisia da análise?
5. **Estratégia:** O que é um horizonte estratégico e como ele pode ajudar a sua organização?
6. **Engajamento:** Como podemos criar um engajamento que seja importante?

Como num bom livro de receitas, não tente todas as receitas de uma vez. Em vez disso, entre e saia desta seção para obter os melhores resultados. Cada ideia é compartilhada para ajudar a estimular ideias e conversas. Se tiver novos insights e exemplos, partilhe usando a hashtag #FacPower.

1. Ética: Como pode Enfrentar um Desafio Complicado?

“Os profissionais de comunicação adotam os mais altos padrões de comportamento profissional.” - The IABC Global Standard

A ética é a primeira constante na prática profissional de comunicação.

Um código de ética é uma ferramenta útil para ajudar a orientar a sua prática profissional. Tanto a IAF como a IABC têm códigos simples e diretos – e que os seus membros se comprometem a cumprir. Ambos são fáceis de encontrar com uma simples pesquisa na web, ou procure os links na seção de recursos no final do capítulo.

“Organizations tend to ignore or marginalize people who ask questions. They are labelled as not being team players.”

Ruth Steinholtz

Vamos concentrar-nos aqui em como o podemos aplicar na sua própria prática. Isto porque, embora os códigos sejam úteis no papel, eles tornam-se realmente poderosos quando são levados para uma conversa. É através do questionamento que os dilemas éticos da vida real podem ser explorados e negociados.

No entanto, há uma tensão nessa ideia, que pode surpreender alguns facilitadores que ganham a vida trabalhando com perguntas! Os profissionais de comunicação podem ser resistentes a abordar esse tipo de diálogo, pois geralmente são treinados como porta-vozes. Uma abordagem muito diferente da facilitação. Por que é que isso acontece? Conversamos com uma especialista internacional em práticas comerciais éticas, Ruth Steinholtz (aliás, uma das nossas clientes), sobre isso. E como ela observou:

“As organizações tendem a ignorar ou marginalizar as pessoas que fazem perguntas. Elas são rotuladas como não sendo colaborativas.”

Também pode ter descoberto isso ao fazer uma pergunta a mais num momento inoportuno.

É aqui que o poder da facilitação realmente entra em jogo – porque fazer perguntas é a própria essência da facilitação e permite que os grupos explorem as suas respostas para benefício mútuo.

Aqui estão algumas das perguntas que Steinholtz (e o seu coautor, o professor Chris Hodges OBE) recomenda para líderes que desejam implementar práticas comerciais éticas:

- Definimos o propósito ético essencial da nossa organização?
- Definimos e defendemos consistentemente valores éticos?
- Os nossos sistemas fazem com que as pessoas certas estejam envolvidas e nos trabalhos certos?
- Os nossos líderes e membros da Administração são capazes de desafiar-se e responsabilizarem-se mutuamente?

Ótimas perguntas. Mas elas podem ser assustadoras e difíceis de responder (e perguntar), sem alguma conversa para contextualizá-las. Ser capaz de lidar com a ética está no centro da prática de ambas as profissões – na verdade, para qualquer profissão. Uma maneira de ajudar a navegar nessas conversas difíceis é uma técnica comprovada conhecida como método de conversa focada em ‘ToP’, construído num modelo de comportamento humano conhecido como ORID, lembrando cada passo do processo: Objetivo, Reflexivo, Interpretativo, Decisório.

É parte integrante da metodologia Tecnologia de Participação (ToP) do Instituto de Assuntos Culturais (ICA) e está descrita no Anexo A, no qual também pode encontrar mais recursos para explorar a ética e os dilemas éticos.

2. Consistência: a Chave para um Trabalho Premiado?

“Atuando como a voz da organização, um profissional de comunicação expressa uma história única e consistente para os públicos interno e externo.” - The IABC Global Standard

Depois da ética, outra constante na prática profissional de comunicação é que as ferramentas e as técnicas – e as narrativas – sejam aplicadas de forma consistente.

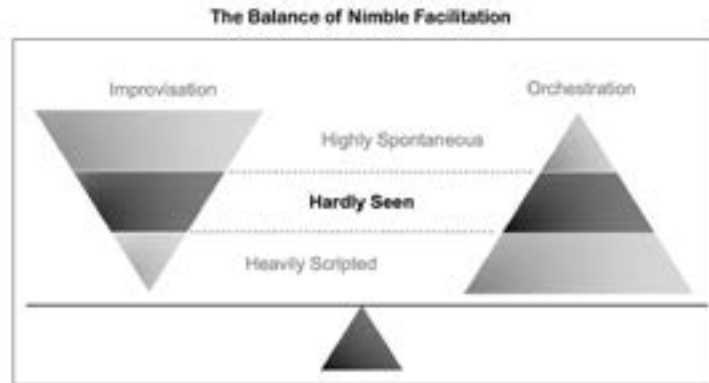
Tal como Ron Fuchs nos disse quando falámos com ele: “A comunicação tem de ser consistente e constante para funcionar”. Também mencionou que “as pessoas geralmente pensam que podem comunicar-se uma vez e pronto”.

Nesta seção, veremos o poder da facilitação no contexto da prática consistente. Pode estar a pensar com ceticismo: “Será que isso não entra em conflito com os mantras sobre a ‘mudança’ ser o nome do jogo e que, na facilitação, e toda a intervenção deve ser adaptada ao seu contexto específico?”

THE POWER OF FACILITATION

Para ser claro, por consistência, não estamos a falar sobre o que na prática de comunicação desatualizada era chamada de “comunicação em cascata” – onde se esperava que uma mensagem uniforme fosse repetida pelas camadas da organização. Veja a lista de leitura no final sobre um livro útil, intitulado *From Cascade to Conversation*, de Katie Macaulay.

“A mudança é a única constante” parece algo muito atual, mas na verdade é uma afirmação de Heráclito de Éfeso, feita há cerca de 2.500 anos. Mais recentemente, pode até



ter encontrado o *Cluetrain Manifesto*ⁱⁱⁱ (e o *Agile Manifesto*^{iv})— e novamente, pode também ficar surpreendido com a sua idade (metaforicamente falando).

Então, o que a facilitação pode oferecer nesse contexto? Rebecca Sutherns, no seu guia de facilitação, *Nimble: Off Script But Still On Track*, apresenta um modelo útil que refere esse equilíbrio entre orquestração e improvisação. Ela escreve:

“Comms people plan, plan, plan. Facilitators are sometimes perceived as relying on improvisation/letting go of the playbook, but ultimately planning and improvisation are two sides of the same thing.”

Charlotte Ditlöv Jensen

“A mestria da facilitação é realmente invisível. Bem feita, as pessoas dificilmente percebem a facilitação – elas são apenas conduzidas, voluntária e produtivamente.

Elas encontraram esse ponto ideal, no qual a orquestração e a improvisação se compensam lindamente.”

“To dare is to lose one’s footing momentarily. Not to dare is to lose oneself.”

Søren Kierkegaard

De acordo com a estrutura de competências da IAF, um facilitador deve ser capaz de “criar projetos apropriados para alcançar os resultados pretendidos” e também “adaptar os processos às mudanças das situações e necessidades do grupo”. Isto relaciona-se com o equilíbrio de orquestração e improvisação que Rebecca chama de facilitação “fácil & rápida”.

Como é a comunicação “fácil & rápida”? O primeiro requisito é uma estratégia organizacional clara à qual as comunicações possam ser alinhadas. E, então, ferramentas como

orientações, tom de voz e valores da marca, podem ser usadas para manter a entrega consistente e flexível.

Em última análise, em ambas as profissões, trata-se da aplicação consistente dos princípios e estruturas disponíveis. Na verdade, é o caminho para um trabalho premiado. Trabalho bem estruturado, mas vibrante. Incluímos links para alguns dos programas de premiação relevantes no final.

3. Contexto: Porque é que é Importante, desde a Sala de Reuniões até à Linha da Frente

“A Defender com sucesso a organização [também] depende de uma compreensão completa do seu contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal – e de como interagir com representantes de outras organizações.” - The IABC Global Standard

Com as constantes de Ética e Consistência cobertas, podemos agora voltar-nos para os quatro princípios do IABC Global Standard que ajudam os profissionais de comunicação a enfrentar cada desafio com que se deparam. A primeira é o contexto.

Porquê usar a facilitação para isto? Tal como Katrine Kent disse: “A facilitação pode trazer o melhor das pessoas – e o contexto em que as pessoas estão – quando se relaciona a uma visão, objetivo ou outro resultado desejado”. Além disso, a análise contextual geralmente é baseada em pesquisa documental, o que pode levar a um pensamento individualizado. Um processo participativo facilitado, por outro lado, permite que você aprenda a partir de diversos pontos de vista e obtenha insights inesperados. Alguns exemplos de processos participativos facilitados são o *Participatory Horizon Scanning* e o *ToP Historical Scan* (ou *Wall of Wonder*).

A seguir estão dois exemplos de como as abordagens participativas para entender o contexto ajudaram uma pequena e uma grande organização a explorar o contexto dos seus desafios e situação, com o fim de ilustrar o poder da facilitação na compreensão do contexto.

Um Pequeno Grupo: Mindapples

A administração da Mindapples, uma instituição de solidariedade que ajuda as pessoas a gerir a sua mente, queria recalibrar a sua estratégia. Para entender o contexto atual de operação, adaptamos o tradicional *ToP Horizon Scan* – emprestando elementos da metodologia *Historical Scan*.

“Ganhamos clareza sobre as nossas metas e objetivos e desenvolvemos pontos de ação concretos

“We used the power of facilitation to bring our communications and engagement strategy to life.”

Jo Anstey #ETF20

THE POWER OF FACILITATION

para levar a solidariedade adiante.” - Richard Armes, membro do conselho da Mindapples.

Um Grupo Grande: European Training Foundation (ETF) #ETF20

Na primeira etapa de uma sessão de duas horas e meia, doze grupos de dez foram convidados a debater e compartilhar eventos memoráveis e marcos na história de vinte anos da ETF e antecipar eventos futuros também. Os eventos foram discutidos e as histórias foram compartilhadas no nível pessoal e mundial, bem como no nível do próprio ETF, e escritas em cartões e colocadas numa linha do tempo na *sticky wall* de 10m, na frente da sala. Os participantes inspiraram-se em artefatos e lembranças, e colocaram fotografias ao lado dos seus cartões – criando uma história visual que ajudou o grupo a pensar sobre o seu trabalho num novo contexto.

Para a segunda etapa da sessão, os novos grupos partilharam algumas das histórias que haviam contado e ouvido, e muito mais, e começaram a discernir os impactos entre níveis e tendências ao longo do tempo. Por fim, as doze mesas partilharam histórias e insights entre si, em sessão plenária, culminando em sugestões de que nome dar à sua caminhada conjunta, de mais de vinte anos. Histórias e insights foram registados numa publicação^v e foi feito um vídeo^{vi} para comunicar o espírito do dia.

4. Análise: Como uma Visão Geral pode Ajudá-lo a Evitar a Paralisia da Análise

“Com rigor e disciplina, um profissional de comunicação identifica oportunidades e desafios dentro e fora da organização.” - The IABC Global Standard

Com o contexto coberto, podemos agora recorrer a uma análise mais aprofundada antes de prosseguir com a elaboração de uma estratégia de comunicação. A análise é o quarto princípio do IABC Global Standard. A sorte favorece os preparados, ou como Ron Fuchs nos disse: “Mergulhe o mais profundamente que puder no negócio: o seu sucesso é impulsionado pela sua capacidade de entender a organização”.

Estudo de Caso: Big Picture

Conversámos com Mike Pounsford sobre a sua experiência em reunir líderes de diferentes organizações para análise. Ilustrando como uma abordagem visual de facilitação pode ajudar um grupo a sair da paralisia da análise. Ele disse-nos que a abordagem tradicional de top-down é irremediavelmente inadequada, especialmente em grandes organizações. Ele também disse que uma abordagem em cascata é muito lenta - em ambas as direções - quando há vários níveis de gestão e uma estrutura organizacional complexa. *Top-down* também contradiz a mensagem de que uma organização precisa de capacitar o seu pessoal

para assumir mais responsabilidade pela entrega de satisfação e produtividade.

Alcançar o tipo de colaboração necessário em toda a organização valoriza as conversas de qualidade – conversas que ajudam as pessoas a descobrir como podem apoiar a direção estratégica. O tipo de conversa que incentiva as pessoas a desafiar, descobrir o que precisam fazer para apoiar a mudança e sentir um alto grau de propriedade dos resultados.

Para combater a paralisia da análise, Mike convidou o grupo a explorar desenvolvimentos em tecnologia que afetariam os seus negócios nos próximos cinco anos. Primeiro, usando o método de Consensus Workshop da Theory of Participation (ToP) da ICA, agruparam as suas respostas em sete temas principais. Ele então convidou o grupo a desenhar esses temas numa imagem, usando os seus insights e imaginação para criar uma síntese visual em tempo real.

Isto deu à organização uma representação visual do seu desafio e do que a organização precisava de fazer para navegar pela mudança. Para envolver as pessoas numa conversa sobre como responder a esses desafios, essa abordagem visual fornece um ponto de partida motivante porque:

“If you wish to communicate effectively and to influence others, you would need to understand them first. And understanding can only come from listening.”

Stephen Covey

- Convida as pessoas a interpretar o que está a acontecer.
- É mais fácil de aceder (não é preciso entender jargão como “mudança de paradigma”).
- Fornece informações mais rapidamente.
- Leva a um público menos crítico e mais curioso (as listas convidam a uma resposta mais crítica e cética).

O que é mais importante do que o visual são as conversas à sua volta, e elas devem ser bem facilitadas. O visual torna-se o foco de uma conversa, enquanto as perguntas atraem as pessoas. Utilizando a abordagem de facilitação da ToP e ferramentas de pensamento visual, como a Big Pictures, Mike descobriu que ele poderia criar o tipo de colaboração necessária para obter uma análise mais profunda - o que poderia ajudar as pessoas a obter insights acionáveis. Isso é essencial para uma boa estratégia em geral e também uma boa estratégia de comunicação para apoiá-la.

5. Estratégia: O Que é um Horizonte Estratégico e Como é que Este Pode Ajudá-lo a Testar a sua Estratégia de Comunicação?

“Enfrentar os desafios e as oportunidades de comunicação com uma estratégia ponderada permite que a organização atinja a sua missão e objetivos.” - The IABC Global Standard

THE POWER OF FACILITATION

A estratégia é o quinto princípio do IABC Global Standard. E é um tema amplo, profundo e intemporal. Lawrence Freedman, no seu volume dominante, *Strategy: A History*, explora o tópico em cerca de 768 páginas. E noutras partes desse livro, Kimberly Bain conseguiu colocar muitos *insights* práticos e conselhos acionáveis sobre estratégia em menos de uma dúzia de páginas.

Os líderes do IABC já estarão familiarizados com abordagens participativas para o desenvolvimento de estratégias. Os dois últimos ciclos de estratégia de 3 anos fizeram bom uso de muitas das metodologias que mencionamos neste capítulo. E isso ajudou a organização a envolver e dar voz aos seus mais de 1.000 líderes em todo o mundo. Uma maneira poderosa de criar parceria e alinhar intenção com ação.

A estratégia de comunicação é certamente diferente de outras estratégias, mas também é apenas uma estratégia, que tem de se encaixar e se alinhar à estratégia organizacional. É também por isso que a ampla contribuição é tão crucial para o seu sucesso. A contribuição construtiva das partes interessadas pode ajudar a evitar muitos contratemplos. Trata-se de criar clareza. E concordando (e alinhando) os próximos passos, para que muitas pessoas possam pôr mãos ao trabalho. E acreditamos que uma abordagem facilitada vencerá, sempre, um esforço individual.

Vamos ser breves: concentre-se em testar a sua estratégia de comunicação – e como ela se conecta à estratégia organizacional de nível superior. Encorajamo-lo a ler o capítulo de Kimberly e o livro de Freedman, bem como as obras de Miyamoto Susashi, Sun Tzu e Von Clausewitz e o resto dos clássicos. E algumas das obras mais modernas de Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras, Powers e Bill Staples do ICA.

Enquanto isso, também fornecemos algumas questões que podem ajudá-lo a testar a sua estratégia de comunicação. Provavelmente eles serão um pouco diferentes do que pode estar habituado mas é nesse ponto que estamos. O diálogo aberto pode ajudar a minimizar a falta de comunicação, especialmente ao formular uma estratégia de comunicação. Isto



pode ser chamado de meta-atividade.

Testando a sua Estratégia de Comunicação Olhando para o Futuro

“If I had an hour to solve a problem, I’d spend 55 minutes thinking about the problem and five minutes thinking about solutions.”

Albert Einstein

Uma boa estratégia de comunicação funciona em vários níveis e ao longo do tempo. O Modelo de Horizontes de Desenvolvimento de Estratégia, de dois eixos, cruza os níveis de atividade em relação aos prazos e identifica as questões a serem consideradas.⁵

Caso este exercício gere mais perguntas do que respostas, talvez seja a hora de mergulhar mais profundamente com os seus colegas de comunicação. Utilizámos o formato da *Focused Conversation* mencionado anteriormente neste capítulo com vários clientes. E utilizar essa abordagem de dois eixos para explorar horizontes estratégicos nunca deixa de revelar novos *insights*, quer estejamos a trabalhar com uma empresa, com o setor público ou com uma organização sem fins lucrativos.

Fig. Horizontes de Desenvolvimento da Estratégia

A nossa metodologia preferida para desenvolver a estratégia é o *Participatory Strategic Planning* do conjunto de ferramentas *Technology of Participation* (ToP), detalhado por Bill Staples, na *Estratégia Transformacional: Facilitação do Planeamento Estratégico Participativo do ToP*. Este é um processo de planeamento de longo alcance poderoso e versátil, que incorpora o método *ToP Consensus Workshop*, para construir consenso e o método *ToP Focused Conversation* para comunicação em grupo eficaz e um processo de planeamento de ação para transformar ideias em ações produtivas e em conquistas concretas.

Como fazer uma estratégia de comunicação está para além do alcance deste capítulo. O que estamos a propor é que possa ampliar, aprofundar e esclarecer o desenvolvimento/abordagem da sua estratégia de comunicação com a ajuda de processos facilitados.

6. Engajamento: Como Fazer com que Isso Importe

“Um profissional de comunicação identifica-se, se comunica com funcionários, clientes, acionistas, reguladores, órgãos governamentais e outros grupos de interesse nas atividades da organização. Todos esses grupos têm potencial para mudar os resultados da organização.” - The IABC Global Standard

Este princípio final do IABC Global Standard sustenta o nosso argumento – que o poder da facilitação deve ser central para o trabalho dos profissionais de comunicação. É, simultaneamente, um objetivo para o qual trabalhar e também algo que se faz enquanto nos preparamos.

THE POWER OF FACILITATION

Tal como a Kimberly Bain nos lembrou ao escrever este capítulo: “O engajamento é um grupo coletivo de conversas com propósito. Tudo começa com conversas, mas essas conversas devem ser intencionais, com um propósito.”

Se todos se envolverem à medida que se avança, é mais provável que a implementação aconteça organicamente. Kotter afirma no seu livro *The Heart of Change*: “Nunca subestime o poder de pessoas inteligentes para ajudar os outros a ver as possibilidades, para ajudá-los a gerar um sentimento de fé e mudar o comportamento.”

Por outras palavras, a resposta curta para o desafio estratégico: “O que é que é preciso para que as pessoas se alinhem atrás da mudança?” é... engajamento. Mas o que é que isso significa na prática?

Durante a Semana Internacional da Facilitação, reunimos sessenta e nove profissionais de facilitação, comunicação e gestão da mudança para explorar isso num chat no *Twitter* “#FacWeekChat”. E aqui vamos descrever as seis principais dicas que foram partilhadas em resposta.

O nosso objetivo era reunir pessoas para se conectarem e aprenderem umas com as outras sobre um tópico de interesse mútuo, e também para fazer conexões e promover uma colaboração mais ampla. A nossa experiência de mudança incluiu trabalho local e internacional, com organizações grandes e pequenas, de diversos setores e indústrias, incluindo a saúde, a educação, as TI's, fé e ajuda internacional e desenvolvimento.

O que é que é preciso para as pessoas se alinharem atrás da mudança?

1. **O contexto deve ser propício.** As pessoas alinham-se atrás da mudança. *“Quando as pressões externas tornaram evidente a necessidade de mudança.” “A facilitadora como uma parteira só pode ajudar uma cliente que já está grávida!”*
2. **Visão e objetivos de alto nível, e idealmente valores também, devem ser claros e partilhados.** O alinhamento acontece quando há *“um propósito claro... antes de uma decisão sobre o que fazer, um foco na energia e no impulso para a mudança”*.
3. **Deve haver uma participação inclusiva e autêntica.** *“A participação holística na cocriação da visão é a chave para criar adesão.” “Co-design, co-criação, colaboração.” “Convoque todos com interesse na mudança.” “Todo o mundo quer mudança, mas ninguém quer ser mudado.”* O alinhamento não acontece *“quando as pessoas esquecem que as mudanças requerem o envolvimento de outros”* ou *“quando a mudança é imposta de cima sem a devida consulta ou facilitação.”*
4. **É preciso humildade, paciência e escuta profunda.** *“Seja honesto e transparente sobre os desafios que serão enfrentados, caso contrário, quando o fracasso acontece, perde a confiança das pessoas.” “Tome tempo, verificações constantes do processo, tome tempo, ouça, tome tempo, reconheça a resistência (eu mencionei levar tempo?).” “Concorde com os anticorpos no sistema e fale abertamente sobre eles.” “Preste tanta atenção aos intangíveis entre as pessoas quanto ao que está a ser dito explicitamente.”*

5. **Esteja aberto ao que precisa emergir, mantendo o foco na visão.** *“Comece com possibilidades em vez de um plano de projeto” e “esteja ciente das necessidades emergentes dos grupos... [permita] que a sinergia do grupo flua”* O alinhamento não aconteceu *“quando as pessoas não responderam às necessidades emergentes e quando as questões pessoais prevaleceram sobre a visão comum”*.
6. **No entanto, a liderança também deve ser clara, decisiva e inspiradora.** *“Seja um líder que toma decisões difíceis. A noção de mudança é disruptiva, mas uma liderança forte pode mitigar o risco das pessoas.”* Faça um *“convite poderoso, expresse abertamente com integridade”*. *“As discussões sobre a mudança são muitas vezes negativas, ou seja, sobre o fracasso. Precisamos inspirar as pessoas, capacitá-las.”*

Conclusão: O que podemos aprender uns com os outros?

Muito, ao que parece. Baseamo-nos em *insights* de uma variedade de profissionais internacionais, diálogos interprofissionais e estudos de caso de grandes e pequenas organizações.

O que é que os profissionais de comunicação podem aprender com a facilitação?

Se quer trazer pessoas consigo, tem de envolver os outros, e a facilitação é uma ótima maneira de fazer isso. A facilitação pode ajudar a transformar as comunicações “das ideias para a conversação” e os profissionais de comunicação podem aprender com os facilitadores sobre como estruturar conversas, assim que as pessoas estejam engajadas. Os profissionais de comunicação podem utilizar os diversos processos colaborativos da facilitação para se prepararem melhor para esse momento.

Tal como diz Ginger Homan:

“As pessoas da comunicação às vezes pensam que sabem a resposta. Os facilitadores, por outro lado, sempre sabem que não sabem as respostas.” “Como consultor [trabalhando em ambos], sei que as respostas estão na cabeça das pessoas com quem trabalho – não na minha. Trata-se de construir perguntas – e remover camadas – é emocionante e inspirador quando se chega aos principais insights.”

O que é que os facilitadores podem aprender com os profissionais de comunicação?

A nossa ênfase neste capítulo tem sido principalmente em como os profissionais de comunicação podem beneficiar da aplicação do poder da facilitação no seu trabalho. Os facilitadores também têm muito a aprender com os seus colegas da profissão de comunicação.

THE POWER OF FACILITATION

References

- i. International Association of Facilitators. (n.d.). *IAF Core Competencies*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>
- ii. International Association of Business Communicators. (n.d.). *The Global Standard of the Communication Profession*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain.com/>
- iii. Searls, D., & Locke, C. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. The Cluetrain Manifesto. <https://cluetrain.com/>
- iv. Highsmith et al. (2001). *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. *European Training Foundation*. (2014, July 15). ETF 20TH anniversary video [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqUI>



Resumo Visual de Chitra Chandrashekar



Capítulo 7

O Poder da Facilitação para a Auto Reflexão, Mudança e Crescimento Pessoal

Barbara MackKay

Facilitação é algo que fazemos para grupos. Os mesmos processos que usamos como facilitadores são valiosos para os indivíduos. A auto-facilitação requer a capacidade de refletir e olhar honestamente para sua vida e para os seus padrões. É a arte de ir numa viagem.

Neste capítulo, veremos:

- O que é a auto-reflexão e a auto-facilitação?
- Por que devemos fazê-lo?
- Como se faz?
- E o que pode acontecer se usarmos regularmente o poder dos processos de facilitação para nos auto-avaliar e mudar?

É um capítulo muito prático. Exploraremos três processos de planejamento do facilitador para poder experimentar. Há muitas outras atividades de facilitação que se pode usar – este é somente um exemplo. A minha esperança é que tente pelo menos um deles. O *poder da facilitação* está disponível para criar uma mudança pessoal positiva.

O que é auto-reflexão e auto-facilitação?

Um artigo de 2017 de Süleyman Davut Göker e Kıvanç Bozkuş¹ (parafrazeado) diz que a reflexão não é apenas um processo pessoal, mas colaborativo. Envolve incerteza junto com experiência. Envolvemos mais perspectivas, valores, experiências, crenças e o contexto mais amplo. Por meio da reflexão, ganhamos clareza para fazer mudanças. Novas questões surgem naturalmente, e o processo segue em espiral.

Treinadores, formadores e facilitadores convidam os participantes a realizar o processo de reflexão regularmente. Jim Moran escreveu um capítulo sobre *Cognitive Neuroscience of Self-Reflection*.¹¹ Ele diz: “Pensar em nós mesmos é um processo cognitivo fundamental para a vida mental humana”. O autor diz que existe toda uma rede cerebral dedicada de

alguma forma à auto-reflexão.

A minha experiência de auto-reflexão é que é um processo de análise, olhando honestamente para fatos e sentimentos. É a capacidade de se fazer perguntas como: O que acabou de acontecer? O que eu realmente fiz e disse? O que observei em mim e nos outros? O que pareceu ir bem e o que não pareceu ir bem? O que eu gostaria que fosse diferente da próxima vez? Quais são meus próximos passos? Essa capacidade de autoavaliação com precisão leva à adaptação e à mudança. Isso nos permite enfrentar eventos futuros com mais confiança e resiliência.

O treinador Jim Knight resume: “Quando refletimos, podemos olhar para trás, para algo como um comportamento, avaliar como nos saímos e depois pensar em como podemos fazer melhor com base no que aprendemos por meio da reflexão.”ⁱⁱⁱ

A auto-facilitação é sobre a aplicação de ferramentas e de atitudes que os facilitadores de processo usam para alcançar novos objetivos, decisões e resultados nas nossas próprias vidas. É tão fácil quanto isso.

Por que auto-facilitar?

Muitos já ouviram a frase: “Antes de ajudar os outros, você deve primeiro ajudar-se a si mesmo”^{iv} A instrução clássica do avião de sempre colocar a sua máscara de oxigênio antes de ajudar os outros a colocar as suas máscaras é um bom exemplo disso. Se você está literalmente com falta de ar, é difícil ser eficaz em ajudar outra pessoa a colocar a máscara. Estendo este pensamento ao campo da facilitação. Este capítulo é sobre “colocar sua própria máscara de oxigênio primeiro”. Facilitar o seu próprio crescimento e desenvolvimento pode ajudá-lo a ser mais hábil em facilitar os outros. Explico mais abaixo.

Uma coisa que um facilitador de processo pretende fazer é ajudar um grupo a alcançar um objetivo final, produto, decisão ou resolução de maneira calma. Imagine que você é um facilitador que não domina a arte de tomar uma decisão por si mesmo. Essencialmente, você não sabe para onde está indo. Você corre de coisa em coisa. Você está perdido na confusão. Os seus limites não são claros. Você diz “sim” a muitos pedidos. Esse estado interior de não saber quem você é e para onde está indo geralmente afeta os grupos que você facilita. No final, eles podem se sentir perdidos e sem foco.

Outro padrão inútil que pode surgir quando o seu trabalho interior não foi suficiente é operar com urgência. Tenho ampla experiência com isso. O resultado foi esgotamento, exaustão e uma completa incapacidade de ajudar os outros ou a mim mesmo. Achei que estava a impressionar os outros ou a cumprir a lista inesgotável de tarefas. Na realidade, eu não estava a conseguir o impacto real que poderia ter e gostaria de ter descoberto o poder da auto-facilitação mais cedo na minha vida.

A quem se destina a auto-facilitação?

- Qualquer pessoa interessada em crescer para uma vida mais plena e com propósi-

THE POWER OF FACILITATION

to.

- Líderes que desejam desenvolver, ainda mais, uma visão e incentivar as suas equipes a pensar grande.
- Facilitadores de processo interessados em facilitar outros através de mudanças complexas.
- *Coaches* ajudando os outros a crescer nas suas habilidades e capacidade de pensar no quadro geral.
- Pessoas que precisam de suporte para que os seus sonhos possam ser realizados.

Quais são minhas suposições?

- Todos podem imaginar um futuro diferente e melhor.
- Vale a pena dedicar de duas a oito horas regularmente para criar um plano ou cronograma convincente e profundo que irá guiá-lo e motivá-lo por muitos anos.
- O pensamento criativo e intuitivo e o uso de imagens geralmente aumentam o poder de auto-facilitação.
- Você usa esses métodos consigo próprio; logo, pode ajudar outras pessoas a usá-los.

A História de Jesse - Parte 1

Eu estava co-liderando um workshop e o grupo era composto por facilitadores numa conferência de facilitadores. O objetivo da nossa sessão foi ajudar as pessoas a crescerem como líderes e facilitadores comunitários. Usamos uma série de exercícios de autor-reflexão ao longo do dia.

Trinta minutos depois de todos se apresentarem e a boa energia ter sido estabelecida, Jesse entrou na sala. Jesse não era um facilitador e pedi-lhe que se apresentasse usando as mesmas perguntas que havíamos feito a todos.

Jesse começou um longo discurso sobre como eles realmente não queriam estar na conferência. A única razão pela qual eles vieram foi para obter créditos de desenvolvimento profissional. Eles achavam que os facilitadores faziam um monte de coisas “woo-woo” (isto é, coisas abstratas, não úteis) e nunca ninguém era verdadeiro. O mundo era um lugar desagradável e cheio de pessoas más. E o trabalho deles todos os dias era lidar com algumas dessas pessoas más. Eles tinham que ser como a pessoa que os forçou a cumprir as coisas que deveriam estar fazendo. Eles também disseram que não se sentiam bem e tomavam medicamentos. Finalmente, eles disseram que tinham alguns problemas familiares. Tentei sem sucesso interromper essa pessoa. Jesse continuou a reclamar sobre como o mundo era ruim, como as pessoas eram ruins, e era seu trabalho consertar todo mundo. Jesse não estava sendo reflexivo, apenas se sentia muito insatisfeito com a vida e nos informava isso sem censurar nada.

A minha co-facilitadora disse mais tarde que sentiu a dor dessa pessoa muito profun-

damente e naquele momento não conseguia pensar em nada além da dor dela. Eu estava percebendo que os participantes estavam literalmente se afastando dessa pessoa. Os seus corpos estavam curvados como se tentassem se proteger e seus rostos pareciam nervosos, frustrados ou assustados.

Senti que essa pessoa, dado o mundo em que vivia, precisava de franqueza. A auto-facilitação também precisa ser direta e real. Você precisa ser totalmente honesto consigo mesmo. Então, eu disse a Jesse o que eu tinha acabado de observar no grupo. Jesse ficou quieto e pareceu um pouco surpreso, mas ficou na sala. Essa intervenção foi uma das muitas naquele dia que pareceu ajudar Jesse a levar o processo de mudança a sério. Nós, os co-facilitadores e o grupo não tínhamos ideia de quão capaz Jesse era de usar o processo de auto-facilitação.

À medida que compartilharmos mais, lembre-se de Jesse. Voltaremos à sua história. Talvez a sua jornada de vida ou carreira também possa mudar muito depois de ler este e outros capítulos deste livro.

Como Iniciar a Jornada de Auto-Facilitação?

Gostaria de ajudar você a usar o poder da auto-facilitação por meio de três ferramentas criativas de facilitação. Todas elas usam imagens e visão. A auto-facilitação não precisa incluir visão; pode ser apenas um processo retrospectivo – olhando para trás para ver o que você poderia ter melhorado com os esforços anteriores. Eu, no entanto, acho que as mudanças mais dramáticas e gratificantes ocorrem quando se inclui a visão como uma atividade regular na nossa vida.

Eu usei essas três ferramentas várias vezes durante décadas comigo, com amigos, familiares e colegas. O uso dessas ferramentas mudou drasticamente e positivamente minha vida e a vida de muitas outras pessoas. A única prova que tenho está nas suas palavras e ações. E há um bônus, se você for um líder ou estiver na jornada da liderança. Digo isso porque o poder da auto-facilitação é que, feito regularmente, provavelmente aprofundará imensamente a sua compreensão de si mesmo e dos outros e permitirá que você lidere de forma mais eficaz.

A História de Jesse Parte II

Em retrospectiva, acho que Jesse havia perdido o sentido do propósito – eles não conheciam seu sonho. Eles estavam executando o “como”, mas perderam de vista o “porquê” e o “o quê”. Vamos ver o que acontece quando eles se conectam ao porquê e ao quê.

Veja também: O Círculo Dourado de Simon Sinek^{vi}

Três ferramentas de auto-facilitação favoritas

Estou incluindo apenas as três que acho que posso explicar bem neste capítulo; outro favorito é o modelo de Planejamento Estratégico ICA ToP®, mas este requer treinamento aprofundado para uma boa aplicação.

1. **Método Collage Visioning e ToP® Focused Conversation.** *Collage Visioning* é um processo em que se escolhem muitas imagens que são colocadas num quadro. ToP® (*Technology of Participation*) refere-se a um conjunto de ferramentas desenvolvidas para facilitadores e líderes facilitadores em todo o mundo. A estrutura ORID ou *Focused Conversation* é a base sobre a qual se baseiam todas as ferramentas ToP®.
2. **Método de facilitação gráfica PATH** (*Planning Alternative Tomorrows with Hope*) é uma visão gráfica e um processo de definição de metas desenvolvido por vários canadenses originalmente para pessoas com dificuldades de desenvolvimento a fim de ajudá-las a levar uma vida melhor. Em seguida, descobriu-se ser útil para qualquer grupo ou indivíduo.
3. **Método Grove Graphic Personal Compass Action Planning Workbook.** A Grove Consultants é uma empresa internacional de facilitação visual, que produz belos modelos orientados para processos. Os facilitadores usam versões mais completas com os grupos. Indivíduos usam as versões menores. A empresa também oferece formação.

Cada seção de ferramentas abrangerá:

- Porque e quando fazer isso, incluindo alguns exemplos surpreendentes de resultados que você pode esperar.
- Quais são as etapas do método para ajudá-lo a determinar se ele lhe agrada.
- Preparação, suprimentos e recursos descrevendo não apenas adereços que são úteis, mas como criar condições ideais por meio de etapas cuidadosas de preparação emocional e física.

Caso você esteja perguntando qual experimentar primeiro, a tabela abaixo pode ajudá-lo a decidir.

| <i>Comparação entre Três Métodos de Auto-facilitação</i> | | | | | |
|--|---|---|--|------------------------|--|
| <i>Método</i> | <i>Preparação</i> | <i>Tempo</i> | <i>Competência</i> | <i>Reflexão Guiada</i> | <i>Quando Usar</i> |
| Collage and Conversation | Escolher 20-40 imagens | 2-3 horas | A willingness to try something different | Não | Não tem ideais sobre o futuro. O seu cérebro precisa de um estímulo. |
| PATH | Aprenda os passos do processo ou tenha alguém que o facilite para si | 3-4 horas | Capaz de visualizar, definir objectivos globais e pensar sobre detalhes. | Sim | Está muito motivado para fazer grandes mudanças na sua vida. Precisa de ajuda rápida. |
| Grove Compass Workbook | Compre o workbook; siga as instruções; Reuna múltiplos marcadores de cores | 6-12 horas, o melhor feito das melhores sessões | Pensamento analítico e crítico | Não | Gosta de trabalhar devagar e metodicamente e desfrutar de muito tempo de reflexão pessoal. Trabalha bem com modelos visuais. |

A História de Jesse Parte III

Eu vi o poder das imagens com o Jesse, também. Lembra-se da negatividade dessa pessoa? Mais tarde no workshop, pedimos a todos que primeiro desenhassem uma imagem que representasse como era a sua vida atual. Então fizemos com que eles imaginassem/sentissem um futuro diferente e mais positivo. Jesse orgulhosamente mostrou um desenho do seu estado atual versus estado futuro. Com o desenho de Jesse, o contraste foi incrível. Jesse havia desenhado nuvens de tempestade e palpitações cardíacas erráticas como a sua situação de vida atual. A sua situação futura foi ilustrada por uma bela mistura de arabescos, com uma flor e um sol irradiando no meio. A diferença de tom e sentimento entre os dois desenhos era realmente notável.

A Minha História

Eu usei Collage várias vezes na minha vida. Tenho feito isso sozinho. No entanto, é muito mais interessante se você estiver com um grupo de pessoas, cada uma fazendo a sua própria criação. Outros podem oferecer sugestões e comentários que podem ser úteis ao longo do processo. Você pode observar o que os outros fazem e copiar como eles fazem.

THE POWER OF FACILITATION

Uma vez, recortei a foto de uma sala com uma lareira de vidro de duas faces. Eu literalmente nunca havia visto nenhuma dessas lareiras. No entanto, em nossa busca por uma casa num novo país, o meu queixo caiu quando entrei na casa com nosso agente imobiliário. Tinha uma lareira de vidro de dois lados. Eu sabia então que este deveria ser o nosso futuro lar.re

Também fiz uma montagem com o meu marido sobre como queríamos que fosse a nossa vida futura. Cada um de nós começou com a sua própria seção da mesma colagem.

Senti que precisávamos primeiro começar a pensar nas nossas vidas como seres humanos independentes e únicos. Tínhamos deixado a parte central da montagem para áreas onde queríamos ser interdependentes e colaborativos. Depois de um curto período de tempo, a montagem ganhou vida própria, onde ambos passamos de fazer sobre nossos próprios desejos para uma onde éramos interdependentes e parceiros. Começamos a ver muitas áreas onde nossas vidas e gostos se estavam misturando. O meu marido inicialmente estava um pouco cético sobre este processo. A sua força está principalmente nos processos de pensamento mais analíticos. No entanto, ao olhar para esta montagem que fizemos há mais de uma década, muitas coisas se tornaram realidade. Hoje, estamos usufruindo de uma parceria mais satisfatória e colaborativa de caminhar pela vida juntos.

Qual é o método?

Collage é a arte simples de encontrar imagens atraentes. Você então cola as fotos cortadas numa placa rígida ou papel e trabalha até que toda a placa esteja coberta com fotos. A intenção é retratar o futuro desejado. Este método deve custar pouco ou nenhum dinheiro. Você também pode fazê-lo virtualmente, mas a sensação tátil de cortar papel pode atraí-lo mais.

Passos:

- Faça a si mesmo esta pergunta: O que eu gostaria de ver, sentir e ouvir no meu futuro ideal daqui a 1 a 10 anos?
- Você escolhe o prazo. Sente-se em silêncio com essa pergunta por um minuto ou dois. Decidir sobre o prazo relevante.
- Abra o seu arquivo de armazenamento de fotos e imagens. Escolha todas as imagens que o atraem. .Você precisa não pensar demais nisso. Rasgue páginas rapidamente ou pegue imagens e palavras virtuais que atualmente ressoam positivamente consigo.
- Percorra a pilha de imagens escolhidas e corte ou recorte a peça que você mais deseja. Por exemplo, pode ser uma única palavra ou frase da página ou a imagem ou parte da imagem que mais lhe agrada. Pode ser apenas uma cor. Depois de ter muitas imagens - mais de 30 - jogue fora todo o papel de rascunho ou imagens não escolhidas.
- Comece a colar ou organizar as imagens no seu quadro, papel ou arquivo virtual. Você pode salvar o meio da área de montagem para uma imagem importante. Você pode colar imagens e palavras “organicamente” (isto é, sem nenhuma

ordem) e ver o que surge. Você pode criar seções como meu corpo, minhas aventuras, minha vida familiar, minha vida profissional, minhas viagens, etc. Adicione brilho, etc., se desejar.

- Algumas pessoas gostam de ter grandes espaços entre seções ou fotos. E outros como eu, colocam todas as fotos sobrepostas. Você também pode cortar ou desenhar palavras.
- Em algum momento você sentirá que está completo. Deixe-o de lado e revise-o mais tarde.
- Se estiver fazendo uma colagem física, cubra todo o cartão/papel com a cola de colagem para um acabamento mais permanente e brilhante.
- Imprima-o (se virtual) e pendure-o na parede e admire-o por pelo menos dez minutos.

Preparação e suprimentos (se estiver fazendo uma colagem física)

- As revistas funcionam bem. Também uso cartões postais ou imprimo fotos ou imagens da internet quando não tenho acesso a revistas. Bibliotecas e centros de aposentadoria provavelmente têm revistas que estão dispostas a jogar fora. Pixabay^{viii} é uma fonte online gratuita de fotos. Pode levar alguns dias ou meses para coletá-los. Armazene-os para que sejam de fácil acesso. Imprima qualquer coisa que seja eletrônica. Você pode cortá-los mais tarde.
- Use cartão ou cartolina. Eu recomendo pelo menos ½ metro por ½ metro (15” x 15”). Pode ser redondo, retangular ou quadrado. Você quer que seja grande o suficiente para pendurar em algum lugar onde possa vê-lo, mas não tão grande que não haja lugar para colocá-lo.
- Use materiais 3-D para efeito. Você pode usar brilho, lantejoulas ou papel brilhante também. Não há limite para o que você pode fazer.
- Tenha alguns tubos de cola ou meio acrílico brilhante pronto para colar as suas imagens no quadro.
- Tenha uma lata de lixo por perto para jogar fora quaisquer imagens/recortes que você descartar.
- Convide alguns colegas ou outras pessoas para fazerem o mesmo com você, se isso for útil para você.
- Encontre uma ou duas horas de silêncio.
- Diga a si mesmo que tudo correrá bem. Imagine-se apreciando a diversão
- Coloque uma música que você goste.

THE POWER OF FACILITATION

No dia em que você completar a montagem, conduza essa conversa consigo mesmo ou convide outra pessoa para lhe fazer essas perguntas. Observe que essas perguntas são sequenciadas e escritas na forma de um método de conversação focado no ToP®. Você pode descobrir mais sobre esse método no Apêndice A.

- O que você observa na montagem? Cores, formas, palavras, ênfase, etc.?
- Que imagens específicas se destacam mais?
- Se houver palavras, quais as palavras de que você realmente gosta?
- Qual é o tom e a sensação? O que é surpreendente? Emocionante? Confuso?
- Qual peça/tema que parece particularmente importante para você?
- Quais são algumas das coisas que você já está fazendo para tornar essa visão realidade?
- Para quem você gostaria de mostrar esta montagem?
- Se você fosse capturar a “sensação” dessa montagem numa frase, qual seria? (Pode ser o nome de um filme ou música, uma frase de um poema que você gosta ou apenas uma frase que resume bem).

Opções

E se você quiser apenas trabalhar num aspecto futuro específico de sua vida ou trabalho? Você pode decidir dar à sua montagem um tema específico. Por exemplo, eu queria ter uma noção de como projetar meu jardim e rasguei fotos de flores e desenhos de revistas de jardinagem que eu gostava. Quando os vi todos juntos em uma colagem, senti o “clima” de um jardim que mais me atraiu.

Se você está trabalhando em uma mudança de relacionamento ou em um novo relacionamento, pode se concentrar nisso. Ou concentre-se apenas em sua vida profissional ou no próximo tema de visão de carreira. Com base na minha experiência, prefiro incluir a minha vida pessoal e profissional em uma única colagem. O lado pessoal da vida afeta e influencia minha vida profissional e vice-versa. Experimente você mesmo. No entanto, para o seu contexto, a abordagem de tema único pode funcionar bem.

Depois de concluir ...

Olhe com frequência, por várias semanas, para a sua montagem. Isto gravará as imagens na sua memória de longo prazo e informará suas escolhas quando as oportunidades surgirem ou a tomada de decisões for necessária. A sua visão irá convidá-lo a tomar ações positivas orientadas para o futuro. Você pode continuar ensaiando a visão em sua mente? Se o fizer, o poder das imagens tende a impulsioná-lo para a frente.

O Método de Facilitação Gráfica PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope^{ix})

Porque e quando você faz isso?

Quando você tem meio dia, esse processo de planejamento gráfico curto e poderoso é excelente para você iniciar um projeto ou explorar uma nova direção de vida/trabalho. Este exercício motiva e concentra você por 12 a 24 meses. Também funciona muito bem para casais ou famílias. Este método é eficaz porque:

- constrói clareza e identifica apoio para os seus desejos mais profundos.
- cria sinergias de ideias díspares e desconexas.
- dá o pontapé de saída em um projeto ou programa que parou.
- motiva ações futuras por meses/anos no futuro.

Funciona bem porque você está motivado a buscar clareza sobre o que sua vida reserva para você. Sua mente inconsciente parece saber o que quer para você, mas não consegue aceder sem as condições e processos corretos.

Qual é o método?

Este processo foi desenvolvido por Jack Pearpoint, John O'Brien e Marsha Forrest em 1994, com base em seu modelo anterior chamado MAPS. Foi originalmente desenvolvido como um processo de planejamento centrado na pessoa projetado para “nivelar o campo de atuação” para pessoas com deficiência. Este processo permite que eles co-planejem caminhos a seguir com sua própria rede de comunidade/apoio. Agora é usado por qualquer pessoa. Há oito etapas indicadas abaixo.

Etapas:

1. *Touching the Dream* – a “Estrela do Norte” (isso eu faço como uma visualização guiada)
2. Perspectivar as metas positivas e possíveis de 12 a 18 meses
3. Focar no Agora
4. Identificar Pessoas de Suporte
5. Reconhecer as Forças
6. Fazer um Plano de Ação para os Próximos 2–3 Meses
7. Planejar o Trabalho do Próximo Mês
8. Comprometer-se com o Primeiro Passo

Fiz um vídeo^x para mostrar os passos e tem outros no YouTube.

THE POWER OF FACILITATION

Uma ressalva, muito importante, é que você deve primeiro fazer o seu próprio PATH (idealmente por um facilitador treinado do PATH) antes de poder fazer o PATH para outras pessoas. Por favor, honre esta diretriz. Como tão poucas pessoas no mundo podem oferecer esse serviço a outras pessoas, queríamos torná-lo mais acessível. É um presente fantástico fazer isso e depois passá-lo para os outros.

A História de Jesse Parte IV

Jesse estava preso no Passo 3. Eles podiam ver pontos bons de sua vida (o dinheiro) e pontos ruins (tinham que trabalhar com pessoas que “não gostavam” e cujos valores não concordavam). Quando Jesse participou na nossa sessão, tiveram a oportunidade de refletir sobre o seu sonho. E isso desbloqueou os objetivos que eles queriam alcançar – mais tempo e aventura com a família, melhor saúde, sair com pessoas positivas, levar uma vida mais simples. Jesse passou rapidamente para os passos 4-8 e deixou a sessão, tendo definido um primeiro passo crítico. Jesse anunciou que iam passar um aspecto fundamental do trabalho diário para outra pessoa. Este aspecto do trabalho era o mais frustrante para eles. Assim que Jesse decidiu isso, os rostos deles brilharam com contentamento e relaxamento. As suas ações planejadas para os próximos meses incluíam repassar a maior parte do trabalho e, eventualmente, vender o negócio para outra pessoa.

A Minha História

Fiz cinco PATHs nos últimos 25 anos. Peço a alguém que facilite um para mim a cada três a cinco anos para me dar uma nova direção e impulso sustentado. Às vezes, eu faço isso sozinha. Sempre que o faço, surpreendo-me com o que surge durante o processo.

Quando me mudei para os EUA, e estava tentando começar meu negócio novamente no auge de uma recessão horrível, visualizei no meu PATH de 2002 que passaria muito tempo na Ásia e na América do Sul. Fiquei intrigada com isso porque nunca havia viajado para nenhum dos lugares e não percebi conscientemente que tinha qualquer desejo ou conexão de ir a qualquer continente. Em 2010, a nossa filha mudou-se para o Brasil e, por isso, viajei para lá várias vezes, onde estudei Ayurveda e sobre os cinco elementos com um dos seus incríveis professores. Entretanto, fui para o Peru, onde a nossa filha trabalhava. Em 2009, conheci Lilian Wang da RFOUR Limited. Fiquei tão impressionada com Lilian e outros que ela me apresentou que optei por ir às conferências da IAF (International Association of Facilitators) na região da Ásia-Pacífico, nos últimos oito anos. Assim, estive em Melbourne, Tóquio, Singapura, Mumbai, Hualien, Taipei, Seul e, mais recentemente, Osaka! Também iniciei um grupo de facilitação de diversidade (um grupo de indivíduos de vários países, raças, gerações, conteúdo e experiência setorial, etc., que tinham um forte interesse em desenvolver suas habilidades de facilitação) em 2009^{xi}. Duas mulheres nesse grupo são de origem asiática.

Em 2012, co-desenvolvi um curso de facilitação profundamente significativo sobre os Cinco Elementos do Design de Facilitação. Eu estava querendo fazer isso há anos, mas estava faltando a estrutura necessária. A jornada de desenvolvimento deste curso me fez ter algumas das reflexões mais profundas que já tive sobre facilitação. Isso me permitiu determinar rapidamente o que nós, como facilitadores, estamos realmente tentando fazer com qualquer situação de grupo e como trabalhar com essa situação. Comecei um grupo

internacional virtual, em 2018. E continuo a crescer em minhas amizades de facilitadores e parcerias de trabalho na Ásia-Pacífico. Eu não estaria escrevendo este capítulo sem essa conexão com aquela região. Tudo começou e cresceu como resultado das reflexões e intenções que percebi durante minhas sessões do PATH.

Depois de Concluir o PATH...

Eu gosto de pendurar o meu PATH num lugar onde eu possa observá-lo por um bom tempo. Releio todas as frases e olho para as fotos. Eu mostro para outras pessoas que se importam ou que estão interessadas. Novamente, isso integra o material e “o sonho”. Você provavelmente não alcançará todas as suas possibilidades e objetivos exatamente como declarado, mas muitos se materializarão de maneiras diferentes. Espere ser surpreendido. Se você fez o PATH para outra pessoa, verifique com ela depois de algumas semanas e veja se ela deu o primeiro passo (ou seja, a parte 8 do processo). O poder da facilitação aqui é dedicar um tempo para refletir, articular uma visão e depois torná-la tangível e visível.

Depoimentos PATH

Isto é o que alguns de meus amigos e colegas disseram, meses ou anos depois de eu ter facilitado o PATH com eles:

“A aposentadoria foi o momento perfeito para consultar Bárbara e desenvolver um PATH. Foi um ótimo veículo para debater e fazer um plano baseado em valor como um casal que nos guiou bem neste primeiro ano.

Depois de concluído, colocamos o nosso PATH na parede da nossa sala de jantar. Isso desencadeou muitas conversas entre nós, mas, mais importante, com nossos filhos, amigos e familiares. Eles fizeram muitas perguntas, que ajudaram a aprimorar nosso plano, mas também deram a eles uma visão de quem somos neste estágio e para onde estamos indo.

Uma coisa difícil que ocorreu como resultado do processo PATH é que percebi que para atingir meus objetivos neste primeiro ano, eu teria que me separar da minha esposa por três meses para completar o treinamento em medicina tropical e fazer trabalho voluntário em um campo de refugiados. Seu apoio neste empreendimento foi fundamental e, embora desafiador às vezes, equilibramos o tempo com ricas aventuras, trabalho significativo e desafios físicos que ambos adoramos.

Ao olharmos para o nosso PATH hoje, percebemos o quanto ainda há para fazer!”

— Joe Sullivan, médico, e Carol Gelfer, consultora e facilitadora de saúde, EUA.

“Vivi um processo muito empoderador de criar o meu PATH com a Bárbara e foi realmente um PRESENTE. Visualizei uma vida no futuro tão vívida, especialmente com o voluntariado da IAF e líderes em crescimento. Vi claramente a facilitação como uma palavra da moda, e o valor sendo visto em todos os lugares. Também vi uma forte rede de suporte online e muito compartilhamento. O processo foi poderoso, consegui acessar minha mente subconsciente e me senti confiante para traçar o futuro com clareza. Em um mês, iniciei o Boletim Informativo Trimestral da IAF Ásia e, coincidentemente, é chamado de IAF Asia Buzz — e comecei

THE POWER OF FACILITATION

a equipe de liderança regional da Ásia com um grupo de membros apaixonados que estão apoiando iniciativas incríveis na região. Esta é apenas o início do caminho!”

—Farah Shahed, Directora Regional da Ásia da IAF; Formadora, Coach e Facilitadora, Índia.

“Gosto que o PATH use recursos visuais para orientar o processo de planejamento. Através da sessão PATH, ganhei maior clareza do apoio que me ajudaria a alcançar meus objetivos. Um dos meus objetivos identificados durante a sessão foi ser certificado como Coach Associado, certificado pela ICF. Consegui fazer isso no ano após a sessão, trabalhando nos itens identificados durante a sessão. Ainda tenho meu PATH colado na parede e ele coloca um sorriso no meu rosto toda vez que olho para ele, porque me lembra meu propósito e meu sonho.”

—Lyn Wong, CPF©, ACC, Singapore.

Preparação e Suprimentos

Nota: Você também pode criar um modelo virtual e fazer totalmente online com ferramentas de desenho.

- Ao contrário do método de Collage, este requer que você esteja emocional e psicologicamente pronto. Os resultados serão muito melhores se você estiver pensando no seu futuro por um tempo, tiver algumas ideias e estiver pronto para se comprometer com a ação.
- Planeje levar de 2,5 a 3 horas para fazer seu próprio PATH.
- Você vai querer silêncio e atenção absolutos até três horas. Alternativamente, você pode fazer as duas primeiras etapas em 90 minutos e as últimas etapas em mais 90 minutos.

Os suprimentos que você precisa incluem:

- Folha de papel grande (tamanho flipchart ou 1–2 metros de comprimento).
- Marcadores de várias cores—de ponta fina e mais grossos.
- Giz para criar cor nas colunas e setas.
- Alguma música ambiente, suave. Música instrumental calma é útil para a visualização guiada.

The Grove Graphic Personal Compass Workbook ^{xii}

Porque e quando você faz isso?

Este método funcionará bem se você gostar de modelos visuais; são usados gráficos, gráfi-

cos e tabelas, por isso atrai tanto os que são visuais como os que são lógicos. Os autores chamam de divertido, perspicaz e empoderador. Concordo plenamente com as três palavras. Existem cronogramas visuais, planilhas de tempo e detalhes que eu normalmente não pensaria no planejamento. Pode ser feito inteiramente por conta própria, embora eu recomende fazê-lo com um grupo de amigos ou colegas de confiança. Este método é eficaz porque:

- agrada tanto aos alunos visuais quanto aos lógicos.
- pode ser feito por conta própria.
- é útil para grandes mudanças na vida.

Recomendo a todos em qualquer fase da vida. É especialmente útil quando você deseja fazer GRANDES mudanças em sua vida. Você precisa de muito tempo para fazer isso bem e fazer cada etapa (cerca de 30 a 90 minutos por etapa).

Aqui está uma pequena história de um colega meu que fez esse processo comigo e com outros oito facilitadores ao longo de um dia. Cada um de nós trabalhou individualmente, mas compartilhou os resultados após cada seção da pasta de trabalho Compass. Isso forneceu validação, incentivo e clareza para continuar avançando para a próxima seção.

“Com um grupo de colegas facilitadores, participei do processo do Grove Consultants Personal Compass. Os passos para avaliar onde eu estava e para onde queria ir trouxe clareza ao equilíbrio que eu queria alcançar entre muitos interesses: consultoria, luta por justiça social e racial, passar tempo com a família, viajar e tocar violão. Consegui traçar um caminho para alcançar o equilíbrio, que tenho seguido com sucesso (com alguns deslizamentos para trás ao longo do caminho). Eu sinto que foi importante que este processo tenha sido facilitado dentro de um pequeno grupo. A facilitação criou oportunidades para compartilhar e refletir, então refinar a visão do meu futuro.”

– Paul Krissel, Consultor de Desenvolvimento e Mudança Organizacional, EUA

Preparação e Suprimentos

- Várias sessões de 30-90 minutos; pode levar várias semanas ou meses para completar.
- Compra o livro de Grove Consultants (observado em citações).
- Canetas e marcadores.
- Música de fundo (se útil).
- Uma mesa maior ou espaço sem distrações.

THE POWER OF FACILITATION

Qual é o método?

Este é um guia do tipo “faça você mesmo” chamado bússola pessoal. São sete etapas:

1. Ponto de partida: Você cria uma pergunta de orientação global ou pergunta direcionada para iniciar, e responde a quatro perguntas: O que é relevante para mim? Qual a pressão? De onde eu venho? E quem está envolvido?
2. História: Você pode traçar até 20 anos de sua vida – sonhos, aspirações, atos e baixos, eventos e pessoas importantes, lugares, ocupações e aprendizados.
3. *Cross-section*: Esta é uma oportunidade para avaliar como você gasta seu tempo. Uma semana típica é dividida em pie em partes de uma hora. Você indica quanto tempo gasta em atividades diárias típicas, como trabalho, família, amigos, diversão, deslocações, leitura, etc.
4. Inventário: Esta é basicamente uma análise SWOT – uma análise dos pontos fortes e fracos atuais e oportunidades e ameaças futuras.
5. Visão: Você imagina sua vida no futuro (vários anos à frente) e preenche um modelo que se concentra em qualquer ou todos os relacionamentos, realizações, experiências, alegrias, contribuições, ambiente e qualidades internas.
6. Escolhas: Este modelo convida a reduzir o escopo do que você tem feito, discernir e priorizar peças-chave de sua visão em temas e escrever uma declaração do propósito.
7. Plano de ação: Aqui é onde você se torna detalhado – escrevendo objetivos, prazos e tarefas, entre muitas outras coisas. Esta etapa final baseia-se em muitos dos modelos anteriores. Há quatro páginas em branco com o mesmo gráfico, se você realmente gosta da parte detalhada do planejamento.

A Minha História

Fiz este processo Grove Personal Compass numa altura em que sofria de uma lesão debilitante no pescoço. Eu tinha uma dor no pescoço o que me fazia pensar que deveria desacelerar. O poder deste processo de facilitação foi claro sobre como eu uso o meu tempo versus como eu quero usar o meu tempo. Usando este método, eu também vim com uma declaração do propósito de vida naquele momento da minha vida da qual eu estava realmente orgulhosa:

I watched myself have a bigger impact when I switched to a more reflective, carefully focused life.

“Conectar-me profundamente com a minha felicidade, a minha família, a minha cultura, sendo um generoso aliado para líderes mais jovens.”

Isto tem orientado a minha tomada de decisão e as escolhas, por muitos anos. Por exemplo, com base no passo 3, a atividade cross section, fiquei espantada com quanto tempo gastei conduzindo. Desde então, reduzi as minhas viagens de carro em 30% do que costumava fazer, e o tempo de condução para cerca de 10% do que eu costumava fazer.

Negociei com clientes e colegas para fazer reuniões virtuais. Em vez de conduzir até um local para reuniões presenciais, comprei e aprendi novas tecnologias virtuais para fazer isso bem. Isso resultou na oferta de muitos cursos on-line. Este era um aspecto totalmente novo do meu negócio que eu não teria feito se não tivesse feito a linha do tempo do livro de exercícios.

Using the facilitation for personal reflection, change and growth are some of the most satisfying things I've done with my life. It has also been the most consistently powerful way of helping myself to help others.

Depois que você finalizar o livro de exercícios Grove Personal Compass...

Novamente, como em todos os métodos, é melhor revisar as páginas que você preencheu várias vezes. Pode haver alguns que o compelem a reavaliar sua vida. Como observado acima, encontrei isso com o cross section. Eu recriei alguns dos modelos que eu gostava e repeti alguns dos exercícios vários anos depois.

Converse com as pessoas-chave em sua vida para ajudá-lo a permanecer no propósito e seguir com as tarefas. Você também pode precisar de suporte para fazer as grandes mudanças como eu fiz. Peça aos entes queridos para mantê-lo responsável por isso.

Conclusão

Cada uma destas técnicas é usada por facilitadores de processo. Como facilitadores de grupo, podemos usá-los de forma diferente. Por exemplo, os facilitadores podem fazer uma Collage em grupo para visualização, ou fazer com que o grupo faça desenhos e depois conte histórias sobre o seu futuro. Podemos usar modelos muito maiores que cobrem uma parede inteira para uma atividade do tipo PATH em grupo e uma apostila de trabalho Compass. Mas, como espero ter mostrado, eles funcionam muito bem para indivíduos e para grupos.

O poder da auto-facilitação está esperando para ser realizado em cada um de nós. Cada um de nós vive em um espectro que varia de uma vida altamente reflexiva a uma vida ocupada, cheia de fazer coisas que são ou parecem importantes. Estou obviamente inclinada para a reflexão e treinei-me para levar uma vida mais reflexiva. Não veio facilmente. Foi somente depois de grandes doenças e acidentes que aprendi que meu estilo de vida super “go-go-go” não era sustentável. Eu me vi tendo um impacto maior quando mudei para uma vida mais reflexiva e focada.

O problema é que geralmente não somos ensinados a ser reflexivos. Nem somos convidados a ser reflexivos. Em vez disso, na maioria das vezes, somos programados para correr de uma coisa para outra como se nossa própria sobrevivência dependesse disso. Podemos estar perseguindo algum sonho inconsciente ou até nunca percebido, de alcançar uma vida próspera e rica. Ou podemos ter tantos contratempos em nossa vida que estamos vivendo uma vida de sobrevivência.

THE POWER OF FACILITATION

Usar qualquer método de facilitação ajuda na auto-reflexão, o que nos ajudará a crescer. Ser mais claro em suas próprias palavras e ações na vida também o ajudará a ajudar outras pessoas em sua comunidade, família, amigos e colegas. Quando me permito pensar muito grande, imagino que pessoas auto-facilitadas vão curar o planeta, lidar com crises globais, guerras e talvez até nos salvar da autodestruição. Usar a facilitação para reflexão pessoal, mudança e crescimento são algumas das coisas mais satisfatórias que fiz com minha vida. Também tem sido a maneira mais consistente e poderosa de ajudar os outros a fazer as mudanças que desejam fazer.

A História de Jesse Parte V

Lembra-se do nosso herói principal da história, Jesse? Jesse achava que eles tinham que ser essa pessoa difícil, fazendo bem o seu trabalho, nunca parando para perceber o quão insatisfatório e degradante o trabalho era. Em um único dia, eles foram lembrados de sua bondade e precisam honrar seus valores internos. Jesse tomou uma grande decisão naquele dia em que finalmente tiveram a oportunidade de refletir em um ambiente seguro.

E o mais surpreendente foi que Jesse voltou para participar plenamente da conferência de dois dias. A sua intenção original era apenas comparecer a uma sessão pré-conferência para obter os créditos necessários para o desenvolvimento profissional. Na conferência principal, fomos surpreendidos novamente. Vimos Jesse participar de todas as atividades de forma completa e divertida. No dia seguinte, Jesse estendeu a mão para mim, pegou minha mão e disse: “O seu workshop foi um presente para mim. Percebo que tenho que parar de sair com tantas pessoas ruins e começar a sair com pessoas legais como as que estão nesta conferência.”

O que ajudou nessa situação verdadeiramente transformadora? Acho que Jesse precisava ser ouvido. Nós fizemos isso. Eu fiz isso. Meu co-facilitador fez isso. Todos os participantes fizeram isso. Jesse apareceu, participou plenamente de todas as atividades de auto-reflexão e realmente começou a usar todos na sala para ajudá-los a chegar onde precisavam estar. A auto-facilitação nos ajuda a “aparecer” autenticamente e como desejamos estar no mundo.



Resumo Visual de Kailin Huang

Referências

- i. Göker and Bozkuş. (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. Moran, Jim. (2016). *Cognitive Neuroscience of Self-Reflection*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>
- iii. Knight, Jim. *Instructional Coaching Group, Reflection, 2017*. <https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>
- iv. Morgan, Naomi. *Before You Help Others, You Must First Help Yourself*. Huffington Post, 2017. https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-yo_b_8267004
- v. Calabretta, Gemser and Wijnberg. *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. Sage Journals, 2016. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>
- vi. Simon Sinek's *The Golden Circle* Presentation: <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- vii. See more about *ToP facilitation methods* at these websites: <https://www.top-training.net/w/> (USA); <http://www.ica-international.org/> (Canada); <https://sites.google.com/site/icataiw/home-page> (Taiwan); other offices throughout the world”
- viii. Pixabay. *1 million+ Stunning Free Images to Use Anywhere*. <https://pixabay.com/>
- ix. Pearpoint, O'Brien and Forest. *PATH*, 1993. <https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>
- x. For a brief video of the PATH process visit: <https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>
- xi. North Star Facilitator's 2009 Diversity Cohort project. <https://northstarfacilitators.com/cohort/>
- xii. Grove Tools, Inc. *The Personal Compass*. <https://grovetools-inc.com/products/the-personal-compass>



Capítulo 8

Viver uma Vida Facilitadora

Kavi Arasu e Stephen Berkeley

Os três estão sentados sob uma enorme figueira-da-índia que fica no limite da aldeia. “Está aqui para sempre”, dizem eles, com gestos animados que se podem traduzir aproximadamente como “para sempre”! Rajvel, o líder do panchayat (conselho da aldeia) e entre os mais velhos da aldeia, observa. Com um grande bigode enrolado e mãos gastas que já viram muitas estações e várias colheitas, sorri. Ficamos conversando sobre as suas vidas, os nossos tempos, aspirações, diferenças e esperanças. Com um brilho nos olhos, ele diz: “Temos que levar as pessoas junto. Não temos escolha. A aldeia não tem futuro se não levarmos as pessoas junto.” Os outros dois homens olham para o céu. O silêncio deles não deu nenhuma indicação de quão fortemente eles viviam essa crença.

“We want to make a case for the power of facilitation, and a case for you. Actually, it’s a case that facilitation is within you.”

Mais sobre isso posteriormente.

Temos seguido um palpite e ido na procura de evidências. Muito parecido com crianças curiosas com a mentalidade de Hercule Poirot⁶. As nossas viagens e conversas são como lupas que representariam um detetive. E uma dúzia ou mais de artigos de pesquisa e livros que permanecem nas nossas respectivas mesas de trabalho. Este capítulo foi escrito entre conversas animadas e silêncios profundos e reflexivos (e tudo à volta). Então, permitamos, caro leitor, passar algum tempo absorvendo isto e marinando-o em sua mente mais tarde. Afinal, é um trabalho de amor.

Queremos apresentar um caso sobre o poder de facilitação e um caso para si. Na verdade, é um caso em que a facilitação está dentro de si. Quem quer que seja. Um novato. Um líder empresarial. Uma dona de casa. Um ancião de uma aldeia. Quem quer que seja! Dizemos que o poder de facilitação, na sua forma mais básica, está presente em todos ao nosso redor.

Começamos a adicionar contexto. O domínio profissional da facilitação com suas ferramentas e técnicas para o mundo moderno é de origem recente. A facilitação como forma

⁶ Hercule Poirot é um detetive belga fictício, criado por Agatha Christie. Poirot é um dos personagens mais famosos e antigos de Christie, aparecendo em 33 romances, publicados entre 1920 e 1975. Ele era insuperável na sua inteligência e sua mente investigativa e curiosa.

de viver é há muito conhecida da humanidade. A facilitação continua presente em vários graus em cada pessoa. Nem todos percebem isso ainda. O nosso objetivo é tornar isto claro para todos.

Pescar em Águas Profundas

Estamos bem cientes de que o processo de facilitação, em que todos os autores deste livro se deleitam, é uma prática estabelecida. Uma prática com formas de trabalho, estrutura, competência, praticantes, certificação e afins. Um corpo de conhecimento e trabalho. Ele fez (e continua a fazer) um valor e uma diferença tremenda para as pessoas em todo o mundo. Está lá para que todos a possam ver.

Queremos ir mais fundo do que o que está disponível na superfície e emergir com pérolas para que todos as possam ver. Queremos nos livrar de nossas formas estabelecidas de pensar e vasculhar para ver que outras riquezas podemos encontrar. Temos perguntas simples. Como começou a facilitação? Por que ganhou tanta aceitação? Como deve ter sido no início? O que está no centro? Quem mais o pratica sem saber que o faz?

E então, é claro, refletir sobre o que torna os grandes facilitadores realmente excelentes. Queremos iluminar o mundo para além dos mais familiarizados com a facilitação e nos ajudar a desenhar uma renovação e energia pura. Por meio deste processo, procuramos energizar todos para que façam a sua parte para criar um mundo melhor.

Por enquanto, vamos mergulhar na facilitação.

Na base de tudo, argumentam várias pessoas, está a palavra latina para “fácil”, que é “facilis”. A origem da facilitação parece estar ancorada em “tornar mais fácil”. As nossas leituras apontam na direção de investigadores e autores que contestam essa definição, argumentando que ela é bastante inadequada. Entendemos isso. No entanto, queremos começar por aí. Pois, num ambiente fácil, é um bom começo para partir do zero. Mas não queremos parar por aí, é claro.

Queremos ir mais longe. Mesmo que queiramos fazer isso, temos a certeza de que não se trata de uma pesquisa académica rigorosa. Por enquanto, preferimos indicadores anedóticos em vez de dados precisos. Conversa em vez de estatísticas. Os nossos interesses e atenção estão em leituras e discussões sobre história, antropologia, evolução da sociedade, trabalho e assim por diante. E, mesmo quando começamos, estamos cientes do viés de confirmação⁷ que devemos levar conosco. Temos sido facilitadores da maneira como o mundo moderno nos reconhece. Somos apaixonados pelo assunto e em muitas ocasiões, isso põe pão na mesa, senão uma canção no coração. Por enquanto, só podemos fazer promessas conscientes de invocar o viés de confirmação quando o detectarmos e deixar o resto para si, o leitor presciente, fazer o resto do trabalho!

O nosso propósito é claro. Queremos explorar se existem maneiras de entusiasmar um espectador casual para acreditar no poder da facilitação. Adoraríamos levar as conversas

⁷ **O viés de confirmação** é a tendência de pesquisar, interpretar, favorecer e recordar informações de uma forma que confirme as crenças ou hipóteses pré-existentes. en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias

THE POWER OF FACILITATION

na comunidade de facilitadores para além das ferramentas e da prática. Acreditamos que para infundir mais vida do que há numa disciplina, é necessário ampliar as conversas. Essa é a nossa Estrela do Norte.

Também queremos garantir que o deixamos a si, leitor, com alguns aspectos tangíveis a considerar para melhorar no jogo. Seja esse o jogo da vida, ou o jogo da facilitação. E não queremos que seja o nosso grande pronunciamento, mas uma humilde destilação de conversas em toda a linha.

Estamos a trabalhar num projeto ao qual chamamos de ‘Construir Pontes Quebrar Paredes - Uma História de Cada Vez’. Acreditamos que a facilitação é uma parte importante da vida num futuro repleto de escolhas, diferenças e consequências terríveis. Vemos este projeto como uma pequena tentativa de ajudar a adicionar mais vida a uma habilidade de vida.

Este projeto levou-nos a pessoas de todo o mundo e é o resultado de muitas horas de conversa. Ficamos mais ricos ao perceber que as riquezas da facilitação são nossas quando as pedimos. Ao falar com as pessoas, exploramos o passado e desenvolvemos um mapa temático para o futuro. Então, vamos voltar para o futuro!

Antes de levá-lo de volta à aldeia de onde partimos, queremos contar-lhe uma coisa. Nas páginas seguintes, as histórias que compartilhamos são intercaladas com os nossos pensamentos. Compartilhamos apenas uma fração das várias conversas que tivemos e compartilhamos aqui sem uma ordem específica. Cada conversa foi valiosa e influenciou o nosso pensamento. As histórias que compartilhamos aqui são para ilustrar um ponto e, com sorte, irão inspirá-lo a procurar histórias ao seu redor também. Então, voltemos à aldeia.

EMesmo quando o sol se põe, lançando suas longas sombras sobre a empoeirada Aldeia do Sul da Índia, os três homens oferecem um pouco mais de chá. Tivemos uma boa conversa. Eles falaram sobre as suas vidas, as histórias que ouviram dos seus antepassados. Algumas práticas que eles seguem para garantir que a aldeia invista no seu futuro e dando esperança para o amanhã. “É bom que a cidade tenha vindo à aldeia para ouvir o aldeão.” Diz o mais velho entre eles. E quando as pequenas risadas se acalmam, ele acrescenta: “Sabe, tudo começou na aldeia”.

De volta para o Futuro

Mas, primeiro, alguns retrocessos nos caminhos que percorremos. Que tal um pouco de antropologia e literatura? Mais para definir o cenário do que qualquer outra coisa.

“O homem é por natureza um animal social; um indivíduo que é naturalmente anti-social e não acidentalmente está abaixo da nossa percepção ou mais do que humano. A sociedade é algo que precede o indivíduo. Qualquer pessoa que não pode levar uma vida comum ou é tão auto-suficiente que não precisa e, portanto, não participa da sociedade, é uma besta ou um deus”, disse Aristóteles.¹

A ênfase no coletivo está na sua cara. É duro. Embora Aristóteles e os gregos o tenham

dito bem, vários estudos antropológicos apontam para evidências de que o coletivo existia muito antes. A nossa própria curiosidade levou-nos a diferentes direções. A origem da linguagem foi um marco importante. Pesquisas antropológicas recentes apontam para algumas questões e facetas interessantes. As opiniões de Robin Dunbar sobre a Teoria da Mente e a Evolução da Linguagem ii despertaram o nosso interesse. Ele argumenta que a evolução da linguagem não é uma consequência dos grandes cérebros que foram formados nos primatas. Mas, em vez disso, o tamanho do cérebro tinha mais a ver com as necessidades sociais de trabalhar em grupos. Falando de primatas e tamanhos de cérebro, ele diz: “A necessidade de manter grandes grupos altamente estruturados juntos tem sido mais importante do que a necessidade de resolver problemas ecológicos.”

Pesquisas e evidências apontam para espécies que criam cérebros maiores para coexistir. A coexistência de grupo exige um nível de trabalho conjunto, normatização, parentesco e convivência. Dunbar diz: “A necessidade de desenvolver grandes grupos aumentou o tamanho do cérebro e isso, por sua vez, acabou exigindo a evolução da linguagem como um dispositivo de ligação mais eficaz.” Hector Villarreal Lozoya traça essa conexão mais diretamente no seu capítulo sobre o desenvolvimento de equipes.

Por milhões de anos, vivemos em grupos. Por milhares de anos, os humanos criaram estruturas formais para grupos trabalharem e coabitarem. Sejam eles tribos, comunidades, civilizações, países e assim por diante. Considere, por exemplo, a ideia de democracia.

“It is hard to imagine a collective of people coming together to take decisions, functioning without a facilitator to the conversation.”

A palavra vem de ‘demos’, pessoas comuns e ‘kratia’, poder / governo. As primeiras menções levam-nos de volta a 508 AC. Para que toda uma civilização seja capaz de funcionar assim, está implícito que deve ter havido uma maneira de ter um diálogo participativo e conversação para muitas pessoas ao mesmo tempo. A ideia de participação pública nas decisões coletivas é poderosa.

Public participation is not a recent phenomenon; it is an inherent part of human civilA participação pública não é um fenômeno recente; é parte inerente da civilização humana.iii Cada civilização teve a sua própria versão de participação coletiva na tomada de decisões para o bem comum. A Índia antiga tinha os Sabhas e Samitis, que são citados nos Vedas (1200-900 aC) .vi As pessoas reuniam-se, deliberavam sobre as questões, tomavam decisões, aconselhavam o rei e tinham representação em diferentes estratos da sociedade. É difícil imaginar um coletivo de pessoas se reunindo para tomar decisões, funcionando sem um facilitador para a conversa. Cada congregação de pessoas teria que considerar alternativas, explorar dilemas e atender as chamadas. Talvez não tenha havido um papel designado como facilitador, mas o papel foi assumido por alguém em cada um desses órgãos. O chefe tribal. O ancião da aldeia. O rei. O homem nobre. O filósofo. E assim por diante. Uma pessoa ou função que mantinha o grupo unido em um diálogo.

Muitas populações indígenas, de fato, têm palavras para descrever esta “tarefa”. Entre o povo Pintupi, um grupo aborígine australiano originário do Deserto Gibson, referia-se a um “líder” como mayutju (chefe), tjila (o grande) e ngurrakartu (guardião). Essas pessoas são descritas como “segurando” ou “cuidando” (kanyininpa) de sua família, parentes, subordinados e país. O chefe é yungkupayi, alguém “que dá de graça”, “generoso”. Eles

THE POWER OF FACILITATION

vão “cuidar” (kanyilku) das pessoas e do país.^v

A espinha dorsal facilitadora humana certamente evoluiu com o tempo, assim como com a sociedade. Platão dirigia uma academia onde se ensinava filosofia. Ser estadista exigia a habilidade de fazer perguntas profundas e debater dilemas. Ele postulou que os filósofos eram grandes reis e extraíam força do debate de questões e de fazer as pessoas pensarem como um coletivo.

Nalanda no século 5 DC na Índia possuía uma grande universidade. Mais de 10.000 alunos estudaram lá - com mais de 2.000 professores de onde hoje é a Coreia, Japão, China, Tibete, Indonésia, Pérsia e Turquia.^{vi} O século 9 viu a universidade de Al-Karaouine e muitas outras universidades nos 300 anos seguintes.^{vii} Esses locais de ensino ajudaram a aprendizagem e a troca de ideias em tempo real, impulsionando as sociedades.

Os séculos 12 e 13 viram as instituições europeias de ensino superior surgirem.^{viii} As obras de textos árabes e de Aristóteles que se tornaram disponíveis no século 12 viram um novo começo, criar continuamente novas realidades. Uma delas era aprender juntos e aproximar mundos. Quando os próprios mundos estavam distantes um do outro. Sem nenhuma das ferramentas de comunicação do mundo atual, as pessoas mesmo assim juntavam-se, trabalhavam em grupos e criavam significados para si mesmas e também para as outras.

Diferentes sociedades possivelmente teriam diferentes níveis de devolução do poder aos grupos para a tomada de decisões. Mas a premissa é esta: à medida que evoluímos ao longo dos anos, vivendo em tribos e pertencendo a comunidades, avançar como um coletivo foi uma forma muito importante de ser. Teve que competir às vezes com outras formas de liderança autocrática. Os coletivos, por sua vez, precisam de facilitadores ou estilos de liderança facilitadora para ouvir o grupo e seguir em frente.

Talvez fosse primitivo, mas é um amplo indicador na direção de que o papel do facilitador ou o estilo de liderança facilitadora não é novo!

Se essa é uma premissa que valorizamos, que a espinha dorsal facilitadora tem estado conosco através dos tempos, optamos por estendê-lo até ao presente também. Acreditamos que a capacidade facilitadora existe em todos nós e encontraremos alguma parte dela se nos importarmos em olhar com atenção. Munidos com essa hipótese, saímos e conversamos com várias pessoas. Pessoas que não se autodenominam facilitadores. Essas eram pessoas que pensávamos que levavam uma vida facilitadora.

Estas pessoas continuam fazendo a diferença na maneira como trabalham com grupos. Independentemente de quais fossem os seus títulos ou profissões. O radialista. O motorista do caminhão. O gerente de um condomínio. O CEO. A parteira. O músico. O Empreiteiro/ Construtor. Este foi o espectro de pessoas que entrevistamos.

Quanto mais falávamos com eles e provocamos as suas próprias abordagens da vida e do modo de viver, mais evidente se tornava para nós o que significava levar uma vida facilitadora. Vejam bem, eles não alegavam liderar. Eles apenas vivem as suas vidas como seres humanos comuns. Éramos nós, os investigadores, que vimos neles a diferença notável que fazem, à sua maneira.

A Natureza de Viver uma Vida Facilitadora

Muitas vezes ficamos sentados em silêncio, saciados com a riqueza à nossa volta. Sabendo muito bem que está disponível para todos nós, no entanto, a ocupação que nos submerge, devora essa riqueza também. Nessa reflexão, chegamos a três temas comuns a todas as pessoas com quem nos encontramos. Temas que tratamos por meio de uma leitura cuidadosa e deliberada. Mostrar-se. Meta Conhecimento. Detecção de camadas. Queremos lhe oferecer isto a si, caro leitor, não com o rigor e a determinação da pesquisa acadêmica, mas com a humildade de contadores de histórias. Convidamo-los a brincar com estas ideias e ver o que acontece.

1. Mostrar-se

“Oitenta por cento do sucesso está apenas em aparecer”, disse Woody Allen.^x O poder discreto que reside nesta frase muitas vezes é esquecido. É preciso coragem para aparecer. É necessário um monte de outras coisas também. Um interesse genuíno em fazer com que as pessoas superem as suas situações imediatas. Esta é uma pergunta bastante comum, pode dizer. E está absolutamente certo. É um pedido comum, que frequentemente, não recebe o que merece.

Deixe-nos explicar, com o uso de três prismas diferentes.

O primeiro. Uma narrativa predominante no mundo de hoje é executada em caminhos estreitos e individualistas com um motor chamado WIIFM. Isso é “O que isso tem para mim?” para os não iniciados. O que há de errado com isso, pode perguntar? O problema é que a história do WIIFM foi ampliada para deixar de ser um pensamento ocasional e se tornar numa narrativa amplamente difundida. Parte de aparecer é mostrar-se com uma mentalidade diferente: “Como posso ajudar?”

Esta é uma mudança significativa para muitos e os resultados são múltiplos. Só que os múltiplos não aparecem instantaneamente na forma que mais desejam. Em todas as nossas conversas, encontramos um sentido de serviço substituindo qualquer pensamento de recompensa para nós mesmos.

“The facilitative bone creates the space and builds a platform when everyone else is busy with emotions of the problem.”

Se aparecer sem uma recompensa específica é inquietante, considere o segundo prisma: Aparecer sem convite!

Aparecer sem um convite explícito requer um grau de coragem que está além do comum. Isso significa que a espinha dorsal facilitadora cria o espaço e constrói uma plataforma quando todos os outros estão ocupados com as emoções do problema.

A vida não nos oferece convites para avançar, nos recompensar e intervir para ajudar as pessoas. A vida oferece-nos oportunidades para fazer isso a cada minuto. Pessoas que fazem isso o tempo todo, muitas vezes o fazem sem pensar que o estão fazendo.

THE POWER OF FACILITATION

“A única coisa que precisamos de nos lembrar é de ter cuidado para não tentar resolver todos os seus problemas”, diz Rajvel, o ancião da aldeia sobre quem antes já falámos. “Temos que acreditar que as pessoas são engenhosas e que intervêm para canalizar esses recursos quando pensa que elas não estão vendo tudo.” Esta escolha faz a diferença. Esta talvez seja uma habilidade intuitiva que se desenvolve com o tempo. Isso é fundamental para aparecer. Isso torna a exibição significativa.

Isso fornece a janela perfeita para o terceiro prisma: Firmeza & Leveza. As pessoas que lideram com um estilo de liderança facilitadora se sustentam de forma leve, mas consideram o trabalho que o grupo fará de forma bastante rigorosa.

“Quando as pessoas estão em desacordo, elas sentem as emoções com intensidade. Eles podem ir em todas as direções. Temos que ganhar o direito de ajudá-los a manter o foco em algo que será útil”. Foi Venu, um empreiteiro que teve um sucesso notável em reunir uma força de trabalho contratada. Ele não tinha empregados diretos, mas um conjunto de pessoas que queriam trabalhar com ele, contrato após contrato. “No ramo da construção os problemas são muitos. Estamos sempre enfrentando constrangimentos e interesses. O problema pode ser visto de muitos ângulos e quando olha para ele de um novo ângulo, o problema parece diferente. Precisa de empatia, paciência e ajudar as pessoas a convergirem para um campo comum.”



“Ele mostra-se imediatamente e achamos que é um homem justo”, disse um dos seus trabalhadores contratados. O próprio Venu não pensa muito nisso. “Temos um trabalho a fazer. Todas as pessoas têm uma maneira diferente de o fazer. Se dermos a oportunidade de ouvir a opinião de outra pessoa, teremos um novo ângulo. Eu só ajudo se outro ângulo puder ser adicionado. É uma coisa pequena”, diz ele, com um aceno de mão.

Isso fez com que o trabalhador contratado contribuísse. “Ele não está fazendo isso por si mesmo.

Essa é a outra parte.”

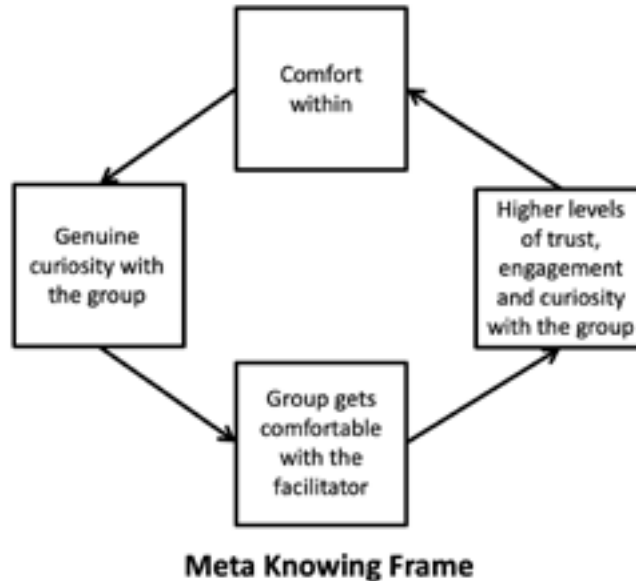
As pessoas que têm uma forte capacidade facilitadora estão mais interessadas nas pessoas que trabalham com elas do que nos seus próprios interesses. Eles não se consideram os protagonistas, mas focam-se em escutar a outra pessoa. Isso ajuda a esclarecer a voz do ruído emocional e aproxima as pessoas para o resultado.

“The only knowing that they have is that of ‘non-knowing’ what will emerge from a conversation.”

Estes prismas, nas nossas mentes, adicionam riqueza ao Mostrar-se. Mostrar-se, aparecer, não é apenas abrir a porta e entrar com estrondo. Significa uma entrada silenciosa, discreta e corajosa. Isso faz com que o grupo se concentre na tarefa em questão. Isto é Mostrar-se no total.

2. Meta-Saber é Não Saber

Um dos maiores avanços da vida humana foi a capacidade de prever, com um grau razoável de precisão, coisas que antes eram dadas ao acaso. Em quanto tempo chegará do Local A ao Local B? Choverá na próxima semana em Brisbane? Quais são as chances de que meu



pacote chegue a Londres? O número de passos dados num determinado dia? Há algum tempo, chegar às respostas para essas questões era tudo questão de sorte. Agora não mais.

Hoje, essas previsões estão timidamente nas palmas das nossas mãos. Esses e vários outros aspectos acrescentaram uma camada definitiva à nossa vida. Tanto é que buscamos essa definitividade em cada movimento de nossa vida e sem essa definitividade, sentimo-nos perdidos. No entanto, os processos de grupo dizem respeito ao comportamento humano e acontecem no momento. Eles têm contornos irregulares e limites conflitantes. A precisão não se encaixa perfeitamente. Não sabemos o que vai acontecer num determinado momento.

As pessoas que sabem como lidar com grupos sabem disso muito bem. Na verdade, o

THE POWER OF FACILITATION

único saber que eles têm é o de “não saber” o que vai emergir de uma conversa. Estar confortável com isso tem um impacto profundo no grupo. Desse conforto vem um grau de curiosidade infantil sobre qual será o próximo passo que o grupo está disposto a fazer. Essa curiosidade dá uma energia caprichosa que esgota qualquer dúvida remanescente sobre o interesse do facilitador sobre o do grupo.’

O que ajuda as pessoas a obterem esse conforto com o “não saber”?

Para começar, é um profundo sentido de identidade (podemos encontrar algumas ferramentas interessantes no capítulo de Bárbara MacKay sobre O Poder de Facilitação para Auto-reflexão, Mudança e Crescimento Pessoal para este estado de conexão). Uma bússola interna que parece fazer as pessoas entenderem primeiro quem são. A maioria das pessoas com quem falamos não teve receio em nos dizer onde costumam tropeçar. “Qualquer pessoa que se entrega ao luxo, parece-me a mim ser alguém que ostenta riqueza’. Isso desanima-me. Eu sei isso. E sempre que encontro alguém com certa ostentação, tenho consciência de que isso me desanima e cuido para que não seja um obstáculo para conhecê-la melhor. É um esforço.” Este era Manfred, CEO de uma grande empresa, que era bem visto pelas suas pessoas. Estar ciente dos preconceitos e ser sensível a eles faz uma enorme diferença.

A outra parte é a mão moral da bússola interna. A mão moral da bússola interna, firmemente apontada na direção do bem coletivo, ajuda. Isso significa construir um grau de congruência entre o que diz, o que faz e quem é. “Se não for autêntico, as pessoas verão através disso”, diz Rajvel, “a dissonância pode ser facilmente identificada”.

Rajvel trouxe outra dimensão. “A compaixão com as pessoas e consigo mesmo é importante. Trata-se de ser muito humano. Sendo humano comete erros”. Ver tudo com compaixão liberta as pessoas para expressarem a sua opinião e não procurar orquestrar resultados. É um processo. E isso começa com o líder e a sua compaixão e aceitação de si mesmo. O poder de facilitação, portanto, reside em sentir e aproveitar a energia do grupo. Isso requer uma presença minuto a minuto, cada minuto sem saber o que o próximo gerará. Saber disso liberta o facilitador para recorrer a todos os recursos do grupo. Isso é “meta-conhecimento”.

3. Detecção da Rede

A primeira coisa que alguém notará sobre Venu, o empreiteiro, são os seus olhos intensos e comportamento calmo. No seu macacão de trabalho, sujo e coberto de fuligem, a sua capacidade de olhar além do que é declarado é fantástica. Um encanador entrou na sala dizendo: “Vou consertar as casas de banho do 15º andar agora?” Resposta de Venu: “A que horas terminou ontem?”

Foi uma troca interessante, em que eles decidiram que farão o 15º andar por último. Venu compartilhou mais tarde: “Normalmente, ele fica muito mais alegre quando afirma isso. Ele é mais alegre. Nunca de ombros caídos. Acho que ele gosta da vista do 15º andar. Hoje, não havia tanta energia na sua voz. “Acontece que o canalizador se deitou tarde e queria terminar e voltar logo para casa. “O trabalho no 15º andar exige a sua atenção total. Talvez

ele possa fazer isso amanhã”, disse ele.

Para um espectador, esta diferença de tom e entoação seria difícil de captar. Quando se ouve com os olhos, estamos vendo tudo a acontecer ao seu redor. Ele adiciona uma camada absorvendo cada som. Quando se vê com os seus ouvidos, não apenas ouve o que é dito, mas fica atento ao tom, à contração dos lábios, ao franzir da sobancelha, ao sorriso no canto do olho. Isso é o que chamamos de detecção por malhas.

A malha tem camadas e ângulos. Essas camadas criam força para o projeto. Uma malha lhe dá uma imagem de simetria e profundidade. A detecção da malha é fazer sentido a partir das muitas camadas e ângulos na conversa, o que é dito, não dito, alto e silencioso, colorido, preto e branco e cinza. Visto e sentido. Um bom facilitador trabalha com as muitas camadas e ângulos.

David, um músico e artista que trabalha com um amplo espectro de pessoas, abrangendo países e culturas, tem uma forma de resolver desafios. Ele entende que muitas vezes as pessoas só precisam de alguém com quem conversar. Alguém para ouvir a sua história. Ele diz: “Ser um ouvinte é uma ajuda em si. Não é o que eles estão dizendo, mas sentindo de onde estão vindo. Aceitar onde estão ajuda as pessoas a sentir que não estão sozinhas. Não importa o que eu diga, eles precisam experimentar por si próprios. Não se trata de dar conselhos ou tentar influenciar. Tem que ser uma escolha dessa pessoa. Se tenho expectativas ou apego ao que digo, isso pode ter um impacto adverso na sua capacidade de seguir em frente. Há uma linha tênue entre cuidar deles e se envolver no seu drama.” David pratica detecção por malhas.

Damos sentido a tudo ao nosso redor prestando total atenção e aplicando mais que um órgão sensorial. Isso significa que pessoas como Venu e David criam uma presença que dá o tom para uma conversa. Eles se entregam ao momento e ao grupo à sua frente. Eles estão fazendo tudo isso sem se distrair com um debate ou qualquer dispositivo ou processo.

*“If we offer our ear,
people are ready to
open their hearts.”*

Rajvel, o ancião da aldeia acrescentou outra dimensão importante, como sempre. “Às vezes não sabemos o que fazer e às vezes não temos muito a dizer. É normal sentar-se em silêncio. Apenas nos sentamos debaixo da árvore e decidimos reunir-nos novamente.”

Para muitos de nós, o silêncio pode ser enervante. Ser capaz de ler no silêncio e ficar seguro com o pensamento de que isso faz parte do ser humano é a chave. Esse não é o jogo de todos, com certeza. Mas essa é uma parte importante da pergunta.

Para os não iniciados, a detecção por malhas pode estar no reino do mágico ou da feliz coincidência. A diferença que faz nos resultados é enorme. Talvez possa começar ouvindo os sorrisos, suspiros e emoções em cada conversa que tiver. Coisas que não são explícitas, mas que pode apanhar.

Anos atrás, conhecemos o registo ativo de observações. O exercício consiste em sentar e fazer uma lista de todos os sentimentos e emoções após o término de uma conversa. Percebemos que quando começamos a procurar, vemos, ouvimos e sabemos muito mais! Quando foi a última vez que procurou mais do que podia ver ou se esforçar para ouvir

THE POWER OF FACILITATION

no meio do silêncio da sala? Bem, sempre há uma próxima vez.

Levar uma vida facilitadora geralmente é um grande catalisador para a eficácia no mundo atual. Não importa qual profissão em que está. Fortalecer a espinha dorsal facilitadora que reside em si vai ajudá-lo muito. As razões não faltam. Aqui estão duas:

Em primeiro lugar, com a disseminação das tecnologias sociais, a geografia é história e o mundo está encolhendo. O conhecimento está nas pontas dos dedos de todos, livre para ser implantado à vontade. Isso também nos pode levar a ficar confinados no nosso próprio mundo. É como se paredes gigantes surgissem nas nossas mentes com informações que sustentam os nossos pontos de vista e preconceitos, deixando menos espaço para qualquer pessoa com uma visão diferente.

O futuro do planeta está em jogo e será necessário que todos nós, de todos os lados, façamos a nossa parte. Dar sentido ao mundo emergente como um coletivo e, assim, moldar o nosso futuro, é uma pergunta que nos confronta.

Existem indicadores claros de como as “paredes” são padrão e as pontes precisam ser projetadas. As paredes surgem primeiro na mente e são padrões fáceis e preguiçosos.

A tecnologia nos ajudou a nos reunir em nossas comunidades onde as semelhanças são abundantes. Como foi discutido nos capítulos anteriores, precisamos de mais esforço para atravessar a câmara de eco e abraçar as diferenças para poder ver novos mundos.

Em segundo lugar, as diferenças demográficas agravadas pela desigualdade de rendimentos são um enorme desafio que o mundo enfrenta. Com mais millennials (1980–2000) e Gen Zs (2000–2020) no mundo, há mudanças tectônicas que precisam de trabalho urgente. Estes têm os seus futuros coletivos em jogo. Existem tantos ângulos para cada argumento feito aqui. Cada um é válido de um ângulo específico. Obviamente, o trabalho que precisa ser feito está nas interseções desses ângulos. Isso requer um estado de espírito facilitador.

Existem outros desafios e limites irregulares que apontam para a história, fronteiras, cultura, clima, riqueza, tecnologia e assim por diante. As respostas às perguntas nesses espaços envolvem variáveis complexas que exigirão o diálogo. O futuro do trabalho e da vida sustentada no planeta depende de quanto formos capazes de nos envolver uns com os outros, ouvir o ponto de vista do outro, resolver diferenças e viver juntos.

Rajvel, o chefe da aldeia panchayat, David, o músico, Venu, o empreiteiro e cada uma das pessoas que encontramos falaram com serena coragem sobre as suas vidas. Eles nos ensinaram que, se oferecermos os nossos ouvidos, as pessoas estarão prontas para abrir seus corações. Eles fizeram seu trabalho diligentemente. Eles não estavam tentando mudar o mundo. Mas, ao tentarem fazer seu trabalho diligentemente, levando as suas pessoas junto, estavam contribuindo para mudar o mundo.

Mudar o mundo pode parecer uma proposta onerosa. Como todas as coisas boas, começa por aparecer. Saber muito bem que não se sabe tudo. Quando se combina mostrar-se com estar aberto a possibilidades e estar totalmente presente para o que se está vendo e não vendo, conecta-se ao poder da facilitação dentro de si mesmo. E isso é mostrar-se,



Visual summary by Chitra Chandrashekar

THE POWER OF FACILITATION

meta-conhecimento e detecção por malhas.

Mesmo enquanto digitamos as últimas linhas deste capítulo, não temos nada além de uma resolução mais profunda de sair e conversar com as pessoas. A última palavra permanecerá além de nosso alcance enquanto a espécie humana evolui perpetuamente. A espécie humana precisará dar sentido ao que surge e continuar a unir-se para criar significados coletivos de novas realidades e agir.

Vamos começar.



Capítulo 9

Conclusão e Reflexões Finais

Kimberly Bain

Ao longo dos capítulos anteriores, afirmamos que o *poder da facilitação*:

- pode ajudar-nos a estrategicamente melhor, em conjunto;
- pode transformar organizações e permitir mudanças culturais positivas e sustentáveis, em todos os níveis e em todas as linhas de negócio;
- pode criar o tempo e o espaço para o pensamento crítico florescer e a inovação prosperar;
- pode permitir que indivíduos, grupos e nações resolvam conflitos de forma construtiva, passando de uma mentalidade de “vencer e derrotar” para “juntos podemos”;
- pode ajudar grupos de indivíduos distintos a evoluir para equipes de alto desempenho e colaborar em um nível superior;
- pode ajudar-nos a identificar e alcançar individualmente as nossas aspirações mais íntimas e nosso potencial mais elevado; e,
- é intemporal e é uma das razões, e possivelmente uma das principais razões, porque os humanos evoluíram até onde estamos hoje.

Embora algumas pessoas possam sentir que o ponto para onde evoluímos até hoje não é uma coisa boa, essa é uma discussão para outra altura. No entanto, os humanos foram capazes de evoluir e criar muitos avanços positivos através da colaboração e conversas intencionais, ao longo da nossa história. Talvez tivéssemos evoluído para algum lugar ainda melhor do que aquele onde nos encontramos agora, se o poder da facilitação tivesse sido um pouco mais evidente mais cedo. Acreditamos que os impactos do poder da facilitação descritos neste livro nos oferecem esperança para o futuro e etapas práticas e concretas que podem ajudar cada um de nós - os nossos grupos, as nossas organizações e as nossas comunidades - a evoluir, explorar e desenvolver um melhor futuro compartilhado. Pensar juntos é a chave, e a facilitação é o motor para nos levar até lá!

Neste livro, esforçamo-nos por defender que o poder da facilitação seja utilizado por todos nós - enquanto indivíduos, líderes, organizações e sociedades - para resolver problemas aparentemente sem solução. Sabemos que é uma tarefa difícil, que alguns até podem chamar de fanática - e têm razão! Mas, ao longo dos capítulos anteriores, não dissemos que era fácil. Nem jamais referimos que seja inútil ou sem esperança.

Os métodos e ferramentas de facilitação são apenas a ponta do iceberg quando se trata de ajudar as pessoas a pensarem melhor juntas. Na nossa experiência, um foco exclusivo em ferramentas não desencadeia o verdadeiro impacto transformador que a facilitação pode despoletar. Acreditamos que o poder da facilitação deriva da competência, da ética e também da postura do facilitador. Não deriva apenas da maneira como facilitamos, mas também da maneira como pensamos e agimos enquanto facilitadores. As habilidades, conhecimentos e atitudes do facilitador - todos sustentados por uma crença filosófica profundamente apoiada no poder da facilitação - é o que possibilita os tipos de impactos transformadores descritos ao longo deste livro. É também o que é necessário para fazer avançar os nossos grupos, organizações e sociedades.

Dito isto, a nossa esperança mais profunda é que tenhamos acendido uma faísca em si. Queremos que experimente o poder da facilitação e utilize algumas das ideias deste livro. Queremos que explore como ajudar as suas equipes e comunidades a pensar melhor em conjunto. Convidamo-lo a assumir a postura de um facilitador. Acreditamos que os resultados obtidos o inspirarão a explorar mais a facilitação.

OK, estou convencido do poder da facilitação.

Então, como faço para aproveitar isso?

Descobrir o poder da facilitação é o passo mais importante para aproveitar a sua força e potencial. Este livro foi escrito enquanto um esforço colaborativo de um grupo de facilitadores dedicados e, sim, fanáticos. O nosso objetivo é falar aos convertidos e ajudar outros a descobrir esse poder. O nosso objetivo final com este livro é ajudar indivíduos, grupos, organizações e sociedades a crescer, expandir e prosperar, através da aplicação do poder da facilitação no seu próprio contexto.

Enquanto decisor, pode aproveitar o poder da facilitação sendo um líder facilitador. Você também pode utilizar as habilidades e os processos apresentados ao longo deste livro para ajudar as pessoas a se envolverem nas conversas intencionais necessárias para responder aos problemas, resolver os conflitos, mudar a cultura, criar e inovar. pode investir na contratação de um especialista para ajudar a desenhar o(s) processo(s) mais adequado(s) para o seu compromisso, tarefa ou situação. pode fazer formação em processos de facilitação. E pode incentivar e apoiar sua equipe a aprender sobre facilitação por conta própria. também pode garantir que as suas pessoas tenham tempo e espaço para manter conversas autênticas, e às vezes difíceis, e pensar criticamente em conjunto. Mas, o mais

THE POWER OF FACILITATION

importante, você pode manter os valores da colaboração e a crença de que as melhores decisões são baseadas na sabedoria de todos os envolvidos.

Acreditamos que o *poder da facilitação* pode ser aproveitado em todo o mundo. Pode ser aproveitado para construir a compreensão, para descobrir e fortalecer conexões, para resolver conflitos, para resolver problemas aparentemente sem solução, para fortalecer a criatividade e a inovação, e para envolver universalmente as pessoas na tomada de decisões.

Como afirmamos na introdução, hoje, talvez mais do que em qualquer momento de nossa história, a facilitação - a filosofia, a habilidade, o processo e a profissão - é crítica para o nosso futuro. Para sobreviver e prosperar como grupos, equipes, organizações e sociedades, precisamos utilizar o *poder da facilitação* para nos ajudar a manter conversas autênticas e intencionais que nos ajudarão a compreender a nós mesmos, uns aos outros e ao mundo ao nosso redor. E para superar o caos, a incerteza, a ruptura e a divisão que parece prevalecer hoje, precisamos de facilitação e facilitadores para criar o espaço e os processos que nos permitam pensar juntos. Precisamos ajudar as pessoas a falar e ouvir, pensar crítica e criativamente e explorar ideias que apoiem, desafiem e entrem em conflito com as suas. Mas, o mais importante, precisamos ajudar as pessoas a acreditar no que é possível e garantir que a sabedoria de todos contribua para o desenvolvimento dos resultados mais sábios.

Para aproveitar o *poder da facilitação*, precisamos nos desafiar a viver um estilo de vida facilitador. Precisamos pensar de forma sistemática e deliberada, pensar sobre como envolver os outros em tudo o que fazemos, e em todas as decisões que tomamos. Einstein foi citado por ter dito: “A definição de insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes”. Estamos dizendo que é hora de fazer as coisas de forma diferente. Esperamos que as histórias do impacto da facilitação e as ideias compartilhadas neste livro nos dê, a cada um de nós, a confiança para pensar melhor em conjunto, aproveitando o *poder da facilitação*!

As nossas últimas reflexões

O palestrante motivacional Steve Gilliland escreve: “*A verdadeira alegria da vida está na viagem, então aproveite a viagem!*”ⁱⁱ Como um grupo de colegas de todo o mundo, começamos com a intenção de escrever sobre as nossas percepções individuais e coletivas sobre o poder da facilitação. Todo o nosso trabalho foi feito virtualmente, em cinco continentes e oito fusos horários. E embora possa ter parecido uma tarefa difícil, divertimo-nos muito ao longo do caminho. Aprendemos, explorámos e desafiámos continuamente a nós mesmos e uns aos outros. Durante a reunião final de autores e colaboradores visuais, envolvemo-nos numa reflexão auto-facilitada sobre os processos que usamos para desenvolver e escrever o livro, as interações que tivemos e as lições que aprendemos. Rimos, lamentámos, conversámos muito sobre o tempo e o esforço que custou. Mas numa coisa todos nós concordámos: definitivamente apreciámos esta viagem!

Coletivamente, agora somos ainda mais “fanáticos” sobre a facilitação e os impactos que ela pode causar. Vemos este livro não como o fim da conversa ou do nosso trabalho juntos,

Conclusão e Reflexões Finais

mas como o início do que esperamos que seja um diálogo global estimulante e expansivo. Como podemos colaborar para criar a equipe, organização, comunidade, mundo que queremos viver e trabalhar? Como podemos pensar melhor em conjunto para que as nossas decisões e ações levem a resultados e impactos positivos? Como podemos todos aproveitar o poder da facilitação para melhorar as nossas vidas, comunidades e organizações?

O nosso propósito coletivo ao escrever este livro foi inspirá-lo a descobrir e liberar o poder da facilitação em você mesmo e nos outros. Todas as soluções começam com uma conversa. Esperamos que este livro seja o catalisador para as suas próprias conversas muito interessantes. Também esperamos que você se sinta inspirado a abraçar a facilitação e a aplicar os princípios da facilitação ao longo da sua vida, nas suas interações, no seu pensamento, no seu processo de decisão e nas suas ações. Mas, acima de tudo, esperamos que você se aproprie das ideias, exemplos e conceitos deste livro e os experimente no seu trabalho e na sua vida. Convidamo-lo a juntar-se a nós na apropriação do poder da facilitação para desencadear mudanças positivas profundas e transformadoras em todos os lugares.

Queremos ouvir de você, leitor, como o poder da facilitação teve um impacto na sua vida. Queremos ouvir sobre as suas experiências nesta área. Como usou o poder da facilitação? Quais os impactos que testemunhou ou dos quais participou? Você gostaria de utilizar o poder da facilitação para mudar o mundo? Junte-se à conversa, faça perguntas e compartilhe seus próprios exemplos do poder da facilitação @ #FacPower.

Referências

- i. Kahane, A. (2007). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- ii. Gilliland, S. (2019). *Enjoy The Ride* (Second ed.). Pearhouse Press..



Apêndice A

Descrição dos Processos, Termos e Definições

Teoria de Campo de Forças

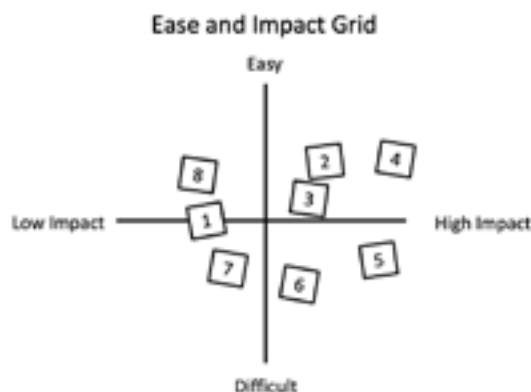
A Análise de Campo de Força foi criada por Kurt Lewin na década de 1940. Lewin usou a Teoria de Campo de Forças no seu trabalho como psicólogo social. Hoje, no entanto, também é usado nas organizações, ao explorar a mudança.

A ideia por trás da Teoria de Campo de Força é que as situações são mantidas pelo equilíbrio entre as forças que impulsionam a mudança e outras forças que resistem à mudança. Para que a mudança aconteça, as forças motrizes devem ser fortalecidas ou as forças de resistência enfraquecidas.

Wikipedia contributors. (2021, April 9). Force-field analysis. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis.

Matriz de Impacto e Complexidade

A matriz de impacto e complexidade é uma ferramenta de priorização e tomada de decisão que auxilia as pessoas a gerenciar o seu tempo com mais eficiência. Uma organização, equipe ou indivíduo avalia as atividades ou possíveis soluções com base no quão fácil a



tarefa pode ser e o impacto potencial ou benefícios que ela terá.

6 Chapéus de Pensamento de Bono

Os Seis Chapéus de Pensamento de Bono é uma técnica que apoia no planeamento de processos de pensamento de maneira detalhada e coesa e, ao fazê-lo, pensam juntos de forma mais eficaz. O método pode ser usado para explorar diferentes perspectivas em relação a uma situação ou desafio complexo. Ver as coisas de várias maneiras é, geralmente, uma boa ideia na formação de estratégias ou em processos complexos de tomada de decisões.

Os chapéus coloridos são usados como metáforas para os vários estados de espírito. A mudança para um certo tipo de pensamento é simbolizada pelo uso de um chapéu colorido, literal ou metaforicamente. As metáforas dos seis chapéus pensantes fornecem uma segregação mais completa e abrangente dos tipos de pensamento do que os preconceitos inerentes aos pensamentos imediatos das pessoas. Todos esses chapéus de pensamento ajudam as pessoas a pensar mais aprofundadamente sobre um determinado tópico.

Os chapéus são:

- Branco: lógica e factos
- Vermelho: sentimentos e emoções
- Amarelo: Oportunidades e possibilidades
- Preto: Ameaças, dificuldades e barreiras
- Verde: Criatividade
- Azul: Processo ou pensar sobre o ato de pensar

Wikipedia contributors. (2021a, April 6). *Six Thinking Hats*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats

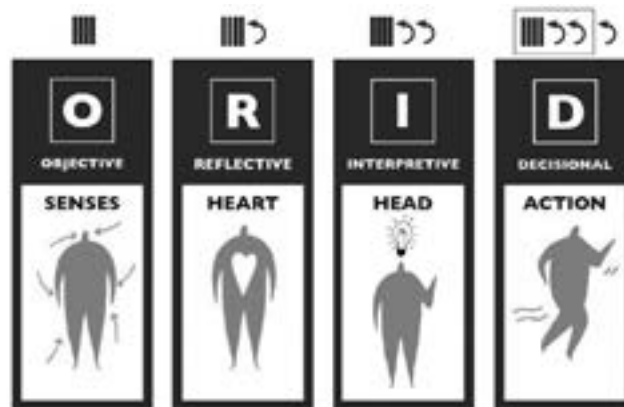
Bono, D. E. (1999). *Six Thinking Hats* (Revised and Updated ed.). Back Bay Books.

Quebra-Gelos & Energizadores

O termo ‘quebra-gelo’ vem de ‘quebrar o gelo’, que, por sua vez, vem de navios especiais chamados quebra-gelos, projetados para quebrar o gelo nas regiões árticas. E assim como esses navios facilitam a viagem de outros navios, um quebra-gelo ajuda a abrir caminho para que o aprendizado ocorra, tornando os indivíduos mais confortáveis e incentivando a conversa. Especificamente, um quebra-gelo é uma atividade projetada para ajudar as pessoas a se conhecerem e geralmente envolve o compartilhamento de nomes e outras informações básicas.

Energizadores são atividades rápidas e divertidas para animar um grupo. Eles são particularmente úteis quando os grupos estão mais lentos e a energia e a motivação estão diminuindo. Um energizador geralmente envolve atividade física que, por sua vez, muda o estado do grupo rapidamente.

THE POWER OF FACILITATION



8 Reprinted with permission 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.

Investigação Apreciativa

Appreciative Inquiry (AI) foi desenvolvido no Departamento de Comportamento Organizacional da Case Western Reserve University, começando com um artigo de 1987 de David Cooperrider e Suresh Srivastva. Eles sentiram que o uso excessivo da “solução de problemas” dificultava qualquer tipo de melhoria social, e que eram necessários novos métodos de investigação que ajudassem a gerar novas ideias e modelos de organização.

A IA baseia-se na suposição de que as perguntas que fazemos tendem a focar nossa atenção numa direção específica, que as organizações evoluem consoante às perguntas que fazem de forma mais persistente e apaixonadamente. Em meados da década de 1980, a maioria dos métodos de análise e avaliação de uma situação e de proposta de soluções se focavam principalmente nos aspectos negativos, fazendo perguntas como “Quais são os problemas?”, “O que há de errado?” ou “O que precisa ser corrigido?”. Em vez de perguntar “Qual é o problema?”, outros formularam a questão em termos de “desafios”, que ainda se concentravam nos aspectos deficientes ou negativos, no que precisa ser consertado ou resolvido. A investigação Apreciativa foi o primeiro método de gestão para reorientar a atenção para o que funciona, o núcleo positivo e para o que as pessoas realmente se importam. Hoje, essas formas de abordar a mudança organizacional são comuns.

Cooperrider, D. L. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change (2nd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.

Wikipedia contributors. (2021a, February 15). Appreciative inquiry. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry.

Método de Conversação Focadas

O livro *The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace* tem uma variedade de guias de diálogo úteis. Aqui está um breve trecho adaptado (e com permissão⁸). Consulte o livro para obter o conjunto de perguntas completo::

Abertura

- Vamos falar sobre isso. Vamos tomar café?

Perguntas objetivas

- Quais são alguns dos fatos sobre a decisão que você está enfrentando?
- Como você descreveria o problema e a situação?
- Quais são os diferentes aspectos do problema?

Perguntas Reflexivas

- Quais são as demandas e pressões que você enfrenta sobre isso?
- O que torna tão difícil decidir?

THE POWER OF FACILITATION

- Como é estar nesta situação?

Perguntas Interpretativas

- Quais são as opções?
- Que valores você deseja manter ao tomar essa decisão?
- Pegue a primeira opção. Quais são as vantagens? Qual é o lado negativo?
- Pegue a segunda opção. Qual seria a vantagem?
- Qual seria a desvantagem?

Perguntas de Decisão

- Qual seria o impacto dessa decisão na sua vida?
- Para que consequências você precisa estar preparado?
- Quais serão os primeiros passos para realizá-lo?

Fechamento

- Esta foi uma escolha muito difícil de fazer... [...]

Agile Design Sprints

Um sprint é um período curto e limitado no tempo em que uma equipe trabalha para concluir uma determinada quantidade de trabalho. Para obter mais detalhes sobre processos ágeis, consulte agilemanifesto.org.

A Linha do Tempo ToP (Wall of Wonder ou Journey Wall)

Este método é uma ferramenta poderosa para permitir que um grupo aprenda com as suas diversas perspectivas sobre uma jornada compartilhada no tempo e faça a revisão do passado a fim de se preparar para o futuro. Pode ser usado em grupos pequenos e grandes.

The Technology of Participation® (ToP)

ToP é uma abordagem de facilitação criada e aperfeiçoada pelo Institute of Cultural Affairs (ICA) em mais de 50 anos de experiência em todo o mundo. Este é um sistema comprovado de métodos e ferramentas que podem ser adaptados e aplicados para ajudar qualquer grupo a realizar uma ampla variedade de tarefas em conjunto. Os valores centrais da abordagem ToP são a participação inclusiva, o trabalho em equipe e a colaboração, a criatividade individual e em grupo, o compromisso e ação, a reflexão e o aprendizado. Technology of Participation (ToP) é um conjunto integrado de métodos e ferramentas de facilitação. Os facilitadores desenham e lideram reuniões que permitem que os membros

participem plenamente e se concentrem apenas na qualidade e nos resultados de seu trabalho. O ToP foi desenvolvido pelo ICA e é usado pelos facilitadores do ICA e do ToP em todo o mundo. O ICA usa ToP no seu trabalho com comunidades, organizações, empresas e redes há mais de 40 anos. Technology of Participation (ToP) é um conjunto integrado de métodos e ferramentas de facilitação. Os facilitadores desenham e lideram reuniões que permitem que os membros do grupo participem plenamente e se concentrem apenas na qualidade e nos resultados de seu trabalho. O ToP foi desenvolvido pelo ICA e é usado pelos facilitadores do ICA e do ToP em todo o mundo. O ICA usa ToP no seu trabalho com comunidades, organizações, empresas e redes há mais de 40 anos.

Participative Horizon Scanning

Participative Horizon Scanning é uma técnica para detectar os primeiros sinais de desenvolvimentos potencialmente importantes por meio de um exame sistemático de ameaças e oportunidades potenciais, com ênfase em novas tecnologias e seus efeitos sobre o problema em questão. O método exige determinar o que é constante, o que muda e o que muda constantemente; explora questões novas e inesperadas, bem como problemas e tendências persistentes, incluindo questões à margem do pensamento atual que desafiam suposições passadas.” - OECD Knowledge Bank.



Apêndice B

Recursos Adicionais e Leituras Recomendadas

Livros de facilitação que gostamos e que ainda não foram abordados no Apêndice A:

- Wayne, & Nelson, J. (2017). *Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation*. iUniverse.
- Bain, K. (2014). *Becoming a Reflective Practitioner: The Reflective Ethical Facilitator's Guide* (1st ed.). BookBaby.
- Dressler, L. (2006). *Consensus Through Conversations: How to Achieve High-Commitment Decisions*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stanfield, B. R., & Affairs, T. I. F. C. (2002). *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action* (ICA series) (Illustrated ed.). New Society Publishers.
- Dressler, L. (2010). *Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, R. M. (2016). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Strachan, D. (2006). *Making Questions Work: A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Staples, B. (2013b). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2021). *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity* (Focus Book Series) (Focus Book a Taos Institute Publication) (1st ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (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.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2006). *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook* (1st ed.). Jossey-Bass.

Livros de negócios que gostamos:

- Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People* Paperback – September 15, 1990. Fireside Book-Simon and Schuster.
- D Stone, B Patton, S Heen(2000). *Difficult Conversations: how to discuss what matters most*. Penguin Books.
- Zubizarreta, R. (2014). *From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation* (1st ed.). Two Harbors Press.
- Stanfield, B. R. (2012). *The Courage to Lead*, Second Edition: Transform Self, Transform Society. iUniverse.
- Staples, B. (2013). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Mathews, D. (2014). *The Ecology of Democracy* (First ed.). Kettering Foundation Press.
- K Macaulay, E Hindes, B Hall (2014), *From Cascade to Conversations*. .
- Archer, D., & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control* (2nd ed.). Routledge.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2021). *Crucial Conversations*, Third Edition (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2006b). *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- *Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change* (Solutions Focus at Work) Paperback – 15 May 2007 by Mark McKergow, Jenny Clarke.
- Hällstén, F.; Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. . Lund: Studentlitteratur ISBN:9789144038988 (in Swedish).
- *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Paperback – 17 Jan 2013. ISBN-13: 978-0787953300
- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (1st ed.). Crown Business.
- Mann, D. (2014). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, Third Edition (3rd ed.). Productivity Press.
- Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement* (Civil Justice Systems). Hart/Beck.
- The works of Kotter, Drucker, Susashi, Tzu, Von Clausewitzch, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras and Powers

THE POWER OF FACILITATION

Artigos interessantes de pesquisas:

- Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). The Illusion of Moral Superiority. *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 623–631. <https://doi.org/10.1177/1948550616673878>
- *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A study of conflict in the Canadian workplace*. Psychometrics Canada Ltd., 2015. psychometrics.com
- Bain, K., & Hansen, A. S. (2020). *Strengthening implementation success using large-scale consensus decision-making - A new approach to creating medical practice guidelines*. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101730>

Associações a seguir

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

Websites e Blogs sobre Facilitação

- alignyour.org
- BainGroup.ca
- FacilProfundo.com
- Flyntrok.com



Facilitation has the power to ensure all voices are heard, all possibilities are explored, and no opportunity is wasted... to achieve even better results.

KATARINA BERG
CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER, SPOTIFY

In a time of global transformation, success will depend on coming together to innovate and problem-solve. This book will help you bring the best of both worlds to the table.

BONNIE CAVER
CHAIR, INTERNATIONAL ASSOCIATION OF BUSINESS COMMUNICATORS

This book is a must read for anyone hoping to bring about sustainable, lasting and positive change around the world.

JORIE WU, CERTIFIED PROFESSIONAL FACILITATOR | MASTER DIRECTOR, CP YEN FOUNDATION

Many talented facilitators come together here to share their wisdom and practical solutions in enabling groups to think and work effectively, and enable powerful change.

VINAY KUMAR, CERTIFIED PROFESSIONAL FACILITATOR CHAIR, INTERNATIONAL ASSOCIATION OF FACILITATORS

Facilitation simply works... Thank you for this powerful book.

ROBERTSON WORK
AUTHOR OF "A COMPASSIONATE CIVILIZATION" & FORMER UNDP POLICY ADVISOR

I would encourage anybody facing big challenges to read it.

SHAUN McCARTHY OBE
CHAIR, ACTION SUSTAINABILITY



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

#FacPower