

# 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**

## Mesaje de Susținere

Colaborarea, inovarea și agilitatea sunt de bază, iar facilitarea este cheia. Facilitarea are puterea de a garanta că toate vocile sunt ascultate, toate posibilitățile explorate și că nicio oportunitate nu este irosită. Această carte este o revelație despre cum puterea facilitării ne poate ajuta să lucrăm împreună mai eficace pentru a avea rezultate mai bune.

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

Ca sponsor și facilitator pentru Imagine Taiwan, am văzut din experiență cum puterea facilitării și a dialogului oferă spațiu și oportunități pentru oameni din contexte diferite să re-definească spiritul național ca o forță a speranței, pozitivă, creativă și motivantă. Această carte trebuie citită de către oricine speră că poată aduce o schimbare sustenabilă, durabilă și pozitivă în lume..

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

Într-o perioadă de transformare globală, succesul va depinde de capacitatea noastră de a inova și de a rezolva probleme împreună. Această carte vă va ajuta să accesați ce e mai bun din ambele procese.

Bonnie Caver, Președinte, Asociația Internațională a Comunicatorilor de Afaceri

Este captivant să vezi cum s-au adunat mulți facilitatori talentați pentru a-și împărtăși înțelepciunea și soluțiile practice folosite în sprijinirea grupurilor în a gândi și a munci eficace, pentru a crea schimbări cu un impact puternic. Puterea Facilitării pune cu adevărat în valoare experiența autorilor și trebuie citită de oricine este interesat să exploreze acest subiect.

Vinay Kumar, CPF, Președinte IAF și Director Dezvoltare Organizațională C2C

Lumea modernă are o varietate de provocări semnificative care pot fi abordate numai prin colaborare, în cadrul organizațiilor sau dincolo de granițele lor. Colaborarea nu se întâmplă de la sine, are nevoie să fie stimulată. Facilitarea, în diferitele ei forme, poate aduce oameni și diverse organizații împreună pentru a atinge un scop comun.

Această carte oferă idei bine gândite și structurate despre puterea facilitării. I-aș încuraja să o citească pe toți ce se confruntă cu provocări mari.

Shaun McCarthy OBE, Președinte, Action Sustainability

Titansoft a descoperit pentru prima oară facilitarea atunci când a început procesul de adopție al Agile în 2014. A fost important să putem auzi vocea fiecăruia dintre noi pentru a crea un mediu de lucru deschis, care sprijină angajații. Facilitarea a fost unul dintre instrumentele pe care le-am folosit pentru a obține acest lucru. Am folosit facilitarea la nivel de echipă și de organizație, ca de exemplu, în timpul retrospectivelor de îmbunătățire continuă a echipelor, a proceselor de restructurare a echipelor de dezvoltare, a seriei de ateliere de cultură conduse de facilitatori interni pentru a crea aliniere și înțelegere comună asupra valorilor companiei, sau în timpul evenimentelor de la nivelul întregii companii, precum refacerea Viziunii, Misiunii și Valorilor Titansoft, în cadrul unui atelier de două zile, care a implicat un grup de lideri și reprezentanți din fiecare departament. De-a lungul anilor, am ajuns să apreciem beneficiile de a dezvolta abilități de facilitare la lideri - nu doar pentru a îmbunătăți calitatea comunicării cu angajați individuali, ci și în general pentru a ajuta la creșterea eficacității întâlnirilor noastre. Facilitarea a ajuns să fie nu doar un produs secundar al adopției Agile, ci parte integrantă a abordării noastre de a construi un mediu de lucru sigur și propice pentru organizație și angajații noștri. Această carte sintetizează foarte bine cum putem folosi puterea facilitării. Oferă, de asemenea, noi idei pentru efortul de dezvoltare organizațională.

Jasmine Huang, People & Operations Manager, Titansoft Ltd

Cartea potrivită la momentul potrivit! În timpurile noastre cu crize multiple, *Puterea Facilitării* oferă perspective asupra ceea ce avem nevoie disperată: dialog, ascultare, consens, luare de decizii și colaborare. Întrebările potrivite pot ajuta orice grup, oricât de polarizat, să ajungă la o viziune comună. Am fost martor al puterii facilitării pe măsură ce am folosit aceste metode timp de zeci de ani pentru a formula politici ale Națiunilor Unite, în dezvoltarea de comunități, și le-am predat studenților Universității Wagner din New York. Facilitarea pur și simplu funcționează. Este o abilitate de bază, necesară în guvernare, în societatea civilă și în afaceri, pentru ca umanitatea să poată gestiona haosul climatic, distrugerea ecosistemelor naturale, rasismul, fascismul și alte provocări. Mulțumesc pentru această carte cu impact.

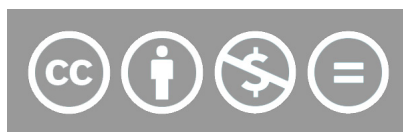
Robertson Work, autor al cărții "O civilizație cu compasiune", fost Consilier de Politici UNDP, Profesor NYU, New York

## PUTEREA FACILITĂRII

Această carte este rezultatul muncii voluntare a tuturor contributorilor. Misiunea noastră este aceea de a promova puterea facilitării în toată lumea. Oferim această carte în mod gratuit pentru a sprijini și încuraja pe oricine dorește să o citească și să o împărtășească mai departe.

Vă încurajăm să faceți o donație voluntară către Asociația Internațională a Facilitatorilor (IAF). Vă invităm să vă alăturați efortului IAF de a promova puterea facilitării în toată lumea. Pentru detalii și pentru a putea face donații, vă invităm să accesați <https://facpower.org/download/>

#FacPower



Această lucrare este licențiată printr-o Licență Internațională Creative Commons  
Atribuire - Non-Comercial - Fără Derivate 4.0.

Aveți libertatea să:

- Împărtășiți — să copiați și să redistribuiți materialul în orice mediu sau format.
- Adaptați — să mixați, să transformați și să dezvoltați, pe baza cărții, alte materiale.

Respectând condițiile de:

- Atribuire — sunteți obligați să oferiți credit, să faceți trimitere către licență și să indicați dacă au fost făcute schimbări. Puteți face acest lucru într-o manieră rezonabilă, dar în niciun mod care ar sugera că cel care oferă licența v-ar susține munca.
- Non-Comercial — nu puteți folosi cartea în scopuri comerciale.
- ShareAlike — în cazul în care mixați, transformați sau dezvoltați temele pe baza cărții, sunteți obligat să distribuiți contribuțiile dvs. sub aceeași licență ca și originalul.
- Fără restricții adiționale — nu puteți aplica termeni legali sau măsuri tehnologice care să restricționeze alte persoane să folosească orice din ceea ce licența permite.

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

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

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

Publicat de FacPower Press



# Cuprins

<b>Mesaje de susținere</b>	<b>2</b>
<b>Cuprins</b>	<b>5</b>
<b>Biografiile autorilor contributory și ale specialiștilor vizuali</b>	<b>6</b>
<b>Ce este Puterea Facilitării și de ce este importantă?</b>	<b>14</b>
<b>Puterea Facilitării și Strategia</b>	<b>20</b>
<b>Facilitarea Schimbării și a Transformării</b>	<b>32</b>
<b>Puterea Facilitării pentru Gândirea Critică</b>	<b>46</b>
<b>Puterea Facilitării în Rezolvarea Conflictelor</b>	<b>56</b>
<b>Puterea Facilitării pentru Dezvoltarea Echipelor</b>	<b>68</b>
<b>Puterea Parteneriatului între Facilitare și Comunicare</b>	<b>84</b>
<b>Puterea Facilitării pentru Reflecție Personală, Schimbare Și Dezvoltare Personală</b>	<b>98</b>
<b>Facilitarea ca Mod de Viață</b>	<b>118</b>
<b>Concluzii și Gânduri de Final</b>	<b>132</b>
<b>Descrieri de Proces, Termeni și Definiții</b>	<b>136</b>
<b>Resurse Adiționale și Lecturi Recomandate</b>	<b>141</b>



Despre Contribuitori

## Biografiile autorilor contribuitori și ale specialiștilor vizuali

Editor

**Kimberly Bain MA CPF|M**

Kimberly Bain este Partener Senior la Bain Group Consulting. Kimberly deține certificarea IAF Certified™ Professional Facilitator|Master, este fost Președinte al Asociației Internaționale a Facilitatorilor, a fost nominalizată ca Visiting Scholar la Queen's University, Profesor Adjunct la St. Lawrence College și a fost inclusă în International Facilitators Hall of Fame. Este o autoare bestselling pe Amazon și a publicat peste zece articole validate în Jurnal, despre construirea consensului la scară largă. Kimberly este un expert de renume în dezvoltarea de consens global și sprijinirea elaborării și implementării de standarde internaționale de practică.

Kimberly are diplomă în psihologie organizațională și masterat în administrație publică. De asemenea, Kimberly este mediator profesionist și a încheiat cu succes peste 200 de medieri la tribunal și zeci de intervenții la locul de muncă, în toată lumea.

Ca expert facilitator, Kimberly lucrează cu grupuri între 5 și 1200 de oameni, ajutându-i să ajungă la consens. Kimberly a primit patru Facilitation Impact Awards. Kimberly este cunoscută pentru dezvoltarea de procese de facilitare pentru grupuri mari de profesioniști din diferite țări, pentru a ajunge la consens. Ultimul ei proiect, care a câștigat premiul de platină, a fost despre facilitarea consensului între 2000 de asistente medicale din 25 de țări, privind norme de practică medicală care au îmbunătățit viețile a peste un milion de pacienți.

Kimberly lucrează în mod regulat în Asia și Europa, precum și mai aproape de casă, în America de Nord. Și-a dedicat viața și cariera puterii facilitării și este binecunoscută pentru pasiunea și dedicarea ei pentru comunitatea de facilitatori, conducând ateliere și seminarii în peste 20 de țări pentru a răspândi viziunea și entuziasmul ei pentru munca pe care o facem.

## **Autori**

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

În 1995, Malin s-a decis să își dedice cariera facilitării schimbărilor reale în organizații și a fondat Lorensbergs, o firmă de consultanță specializată în facilitare. Lucrând împreună cu soțul ei, Trevor Durnford, a rămas dedicată căii profesionale pe care a ales-o. În ultimii 25 de ani, ei au lucrat cu peste 100 de organizații din toată lumea.

Malin lucrează ca facilitator pentru echipe de conducere și în intervenții la scară largă. Ea este specialistă în proiectarea de procese de schimbare bazate pe facilitare. A ajutat multe organizații să își pregătească și să își dezvolte facilitatori interni. Este descrisă ca fiind "un miracol cu care lucrezi" de către clienți din întreaga lume.

Malin are o diplomă în Științe Comportamentale de la Universitatea Gothenburg din Suedia și o specializare în Pedagogie și Educația Adulților. Are certificarea de IAF Certified™ Professional Facilitator|Master, este inclusă în IAF Hall of Fame și este EMCC Certified Coach.

Trevor și-a început cariera ca inginer mecanic, dar și-a dat repede seama că pasiunea lui reală era lucrul cu oamenii. A devenit consultant la începutul anilor '90, pregătind facilitatori și lideri pe subiectul îmbunătățirii continue. Având experiență în consultanță, Trevor s-a întors în organizații, de data aceasta în HR. A petrecut 7 ani ca Director HR pentru două multinaționale cu sediul în UK, punând în aplicare mare parte din experiența sa de facilitare și schimbare.

Întorcându-se în domeniul consultanței în 2005, Trevor a contribuit la dezvoltarea Lorensbergs, alături de soția sa, Malin Morén – crescând compania la 25 de consultanți și lucrând cu clienți internaționali în facilitare, dezvoltare de abilități de conducere și schimbare. Recent, Trevor a fost Președintele Asociației Internaționale a Facilitatorilor (IAF) și a primit premiul Gold Award for Facilitation Impact. Este, de asemenea, certificat IAF Certified™ Professional Facilitator|Master și este în board-ul Asociației de Focus pe Soluții în Organizații. Trăiește acum alături de Malin în Uruguay, unde continuă să muncească cu clienții săi față în față și virtual, în timp ce în timpul liber îngrijește via și animalele din fermă.

### **Mark Bain MBA**

Mark Bain MBA este profesor adjunct la trei instituții, unde predă studenților gândire critică, business analytics, strategie de date și etica în afaceri. Mark pregătește profesioniști medicali din toată lumea pentru a le dezvolta abilități de gândire critică, provocând "un nou mod de a gândi" și oferind instrumentele de recreare a abordărilor de rezolvare a problemelor. Mark își folosește expertiza în gândire critică, rezolvare de probleme și data analytics pentru a sprijini profesioniști din domeniul sănătății să regândească modul în care iau deciziile cu privire la îngrijirea pacienților și să dezvolte modele de tratament

## PUTEREA FACILITĂRII

noi și inovative.

Mark și-a început cariera în domeniul financiar corporatist și a trecut apoi în domeniul politicilor financiare din sectorul public.

După o serie de poziții la nivel de director, Mark a decis să plece din sectorul public pentru a deveni antreprenor și a deschis o serie de afaceri de succes în America de Nord. Lunga listă de experiențe a lui Mark include cea de consilier de Global Business & New Venture pentru programul de MBA al Queen's University; Consilier de afaceri pentru Turnaround Management Program - European Bank; Numirea în consiliu pentru Tax Appeal Board and în Board-ul Ontario Trillium Foundation Grant Review. Mark a primit premiul Ontario Premier pentru leadership și își folosește vasta experiență și cunoaștere pentru a-i sprijini pe ceilalți să inoveze și să se extindă, prin munca sa la BainGroup. Mark este autor de articole validate de cercetare și continuă să exploreze cum organizațiile ar putea să folosească mai bine gândirea critică pentru a inova și a crește.

### **Hector Villarreal Lozoya MA**

Héctor Villarreal Lozoya lucrează ca facilitator, consultant și trainer, sprijinind echipele și liderii să colaboreze la un nivel înalt. Crede că adevărata colaborare este rezultatul stabilirii, de către un grup, a contextului pentru a reuși. Este partener-fondator al Proyectum și Kunlaboro Latinoamérica, o companie a cărei misiune este dezvoltarea de abilități de colaborare și de soluții de lucru în echipă, aplicate pe practici de management al proiectelor.

În 2014 și-a început munca de consultanță cu proiecte în peste zece țări din Americi și Caraibe. Este membru al Asociației Internaționale a Facilitatorilor din 2005 și a fost membru al Board-ului între 2014-2019. Are un masterat la Universitatea Tecnológico de Monterrey și o diplomă de la Universitatea Complutense din Madrid. Este trainer licențiat al Effective Facilitator Method, este facilitator certificat în metoda Lego Serious Play și în tehnologiile colaborative Stormz Digital. Este interesat, în mod deosebit, de cum noile tehnologii pot fi folosite pentru a îmbogăți procesele de dezvoltare a echipelor și de colaborare, fie în interacțiuni față în față, fie la distanță.

### **Michael Ambjorn CDir SCMP & Martin Gilbraith MA CPF|M**

Cu peste 20 de ani experiență în a conduce oameni, Michael Ambjorn a condus organizații, board-uri și a format agenți ai schimbării. Ca mentor, oferă sfaturi 1:1 către Președinți, CEO, lideri seniori și următoarea generație de agenți ai schimbării, despre strategie, schimbare și transformare. Este interesat, în mod deosebit, de cum alinierea strategică poate ajuta oamenii să se focuseze și, de asemenea, cum poate să ducă la creșterea sustenabilă și reînnoire. Este, totodată, un băutor înrăit de espresso.

Martin Gilbraith lucrează ca facilitator, trainer și consultant pentru a sprijini grupurile, echipele și parteneriatele să lucreze într-un mod mai eficace împreună, pentru o schimbare durabilă. Îl mână pasiunea și angajamentul de a crea o diferență pozitivă în lume și de a-i sprijini și ajuta și pe ceilalți să facă asta. Și-a început cariera în zona de dezvoltare de comunități grass roots în India, Africa și Orientul Mijlociu, după ce și-a dat seama de pasiunea și angajamentul său de voluntar internațional. Facilitează și pregătește oameni din 1986, specializându-se în metodologia de facilitare ToP a ICA. Din 1997, a lucrat cu o varietate de clienți din UK și din alte țări. Martin are certificarea IAF Certified™ Professional Facilitator|Master, a fost Președinte al filialei IAF England & Wales și, de asemenea, a fost Președinte și Director pe Europa la IAF. Are și certificarea ICA Certified ToP Facilitator (CTF) și este furnizor licențiat și trainer experimentat al cursurilor de pregătire în facilitare ICA:UK Technology of Participation (ToP). A fost Președintele Institutului Internațional de Afaceri Culturale (ICAI) și Director General al ICA:UK. Este licențiat în Studii de Afaceri la Universitatea Portsmouth și are un masterat în Managementul și Administrarea Dezvoltării de la Institutul de Dezvoltare Globală al Universității Manchester (pe atunci IDPM). Disertația sa de masterat a fost despre societatea civilă, dezvoltare și democratizare.

### **Barbara MacKay MSc CPF**

Barbara este facilitator full time, educator de adulți și mentor - coach pentru alți facilitatori din 1995, prin compania sa North Star Facilitators. Înainte de a fonda compania, Barbara a lucrat timp de zece ani ca și consultant și cercetător socioeconomic, încorporând abilitățile de facilitare în evaluări ale impactului socio-economic și de mediu al proiectelor de dezvoltare ce afectează triburi și comunități din Canada.

Experiența și cunoașterea sa cuprind mii de evenimente facilitate și cursuri livrate către toate sectoarele din SUA, Canada, Asia, Mexic, Orientul Mijlociu și Europa. Barbara are un stil energic și o livrare clară. Este dedicată creșterii profesionale și dezvoltării personale pentru ea și pentru cei din jur. În prezent, mentorează mulți colegi la nivel național și internațional în designul proceselor de facilitare și dezvoltare de competențe.

Barbara este evaluator pentru certificarea oferită de către Asociația Internațională a Facilitatorilor (IAF) din 2002 și a fost inclusă în IAF Hall of Fame la sfârșitul lui 2018. Clienții săi sunt la toate nivelurile din sectorul public, corporate, non-profit, sănătate, IT, financiar și educațional, grupuri tribale, afaceri mari și mici, uniuni și asociații.

Este un blogger avid și a început să facă podcast-uri, pentru a ajuta facilitatori și lideri ce practică facilitarea să își dezvolte abilitățile pentru a schimba lumea într-un loc mai sigur, mai just și mai echitabil. Iubește posibilitățile oferite de facilitarea online. Practică constant și explorează diferite platforme pentru a face asta. În timpul liber, se plimbă pe jos, cu bicicleta, merge cu cortul, gătește, își petrece timpul cu familia și prietenii și creează mozaicuri.

### Kavi Arasu & Stephen Berkeley

Kavi Arasu este pasionat să lucreze cu oamenii și să îi ajute să se ajute singuri. Dezvoltarea oamenilor și proiectarea de schimbare sistemică îi aduc bucurie. Experiența sa multidisciplinară, ce include zona de vânzări, advertising, managementul talentelor și alte domenii din HR, l-a ajutat să trăiască (și să aplice) beneficiile gândirii interdisciplinare. Kavi are aproape două decenii de experiență corporate, în medii multiculturale atât în corporații multinaționale, cât și în organizații indiene. În ultimul său rol corporat la Asian Paints (o multinațională producătoare de țesături, cu venituri de peste 2 miliarde de dolari și cu sediul în India), Kavi a fost group head pentru Talent Management, Learning, Leadership & Dezvoltare Organizațională, Diversitate, Incluziune și Colaborare Socială.

Conversațiile sunt în centrul muncii, învățării și dezvoltării sale și, în mod natural, facilitarea este o parte importantă a vieții sale profesionale. Scrie pe Twitter (@\_kavi) în mod regulat și a apărut în lista de 'top 20 HR influencers in India' creată de SHRM încă din 2012. Scrie pe blog din 2005, iar site-ul său personal este [www.kaviarasu.com](http://www.kaviarasu.com). Kavi a fost Președintele IAF India în 2016.

Stephen este un facilitator de schimbare și de cultură și și-a concentrat o bună parte din cariera de peste trei decenii în a sprijini indivizi, echipe, organizații și comunități din Australia, UK și India să își descopere și să își împlinească întregul potențial. Stephen are foarte multă experiență în lucrul cu board-urile și cu lideri seniori pe subiectele de dezvoltare de strategie, guvernanta și îmbunătățire a afacerii. Specializarea sa este de a sprijini oamenii să vadă imaginea de ansamblu, să conecteze punctele și să dezvolte strategii care aduc schimbări sustenabile.

Este membru al Asociației Internaționale a Facilitatorilor (IAF) din 2013 și este activ în a promova puterea facilitării în toată lumea. A fost în board-ul IAF India și în prezent este membru în board-ul IAF Australia.

Atunci când nu ajută oamenii să aibă conversații dificile, îi place să se plimbe în natură, explorând fie oceane, râuri, munți sau câmpii, fie experimentând gătitul pe bază de plante. De asemenea, îi place să își înceapă și să își încheie ziua cu meditație.

Kavi și Stephen au multă experiență în a lucra împreună, cu culturi diferite. Deși diferă în stilul de facilitare și reperate filosofice, ei sunt uniți prin valorile pe care le împărtășesc și prin dorința de a ajuta.



## **Echipa de Specialiști Vizuali**

### **Kailin Huang**

Kailin este fondatoarea Picture People Plan, cabinet de facilitare vizuală. Este interesant că nu are o pregătire deosebită în arte, în afară de orele obligatorii din timpul școlii primare și a liceului. Descoperirea facilitării vizuale a avut loc, într-un mod inedit, în cariera sa anterioară în zona de dezvoltare organizațională și facilitare de proces. În 2012 a văzut o doamnă (Wendy Wong de la Welenia Studios) desenând notițe vizuale în timp real. Cuvintele ”înregistrare grafică” au rezonat de atunci cu ea, însă nu și-a dat seama de înțelesul lor decât recent: potențialul înregistrării grafice de a aduce o ședință la viață și de a-i ajuta pe toți să aibă aceeași imagine despre cum au contribuit în timpul acestui dialog.

Kailin adoptă un stil spontan de prezentare vizuală, curgând în funcție de dinamica fiecărei conversații și întâlniri. Crede că punctul ei forte ca practician vizual este să onoreze fiecare conversație în stilul său unic, în loc de a-și impune propriul stil asupra lor. În 2018, Kailin a scris și a publicat prima carte de strategii vizuale: “Let’s Draw, Draw Out, and Draw Together!”

### **Rosanna von Sacken MSc CPF**

Rosanna este fondatoarea și consultantul principal al Advanced Consulting and Facilitation Ltd., cu sediul în Vancouver, British Columbia, Canada, din 2001. Activitatea ei principală implică designul și facilitarea de ateliere, întâlniri și programe de training, ajutând organizațiile, grupurile și liderii în aspecte de dezvoltare a echipelor și a abilităților de conducere, planificare strategică, implicare a comunității și a multiplelor părți interesate și conversații curajoase. Antrenează indivizi și echipe mici de leadership pentru a-i sprijini să identifice și să se conecteze cu potențialul lor, să învețe și să crească cât de mult posibil.

Ca facilitator, coach și comunicator vizual, ea își folosește creativitatea, modul de a scrie litere și abilitățile de desen pentru a-și folosi pasiunea pentru tot ce înseamnă vizual. Este co-autor al cărții ”The World of Visual Facilitation” (2019) și este ilustratorul cărții Rebecăi Suthern intitulată ”Sightline - Strategic Plans that gather Momentum, not Dust” (publicată în 2020). Rosanna creează, de asemenea, clipuri video explicative, oferă înregistrare grafică în studio și în timp real și pregătește facilitatori să folosească desene și instrumente vizuale. Deși nu mai este activitatea ei principală, Rosanna continuă să ofere consultanță în managementul urgențelor, pe baza pregătirii ei în geologie aplicată.

### **Debbie Roberts**

Debbie este un facilitator, registrator și trainer grafic din UK, care lucrează cu organizații mari și mici. La începuturile carierei sale, a lucrat în zona de sănătate mentală și well-being și s-a concentrat pe teme precum acțiune comunitară, împuternicire și conducere. În tot acest timp, a căpătat experiență în conducerea proiectelor, găzduirea și facilitarea de conversații. A învățat despre facilitarea grafică și despre desene cu sens și, cu trecerea

timpului, a început să le îndeplinească cu munca de facilitare, prin maparea conversațiilor și a proceselor de grup.

Lucrând ca facilitator grafic dedicat și ca practician vizual, a fondat în 2009 Engage Visually. Clienții săi includ Kings College London, Universitatea Cambridge, Cambridge Neuroscience, IIEP UNESCO, NHS England și multe trusturi și universități ale NHS. Munca lui Debbie este mânăată de credința în justiție socială și de mediu, precum și în bunăstarea și împuternicirea tuturor indivizilor și comunităților.

## **Chitra Chandrashekhar**

Chitra Chandrashekhar este fondatorul Mographies (din 2011), un studio de design al poveștilor vizuale creative. Prin Mographies, ea facilitează bucle autentice de conversație, sesiuni de co-învățare conștientă și conexiuni comunitare co-creative, prin diferite soluții grafice/povești vizuale, care au fost utile multinaționalelor din Fortune 500, firmelor de consultanță, firmelor private, organizațiilor non-profit, instituțiilor guvernamentale și microîntreprinderilor.

Chitra este cadru didactic invitat să predea în școli/universități private și publice de design, arhitectură și management din regiunea National Capital, India. A contribuit cu scrieri academice în conferințe internaționale de arte, educație și design, a găzduit ateliere creative de povești în cadrul festivalurilor de povestiri și al târgurilor de artizani din India. A contribuit de asemenea cu abilități, cunoștințe și informație în diferite comunități de practică online și offline, despre educație în design, spunere de povești și facilitare grafică.

Chitra are pregătire de arhitect și designer de comunicare vizuală și este alumni a Școlii de Planificare și Arhitectură, New Delhi și a Școlii de Design IDC din cadrul IIT Bombay. Este interesată de proiecte cross/inter/transdisciplinare care îmbogățesc experiența umană. Prin practica sa, ea caută să vadă lumea ca o împletitură de micro povești și macro mituri, făcând punți informaționale între teoria și practica design-ului sustenabil și multiple fațete ale vieții.

## **Echipa de Traducere IAF România**

Colegii din IAF România care au lucrat împreună la traducerea cărții sunt: Alina Drăgan, Ana Marin, Ana Vasilache, Bogdan Grigore, Bülent Duagi, Luiza Grecu și Roberta Ioachim.





## Introducere

# Ce este Puterea Facilitării și de ce este importantă?

De la începuturile istoriei omenirii, întrebări despre cum ne organizăm, despre cum creăm, inovăm, alegem strategii, luăm decizii și rezolvăm dispute au fost adresate de către filosofi, academicieni și alți gânditori. De la scrierile lui Platon despre o societate justă la metodele de investigație ale lui Aristotel; de la "Funcțiile unui Director" a lui Chester Bernard la teoriile despre leadership ale lui Peter Senge, credința de bază este că oamenii au capacitatea de a interacționa și gândi împreună. Și când facem asta, putem atinge rezultate extraordinare. Puterea facilitării este fix asta. Crearea spațiului, timpului și a condițiilor pentru ca oamenii să gândească împreună, să creeze împreună, să rezolve probleme împreună și să proiecteze un viitor mai bun împreună. Accentul este mereu pe "împreună".

*"Odată ce o societate își pierde această capacitate (pentru dialog), tot ce rămâne este o cacofonie de voci ce se luptă să vadă cine câștigă și cine pierde. Nu există nici capacitate de a merge mai în profunzime, de a găsi un sens mai profund care transcende perspectivele individuale și interesul propriu. Pare rezonabil să ne întrebăm dacă multe dintre problemele mai profunde de a ne guverna în ziua de azi, așa-numita "situație fără ieșire" și pierderea respectului reciproc și a grijii pentru celălalt... n-ar putea apărea din această capacitate pierdută de a vorbi cu celălalt, de a gândi împreună ca parte a unei comunități extinse."*

**Peter Senge**

*"Să nu ai niciodată dubii că un mic grup de oameni devotați pot schimba lumea. Într-adevăr, este singurul lucru care a făcut asta vreodată."*

**Margaret Mead**

Sunt multe exemple în istorie despre cum interpretările greșite, comunicările greșite și neînțelegerile între oameni au dus la rezultate catastrofale. Războaie, preluări de control, colapsuri etc. arată ce se poate întâmpla greșit atunci când nu gândim împreună în mod eficace. Dar cum rămâne cu toate oportunitățile ratate de a atinge rezultate extraordinare? Cum rămâne cu tratamentul care nu a ajuns medicament de larg consum, cu invenția care n-a văzut lumina zilei, cu centrul de tineret care n-a ajuns să fie construit sau cu îmbunătățirea de proces care nu a ajuns niciodată la echipa de conducere? Nu ar trebui să învățăm doar din greșelile colosale. Trebuie să luăm în considerare, de asemenea, și întrebările de tip "ce-ar fi fost dacă?", acele oportunități pierdute despre care încă nu știm.

Această carte este menită să exploreze cum puterea facilitării ne poate ajuta să gândim împreună într-un mod mai eficace, pentru rezultate mai bune. Cartea va arăta exemple despre cum puterea facilitării poate ajuta la evitarea ”ratărilor” - interpretări greșite, comunicărilor greșite și neînțelegeri. Facilitarea are puterea de a se asigura că toate vocile sunt auzite, toate posibilitățile sunt explorate și nici o oportunitate nu este risipită.

## Deci, ce este facilitarea?

O întrebare pe care o primim des este: ”Ce este Facilitarea? Este o filosofie, o abilitate, un proces sau o profesie?” Răspunsul scurt este: ”Da, este toate aceste lucruri.”

**Facilitarea este o Filosofie.** Este convingerea fundamentală că oamenii au abilitatea înăscută de a colabora. Este fundamentul filosofic al tuturor societăților civilizate și al celor mai multe mișcări politice. Este, de asemenea, credința că nu numai două capete sunt mai bune decât unul singur, ci și că atunci când grupuri de oameni schimbă idei  $1+1+1 \neq 3$ . Este înțelegerea faptului că atunci când trei oameni schimbă idei, ei construiesc peste conceptele celorlalți, își extind propria gândire și gândirea celorlalți și creează idei noi. Este convingerea înrădăcinată că  $1+1+1 = \text{infiniție}$ .

*”Sensul este tot ce vrem. Alegerile sunt tot ce facem. Relațiile sunt tot ce avem.”*

**Sandy Schuman**

**Facilitarea este o Abilitate.** Chiar dacă oricine are abilitatea de a intra în conversații autentice și cu intenție, nu facem mereu asta. De fapt, exemplele despre puterea facilitării din această carte sunt mai degrabă excepția decât regula, din păcate. Abilitățile de facilitare sunt niște cerințe necesare pentru lideri, comunicatori, educatori și politicieni. Abilitățile de facilitare sunt însă, de multe ori, nebagate în seamă, evitate, ignorate sau uitate în fuga noastră după eficiență, perfecțiune, inovație și îndoctrinare. Abilitățile de facilitare sunt văzute deseori ca tehnici simple care nu au nevoie de fapt de pregătire sau practică, tehnici care sunt o extensie clară a abilității ce vine cu poziția de manager sau lider. Noi susținem că acest lucru nu poate fi mai departe de adevăr. Ca orice abilitate, facilitarea are nevoie de a fi înțeleasă, învățată și exersată.

*De multe ori supraestimăm importanța celui care conduce și subestimăm importanța abilităților de conducere.*

**Facilitarea este un Proces.** Procese specifice au fost create și continuă a fi create pentru a ajuta oamenii să-și pună în aplicare abilitățile înăscute de facilitare și pentru a-i ajuta să gândească împreună. Aceste procese au fost dezvoltate folosind concepte din știința comportamentală și antropologie. Procesele sunt bazate pe înțelegerea procesului creativ, a dinamicii de grup și a puterii generative a întrebărilor originale. Deseori aceste procese sunt simple și ușor de aplicat, odată înțeleasă baza lor fenomenologică. Alteori pot avea cerințe subtile care, dacă nu sunt gestionate corespunzător, pot să încurce mai mult decât să ajute. Câteva dintre aceste procese sunt descrise în această carte. Unele pot lua ani de zile de studiu și practică pentru

## PUTEREA FACILITĂRII

a le perfecționa. Însă pe măsură ce cunoștințele de facilitare se extind, sperăm că înțelegerea și folosirea potrivită a acestor procese va crește de asemenea.

**Facilitarea este o Profesie.** Oamenii care cred în filosofia facilitării, câteodată ca într-o religie, au creat profesia alături de cunoștințele necesare, de codul de etică și de competențele și certificările profesionale, într-o entitate internațională care să le țină împreună. Această entitate este Asociația Internațională a Facilitatorilor (IAF). Membrii săi se dedică artei și științei facilitării pentru a o vedea exact așa - o artă ȘI o știință. Facilitatorii profesioniști sunt specialiști în a utiliza puterea facilitării pentru a sprijini indivizi, organizații și societăți în a se angaja în conversații cu intenție, în rezolvarea de probleme nerezolvabile, în rezolvarea conflictelor profunde, în a inova, a îmbunătăți și a prospera.

*Puterea Facilitării  
eliberează oamenii  
să își spună și  
să își exploreze  
perspectivele și ideile.  
Permite rezultatelor  
să apară, în loc să fie  
orchestrate.*

*“Organizațiile nu mai sunt structuri ierarhice statice, care au nevoie de control și gestiune, ci mai degrabă sunt rețele dinamice și fluide de jucători interconectați care trebuie să fie implicați prin misiune și oportunitate.”*

**Ming Zeng  
în Smart Business**

Chiar dacă facilitarea este deocamdată un concept mai degrabă amorf, folosirea puterii sale nu este ceva extrem de greu de făcut. Facilitarea aduce oamenii împreună și le oferă timp și spațiu să interacționeze cu ei și cu alții. Mobilizează magia ingenuității colaborative a oamenilor. În experiența noastră, facilitarea are puterea de a transforma profund indivizi, grupuri și echipe, organizații și comunități, chiar și societăți întregi. Chiar și aceia dintre noi care cred fanatic în puterea facilitării suntem surprinși în mod constant de abilitatea facilitării de a crea schimbare pozitivă, puternică și trainică.

Această carte caută să ilustreze puterea facilitării oferind povești și exemple despre cum facilitarea a avut un efect durabil în a atinge o varietate de scopuri, într-o varietate de contexte din toată lumea.

## Ce vei găsi în carte?

Această carte a fost efortul colaborativ al gânditorilor din toată lumea din zona facilitării. Fiecare capitol se uită la puterea facilitării în diferitele aspecte ale afacerii, comunității,

*“Ce este construit împreună... va fi prețuit și valoros pentru sistemul uman pentru următorul motiv principal: calitatea ‘spațiului relațional’ din care sunt cultivate noi construcții ale viitorului face diferența care face diferența.”*

**David L Cooperrider**

vieții și societății. Oferă exemple despre cum ajută oamenii să gândească împreună să atingă rezultate deosebite și cu impact. Oferă, de asemenea, exemple despre cum îi poți folosi puterea pentru a gândi mai bine pe cont propriu.

Capitolele sunt organizate începând cu întrebarea despre cum puterea facilitării poate sprijini crearea unei schimbări pozitive și



sustenabile în organizații, continuând apoi cu sprijinul organizațiilor să gândească strategic și critic, după care urmează zona de rezolvare a conflictelor. Ultimele câteva capitole se uită la cum puterea facilitării poate face mai mult decât să rezolve probleme specifice sau să atingă rezultate specifice; ele reflectă cum facilitarea poate fi folosită să ajute indivizi, echipe și societatea ca întreg să gândească împreună, să crească și să inoveze.

*“Lucrul cu grupurile poate fi dificil în nenumărate moduri, însă a lucra fără grupuri este aproape imposibil.”*

**Sandor Schuman & John Rohrbaugh**

Primul capitol se concentrează pe puterea facilitării în dezvoltarea și implementarea strategiei. Sunt sute de cărți despre planificarea strategică cu foarte multe instrumente și șabloane care explică cum să determini viitorul dorit și prioritățile strategice. Ce nu îți spun acele cărți este

cum să implici oamenii într-un mod autentic și practic, pentru a produce rezultate mai bune și impacturi transformaționale. Acest capitol se concentrează pe procesul colaborativ de tip împinge-trage, bazat pe o mentalitate de abundență, cu o predispoziție clară către acțiune și inovare. Puterea facilitării poate să te asigure că planul sau scopurile tale strategice sunt sprijinite și implementate de susținători atât dinăuntru, cât și din afara organizației.

Al doilea capitol explorează puterea facilitării în inițiative de schimbări și transformări organizaționale de succes. Autorii ne trec prin trei povești de succes care demonstrează că schimbarea vine prin fiecare conversație și că organizațiile devin de talie mondială câte o singură persoană odată. Examinează de asemenea beneficiile mentalității de abundență în dezvoltarea abilităților de facilitare între organizații. Arată cum crescând înțelegerea puterii facilitării ajută întreaga

*“Ce urăsc la o dispută este că mereu întrerupe o discuție”*

**G.K. Chesterton**

organizație să se transforme prin schimbare sustenabilă și pozitivă. Crearea unei schimbări profunde și durabile necesită angajament de la toate nivelele și din toate colțurile organizației. Acest capitol arată cum puterea facilitării poate să contribuie la asta.

Al treilea capitol se uită la puterea facilitării și la gândirea critică, examinând cum punerea

*“Disciplina învățării la nivel de echipă începe cu ‘dialogul’, capacitatea membrilor echipei de a-și suspenda presupunerile și de a intra într-o stare de a ”gândi împreună” în mod autentic. Pentru greci, ‘dialogos’ însemna un sens ce curgea liber printr-un grup, permițând grupului să descopere perspective care nu puteau fi descoperite individual... implică, de asemenea, a învăța cum să recunoști tiparele de interacțiune din echipe care subminează învățarea.”*

**Peter Senge**

presupunerilor sub semnul întrebării și cum folosirea logicii și a diversității în gândire poate sprijini indivizii, grupurile, organizațiile și comunitățile să ajungă la niște concluzii mai sustenabile. Autorul ne amintește că toate companiile de succes încep și se termină cu oamenii dinăuntru și din afara organizației. El examinează cum gândirea critică, alături de comunicare, colaborare și creativitate/inovare, pot amplifica puterea facilitării.

Al patrulea capitol explorează puterea facilitării în rezolvarea conflictelor. Folosind citatul celebru al lui Mary Parker Follett, cum că “Orice lustruală e făcută prin frecare,” acest capitol arată cum puterea facilitării se asigură că frecarea

## PUTEREA FACILITĂRII

mai degrabă lustruiește decât să distrugă relațiile umane. Exemple din practică, incluzând conflicte societale la scară largă, arată cum facilitarea poate fi un declanșator pentru dialoguri publice pozitive și pentru conversații cruciale. Facilitarea permite indivizilor, grupurilor și diferitelor facțiuni dintr-o societate să îmbrățișeze noțiunea de conflict constructiv - mergând de la ‘câștigă cu orice preț’ la ‘împreună putem’.

*“Este ciudat că pentru fiecare nou tip de tehnologie primim un manual despre cum să o folosim. Mai puțin pentru oameni. Venim în această lume pentru a ne confrunta cu enigmele existenței, fără niciun manual denumit ‘Cum să Fii o Ființă Umană’.”*

**R. Brian Stanfield**

Al cincilea capitol examinează puterea facilitării în dezvoltarea echipelor performante. Autorul explorează cum facilitarea de proces poate să ajute un grup eterogen de indivizi, care colaborează pentru o scurtă perioadă, să ajungă o echipă performantă. Capitolul se uită la cum procesele de facilitare pot avea un impact asupra dezvoltării și interacțiunii grupului, la cum accelerează performanța și cum poate sprijini grupurile să evolueze în echipe.

Al șaselea capitol examinează interfața între facilitare și comunicare și cum puterea facilitării poate să răspândească mesajul și să ajute la o înțelegere mai bună, atât pentru emițător(i), cât și pentru recipient(i) ai mesajului. Autorii examinează ce e necesar pentru a alinia oamenii pentru o schimbare, importanța contextului și cum o imagine de ansamblu poate ajuta la evitarea paraliziei prin analiză.

Al șaptelea capitol este despre puterea facilitării în a promova creșterea personală și profesională. Mulți oameni cred, într-un mod eronat, că gândirea asociată facilitării este doar ceva ce îi ajută pe alții să facă. Acest capitol explorează folosirea facilitării de sine pentru reflecție personală și pentru a-ți defini propria călătorie. Își propune să îți întărească înțelegerea puterii facilitării în crearea de vieți cu sens. Sunt discutate în detaliu trei procese creative de planificare personală, alături de exemple pe care le poți pune în practică.

Al optulea capitol încheie explorarea noastră despre puterea facilitării, examinând beneficiile unui stil de viață ghidat de facilitare. Autorii aduc argumente pentru facilitare și pentru tine. Ei susțin că oamenii evoluează constant și că avem nevoie să înțelegem mereu ce apare nou în viața noastră. Avem nevoie să interacționăm cu ceilalți și, prin asta, să găsim un sens comun al noilor realități, pentru ca apoi să ne putem prioritiza acțiunile. Acest capitol provocator ne readuce către principiile de bază și ne amintește despre potențialul pe care puterea facilitării îl poate avea în viețile noastre.

Anexele de la sfârșitul cărții sunt gândite ca referințe pentru cititori. Anexa A oferă descrieri ale proceselor de facilitare descrise în fiecare capitol, în ordinea în care apar. Anexa B oferă recomandări de lecturi suplimentare, referințe importante și pagini web recomandate de autori pentru aceia care vor să învețe mai multe despre facilitarea de proces și despre procese colaborative.

## **De ce acum?**

O pandemie globală, o revoluție economică, schimbări de conducere și schimbări la nivel de sistem care n-au mai fost văzute de la Primul și Al Doilea Război Mondial. Însă chiar dacă ne vom aduce aminte de această perioadă ca una de creștere, haos sau deranj, ceea ce vom face pe mai departe ne va defini rezultatele.

Azi, poate mai mult decât oricând în istorie, facilitarea - filosofia, abilitatea, procesul și chiar profesia - este critică pentru evoluția noastră continuă ca indivizi, ca grupuri, ca organizații și ca societăți. Pentru a supraviețui și a prospera, avem nevoie să ne folosim de puterea facilitării pentru a susține conversații autentice și cu intenție, care ne vor ajuta să ne înțelegem pe noi înșine, pe ceilalți și lumea din jurul nostru. A gândi împreună este singurul mod prin care vom putea crește prin haos și deranj și să ajungem într-un loc mai bun.

Scopul nostru colectiv pentru scrierea acestei cărți a fost să te inspirăm, ca cititor, să descoperi și să dezlănțui puterea facilitării în tine și în ceilalți. Toate soluțiile încep cu o conversație. Această carte își propune să te sprijine să începi propriile tale conversații foarte interesante și speranța noastră este că această carte va acționa ca un catalist pentru a te ajuta să faci asta. Sperăm, de asemenea, că vei fi inspirat să împletești facilitarea și principiile de facilitare în viața, interacțiunile, gândirea, modul de luare a deciziilor și în acțiunile tale. Însă cel mai mult sperăm că vei lua ideile, exemplele și conceptele descrise în capitolele următoare și le vei aplica în grupurile, organizațiile și comunitățile tale.

Lectură plăcută!

Kimberly Bain



### Capitolul 1

# Puterea Facilitării și Strategia

## Kimberly Bain

Dacă vei căuta pe Google „Planificare Strategică”, vei găsi mii de cărți, articole și resurse pe această temă. De la modelul „Five Forces” al lui Porter la „Gales of Destruction” al lui Schumpeter, de la strategia „blue ocean” la „edge strategy”, de la organizațiile în stil „agile” la organizațiile cu învățare continuă, sunt sute de instrumente și formate, mii de ghiduri „cum să...” și tone de sfaturi despre cum să creezi și să execuți un plan strategic perfect. Dar planificarea strategică nu înseamnă dezvoltarea unui plan. Este mai degrabă vorba despre impactul folosirii colective a gândirii strategice. Vorbim despre o evoluție și o dezvoltare cu intenție, astfel încât să aibă un scop și o direcție. Implică gândirea critică și colaborarea atât în interiorul, cât și în afara organizației. Deoarece este despre cum organizația gândește, nu numai despre ce ea face.

K.E. Weick, în cartea „Sensemaking in Organisations”, povestește despre un grup de soldați care se rătăcesc în munții Alpi după o furtună. Pe măsură ce trece timpul, încep să-și piardă speranța, până când unul dintre ei găsește în haină o bucată dintr-o hartă veche.

Studiind harta, s-au regrupat și au început să se gândească cum ar putea să o scoată la capăt în siguranță. Au reușit să ajungă la un adăpost și au fost salvați, aflând ulterior că de fapt harta reprezenta munții Pirinei. Așa cum a fost și rolul acelei hărți vechi, menirea unei strategii nu este să-ți arate o cărare. Mai degrabă, vorbim despre intenția de a strânge oamenii în jurul unui obiectiv comun, de a le înflăcăra spiritele și credința că acest obiectiv este posibil să se realizeze, să aducă focus/direcție și să-i ajute să prindă elan.

Atunci când sunt rugată de clienți să le facilitez planificarea strategică, încep prin a le explica care sunt cele trei reguli de aur:

1. Poziționarea și avantajul competitiv sunt prea statice. Un plan strategic trebuie să fie un document viu, care evoluează continuu.
2. Planificarea strategică nu înseamnă doar a pune câteva idei pe hârtie. Este nevoie

*„Am realizat că atunci când te pregătești pentru o bătălie, planurile sunt inutile, dar planificarea este indispensabilă.”*

**General Dwight D. Eisenhower**

să se genereze cât mai multe idei și să avem o abordare concentrată pe soluții.

3. Pentru a genera cât mai multe idei și a avea un plan strategic vibrant, trebuie să ne concentrăm pe proces. Trebuie să schimbăm nu numai ce face organizația, ci și cum gândește organizația.

Puterea facilitării constă în susținerea acestor reguli de aur și mai ales de a le pune în aplicare. Asigură fundația și energia necesară pentru ca organizațiile și comunitățile să vadă limitările trecutului. Le permite să se mute pe tărâmul a ceea ce ar putea fi. Și le ajută să gândească împreună pentru a crea o cale de a ajunge acolo. În continuare, vom intra în detalii pentru a explora aceste reguli.

*„Trăim o vreme a schimbărilor dinamice care ne relevă câte un viitor în fiecare zi.”*

**Lawrence Philbrook**

## **Regula de aur #1: Strategia este o resursă vie**

Viitorul nu este doar un moment în timp. Viitorul este un continuum care începe acum și care nu are un final definit. Sunt multe viitoruri posibile, iar ziua de azi nu trebuie să fie o limitare.

Planificarea strategică axată pe date începe de obicei cu analize precum SWOT și PESTLE,<sup>i</sup> bazate pe modelul „Five Forces” al lui Porter,<sup>ii</sup> cu focus pe înlăturarea obstacolelor. Această abordare leagă gândirea noastră curentă de prezent și realitățile trecutului. Să fii oportunist înseamnă să fii reactiv, să fii inovator înseamnă să fii proactiv. Puterea pe care o aduce facilitarea gândirii strategice este aceea că deschide o conversație despre ceea ce este posibil - dincolo de ceea ce este, ceea ce ar putea fi. Stimulează conștientizarea, în interiorul organizației, că oportunitatea își are originea în ambiguitate.

*„Perfecționismul este o pierdere usturătoare de timp”*

**E. Gilbert**

Elizabeth Gilbert, în cartea *Big Magic*, declară că ne-am mutat de la revoluția cunoașterii la revoluția creativității și a inovării.<sup>iii</sup>

Ea spune că „perfecționismul este o pierdere usturătoare de timp”. Poveștile de succes cum ar fi Alibaba îi susțin afirmația. În cartea *Smart Business*, Ming Zeng scrie: „Strategia nu mai reprezintă analiză și planificare, ci mai degrabă un proces de experimentare în timp real cu implicarea clientului.”<sup>iv</sup>

El continuă să explice: „forțele familiare ale competiției se estompează, făcând loc unei noi forme de cooperare între companie și alți nenumărați jucători. Atunci când strategia nu se mai concentrează pe competiție, ci pe coordonare, modalitățile prin care aducem valoare sunt transformate complet”. Zeng recunoaște că a fi oportunist înseamnă să fii reactiv, dar să fii inovator înseamnă să fii proactiv.

*“A fi oportunist înseamnă să fii reactiv, dar să fii inovator înseamnă să fii proactiv.”*

Cei din mișcarea Agile<sup>v</sup> înțeleg ce înseamnă să existe mai multe moduri prin care se poate atinge un obiectiv.

## PUTEREA FACILITĂRII

Manifestul Agile spune că cel mai bine este să alegi un plan de acțiune bazat pe informațiile și gândirea actuală. Apoi este necesar să îmbunătățești continuu execuția, utilizând informațiile pe care le obții pe parcurs. Mentalitatea ”suficient de bun pentru acum” necesită o gândire agilă. În plus, mai ai nevoie de o structură și un proces care să ajute organizația să exerseze pentru a crea un viitor mai bun. Organizația trebuie să înțeleagă cum să gândească și să acționeze într-un mod agil. Trebuie să-și analizeze cultura și structura ca să se asigure că nu există anticorpi în corporație care să omoare asumarea riscului, creativitatea și inovația.

Facilitarea gândirii strategice, într-un fel în care face ca aceste lucruri să se întâmple, este critic. Trebuie să aducem oamenii împreună, atât din interiorul cât și din afara organizației. Trebuie să-i includem pe cei care servesc și pe cei care sunt deserviți. Și trebuie să le punem la dispoziție instrumente și procese, astfel încât să gândească eficient împreună cu ceilalți. Exact asta face planificarea strategică facilitată. Practic, ajută organizațiile să gândească mai bine împreună.

### Regula de aur #2: Abundența întâlnește focusul

Găsirea avantajului competitiv, diferențierea între cost și calitate, munca susținută, a face mai mult și unicitatea brandului sunt toate ancorate în starea de fapt și nu în ceea ce ar putea fi. Mentalitatea abundenței utilizează logica atracției (engl. pull), nu doar logica împingerii (engl. push), și se concentrează pe gândirea condusă de descoperire. Facilitarea gândirii strategice, cea care relaxează premisele și care eliberează creativitatea, permite luarea în considerare a posibilului. Acest lucru poate fi profund și transformațional.

*„Abordarea oricărei conversații de planificare strategică cu focus pe soluție ne permite să echilibrăm nevoia de deschidere radicală cu posibilitățile ancorate în realitate.”*

Facilitatorii fac toate cele de mai sus punând întrebările potrivite, referitoare la ceea ce face organizația și ceea ce-și doresc consumatorii. Acest lucru permite conversației să se mute de la rezolvarea problemelor la inovație, de la a ne baza pe experiențe trecute, la focus pe ceea ce ar putea fi în viitor. Poate fi diferența între conceperea unei strategii de cotitură pentru organizație în loc de una care o ține pe loc.

Gândirea centrată pe soluții nu înseamnă să identificăm ce funcționează și să facem mai mult în aceeași direcție. Este despre identificarea a ceea ce funcționează și folosirea acestora pentru îmbunătățirea tuturor aspectelor. Abordarea oricărei conversații de planificare strategică cu focus pe soluție ne permite să echilibrăm nevoia pentru radicalitate cu posibilitățile ancorate în realitate. Planificarea strategică presupune să agreăm un scop comun, un obiectiv și cum mergem înainte împreună pentru a le atinge. Este despre generarea și menținerea atitudinii ”că se poate face” (engl. can-do) și despre încurajarea acțiunii.





<i>Deschidere radicală către posibil</i>		<i>Ancorare în realitate</i>
<i>Înclinație către acțiune</i>	Echilibrată cu	<i>Valori strategice puternice, clare, trăite</i>
<i>Structuri ce facilitează inovarea</i>	Echilibrată cu	<i>Procese ce susțin inovarea creativă</i>
<i>Experimentare în timp real/iterare</i>	Echilibrată cu	<i>Misiune robustă</i>
<i>Mentalitate a abundenței</i>	Echilibrată cu	<i>Focus pe soluție</i>
<i>Agilitate a organizației</i>	Echilibrată cu	<i>Viziune inserată în ADN-ul organizației</i>
<i>Colaborare atracție-împingere (engl. push-pull)</i>	Echilibrată cu	<i>Sisteme de măsurare strategice cu intenție (date în timp real)</i>
<i>Nevoie de exploratori și conectori</i>	Echilibrată cu	<i>Nevoie de planificatori și a producători</i>

### **Regula de aur #3: Ca să schimbăm ce facem, schimbăm cum gândim**

Înțelepciunea populară spune că nu contează destinația, contează călătoria. Acest proverb este extrem de valid în planificarea strategică. Cu toții am auzit de situații în care companiile angajează un consultant care să dezvolte un plan strategic pentru ei. Începe căutarea, au loc interviuri, se țin întâlniri. Toate acestea au drept rezultat un plan minunat care include ultimele strategii de management și cele mai bune practici din industrie. Se plătesc bani, se fac anunțuri, de obicei cu fanfară, și exemplare ale planului sunt distribuite către manageri, angajați și acționari. Planul stă câteva săptămâni pe birourile angajaților. Apoi migrează către sertare. Curând planul este uitat în miopia operaționalului și în lupta cu realitățile de zi cu zi.

*„Concentrându-ne pe ‘de ce?’, ne ajută să trecem peste ‘dar’.”*

Este trist că această versiune a planificării strategice, sau un proces similar, încă se întâmplă și astăzi. Nu contează dacă vorbim de consultanță, grup de experți sau chiar o întâlnire separată a boardului. Atunci când un grup mic de oameni dezvoltă un plan pentru întreaga organizație, ei le spun celorlalți ce cale să urmeze. Este un plan centrat pe destinație, nu pe călătorie. Dacă existe mai multe tipuri de viitor, alegerea unuia este limitativă. În mod special, atunci când alegerea unui viitor se bazează pe realitatea actuală și pe date statistice vechi. <sup>viii</sup>

Pentru ca gândirea strategică să se întâmple cu adevărat, focusul trebuie să fie pe cum este creat planul strategic, și nu pe plan. Ce proces sau procese vor fi folosite pent-

## PUTEREA FACILITĂRII

ru a accesa cunoștințele organizației? Cum ar trebui să accesăm sistemul în care organizația își desfășoară activitatea? Cine trebuie să participe la această conversație?

Când ar trebui să-i implicăm? Cum am putea să ușurăm colaborarea? Aceste întrebări sunt critice și trebuie cântărite și analizate cu grijă.

Obiectivul este să construim un proces unde planul strategic devine organic inserat în organizație, la nivel celular. Deoarece, la sfârșitul procesului de planificare, în loc să citească un plan, angajații vor face parte din plan. Și, cel mai important, în loc să primească planul, ne dorim să-l celebreze.

## Scuze, Scuze

După ce explic clienților mei cele 3 reguli de aur de obicei aud ceva de genul: „Sună bine, dar...”

- *vrem să avem un plan nou în 3 luni, așa că nu avem timp să implicăm angajații”*
- *nu vrem să fim prinși într-un lung proces în care să ne concentrăm numai pe noi”*
- *forța noastră de muncă este prea ocupată ca să fie implicată la acest nivel”*
- *oamenii sunt mult prea cinici ca să mai fie interesați de planificarea strategiei”*
- *angajații și clienții nu înțeleg complexitatea necesară pentru a face recomandări informate”*
- *știm deja unde vrem să ajungem în următorii ani, doar vrem să confirmăm asta și să clarificăm traseul până acolo”.*

Îți sună familiar? Crede-mă, am auzit altele și mai și. Totul se reduce la întrebarea: de ce utilizăm energia și resursele organizației pentru a face o planificare strategică? Ce se așteaptă de la această investiție? Atunci când îi întreb pe clienți de ce, îi ajut să treacă peste „dar”.

Tabelul de mai jos arată câteva exemple din viața reală, pe care le-am avut cu clienții în jurul a ”de ce?”. De obicei este nevoie de mai multe întrebări „de ce?” pentru a ajunge la cauza problemei sau a conflictului pe care încearcă să-l rezolve. Aduce în discuție problemele/conflictele cheie. Explică ce doreau să atingă prin procesul de planificare strategică. Descrie de asemenea și răspunsul meu despre cum să folosească procesul de planificare strategică pentru a-i ajuta să-și atingă obiectivele.

Mai jos regăsești câteva motive pentru care clienții au renunțat atunci când i-am întrebat de ce fac planificarea strategică și răspunsurile mele.

<i>Motivul clientului pentru Planificare Strategică</i>	<i>Răspunsul meu</i>
<i>Industria se schimbă și dacă nu o să ne schimbăm și noi, vom dispărea precum dinozaurii.</i>	<i>Dacă de fiecare dată când aveți nevoie de schimbare veți trece printr-un exercițiu de planificare, veți fi reactivi. Ca să supraviețuiți, trebuie să evoluati în continuu. Amintiți-vă că nu toți dinozaurii au dispărut, câțiva au evoluat. Pentru a reuși să vă îmbunătățiți continuu trebuie să ajutați organizația să gândească împreună. Acest proces de planificare strategică nu este numai despre a crea un plan, este despre a ajuta organizația să învețe să evolueze continuu.</i>
<i>Investițiile au scăzut, trebuie să inspirăm donatorii și finanțatorii să susțină organizația și proiectele noastre.</i>	<i>Organizațiile creative inspiră investitorii. Pentru a deveni creativă, organizația trebuie să gândească inspirațional. Trebuie să credeți că este posibil și să acționați cu aceste credințe. „Împreună putem” trebuie să devină o nouă mantră. Toată lumea trebuie să adopte această atitudine „se poate” în tot ceea ce fac. Planificarea Strategică facilitată este despre a-i motiva pe toți cei din interiorul și din afara organizației.</i>
<i>Profitul scade și costurile cresc, trebuie să inversăm această situație.</i>	<i>Zilele în care făceam mai mult cu mai puțin au trecut. Planificarea strategică facilitată are în centru implicarea. Este despre a vedea ce funcționează și cum să folosim acest succes pentru a ridica întreaga organizație. Procesul va permite să analizați critic structura actuală și procesele interne. Veți vedea ce poate împiedica asumarea riscului, inovația și progresul.</i>
<i>Satisfacția angajaților este la cote minime, rata de înlocuire a personalului este mare și recrutarea a devenit o provocare.</i>	<i>Implicarea este un indicator cheie al succesului în cele mai multe organizații. Planificarea strategică facilitată vorbește în mod fundamental despre implicare. Ajută oamenii să înțeleagă și să contribuie cu idei și inspirație. Le permite să vadă cum contribuția lor influențează întregul. Este important să fie recunoscută valoarea pe care o aduc organizației, și știind și ce prețuiește organizația în schimb. Planificarea strategică facilitată ajută această schimbare a culturii și valorilor.</i>

## PUTEREA FACILITĂRII

<i>Am lucrat pe un plan ce nu era actualizat și acum board-ul simte că nu există o direcție.</i>	<i>Focusul și obiectivele comune sunt critice în vremurile actuale. Dacă obiectivele nu sunt împărtășite de toată lumea, există riscul creării unei singure direcții strategice și nu a unui plan. Planificarea strategică facilitată asigură alinierea fiecărui individ la obiectivele comune. Asigură înțelegerea rolului fiecăruia în atingerea obiectivelor. În final, creează elanul necesar pentru a avea succes.</i>
--	---

### Trei exemple din practică

Mai jos sunt trei exemple din viața reală. Fiecare exemplu începe cu o cerere venită din partea unui client de a-l ajuta fie pe partea de dezvoltare, fie de reînnoire a strategiei. Fiecare exemplu are anumite aspecte unice care trebuie să fie luate în calcul și pe care să se construiască în timpul procesului. Deși fiecare individ are nevoi diferite și complexe, toate urmează cele trei reguli de aur. Primul exemplu este al unei companii multinaționale de asistență medicală. Al doilea este al unei agenții de servicii comunitare, rurale, non-profit. Al treilea este al unei organizații pan naționale non-guvernamentale. În fiecare caz a fost creat un proces care să asigure cel mai mare impact pentru organizație. Planurile rezultate au devenit farul călăuzitor care a unit și a direcționat organizația și acționarii acesteia către lucruri mărețe.

#### **Exemplul #1: Schimbarea abordării clinice în asistență medicală**

O echipă de la o companie multinațională de asistență medicală m-a contactat. Mi-au cerut ajutorul ca să dezvolt o strategie de schimbare a modului în care medicii clinicieni gestionau o anumită categorie de pacienți. M-am întâlnit cu ei ca să înțeleg de ce doreau ca medicii să se schimbe. După mai multe întrebări „de ce?” am ajuns la miezul problemei. Au realizat că impactul pe care-l doreau nu era o schimbare a practicii medicale, acesta fiind doar un mod de a atinge un scop. Ceea ce-și doreau cu adevărat era să îmbunătățească calitatea vieții pacienților. Având acest obiectiv, am început dezvoltarea procesului. Ne-am concentrat să aducem la aceeași masă medici clinicieni, pacienți, academicieni, oameni de marketing și administratori. Aveam nevoie ca ei să se implice pentru ca schimbarea să aibă loc.

Procesul a implicat oameni din 30 de țări. Toți aveau o influență asupra traseului pacientului. Am inclus și pacienți. Procesul a inclus chestionare online, conversații în mediul virtual, dar și față în față. Rezultatele și analizele au fost comunicate tuturor. Ideile au fost colectate, cântărite, adaptate și prioritizate. Toată documentația a fost împărțită în bucăți mai mici, mai ușor de parcurs și apoi intens comunicată. Produsul final nu a fost doar o strategie clară, dar și un plan de implementare care a inclus angajamentul atât a oamenilor din interiorul companiei, dar și a celor din exterior.

Au fost atinși toți indicatorii de măsurare a succesului. Echipa a raportat că a fost cea mai rapidă și mai ușor implementată strategie din ultimele două decenii. Erau mulțumiți atât

de proces, cât și de rezultat. Clientul a realizat că toată lumea implicată, din interior, dar și din afară, susținea planul deoarece fusese implicată pe parcurs. El a continuat să explice că cel mai important indicator al succesului a fost ușurința și rapiditatea implementării și adoptării în întreaga rețea de 30 de țări. S-au sărit etape, cum ar fi cea de educație și vânzare a strategiei, oamenii fiind implicați pe parcurs. Când planul a fost terminat, echipa centrală a început să-l distribuie, dar răspunsul a fost: „Mulțumim, dar noi v-am luat-o deja înainte și am început implementarea”.

Mai târziu, compania a spus că le luase o decadă sau mai mult pentru a implementa strategiile anterioare. La acest proiect, au văzut rezultate în mai puțin de 12 luni. Aceasta este puterea planificării strategice facilitate!

## **Exemplul #2: Crearea unei comunități de suporteri**

Un director executiv de la o agenție de servicii sociale, non-profit, din mediul rural, m-a abordat. Ea era pe această poziție de doi ani. Totuși, îi era foarte greu să decidă în ce direcție să o ia organizația. Consiliul director avea un plan strategic elaborat de un consultant extern în urmă cu șapte ani. Multe dintre obiectivele din plan nu fuseseră atinse însă. Acest lucru îi făcuse pe cei din consiliul director să ezite să mai investească din nou într-o nouă planificare strategică. Pe de altă parte, nu mai doreau să mai consume din fondurile existente.

Directorul executiv m-a rugat să-mi prezint ideea consiliului. După o scurtă căutare pe Google, era clar că organizația făcuse o sumedenie de lucruri bune. Dacă s-ar fi închis, calitatea vieții rezidenților de pe o suprafață de 5.000 mp ar fi scăzut semnificativ. Agenția oferea scaune cu rotile pentru invalizi și se baza exclusiv pe donații, sponsorizări și pe suportul voluntarilor ca să supraviețuiască.

La începutul ședinței de consiliu, am rugat fiecare membru să se prezinte. În partea introductivă le-am sugerat să insereze o poveste inspirațională despre serviciile pe care le furnizează agenția. Toți au început să se înflăcăreze povestind cum agenția a influențat pozitiv viețile celor din comunitate. La sfârșit, i-am întrebat cum se simțeau acum în comparație cu momentul în care au intrat în cameră. Au fost cu toții de acord că erau încărcăți de energie pozitivă și inspirați. Imediat au văzut beneficiul implicării angajaților, voluntarilor, donatorilor și a comunității în acest gen de exercițiu. Am creat împreună un proces de planificare strategică având ca principal obiectiv să generăm aceleași emoții precum cele avute de membrii consiliului director - inspirație, pozitivitate și energie.

„Storytelling”-ul a fost folosit în timpul procesului. Povești ale comunității, ale rezilienței, inspirației și speranței au fost împărtășite și documentate. Voluntarii au vorbit despre valoarea pe care o primesc în urma interacțiunii cu clienții. Familiile au vorbit despre suportul și asistența de care au beneficiat și cum le-a schimbat viața. În fiecare sesiune participanții au vorbit cu entuziasm despre cum ar putea face și mai mult ca să extindă starea de bine a comunității. Procesul i-a încurajat să folosească „eu voi”, „eu pot” și „ei vor vrea”, având grijă ca discuțiile să nu se întoarcă la „cineva ar trebui să” ci „noi vom”.

Rezultatul a fost un plan inspirațional cu o întreagă comunitate de oameni puși pe

## PUTEREA FACILITĂRII

treabă (engl. doers) aliniați să facă lucrurile să se întâmple. Organizația acum are noi voluntari și și-a extins și numărul donatorilor. Are mai multe programe și servicii. Acestea atestă din nou puterea planificării strategice facilitate.

### Exemplul #3: Regândirea viitorului

Recent am fost contactată de un conglomerat național de agenții de apărare a drepturilor. Ei își uniseră forțele ca să-și amplifice vocea colectivă, cu speranța că vor reuși să integreze problemele pe agenda națională. Erau însă nemulțumiți de lipsa impactului și se întrebau dacă efortul de a menține organizația merită. De asemenea, aveau nevoie de ajutor ca să discute despre viitorul lor. Dar erau foarte multe întrebări la care trebuiau să răspundă înainte să decidă dacă vor merge împreună mai departe. Și abia apoi puteau să se gândească la cum va arăta viitorul.

Complexitatea legată de însăși existența organizației paraliza echipa de conducere. Am avut nevoie de mai multe persoane pentru a-i ajuta să deblocheze situația și pentru a-i ajuta să aibă conversații autentice care să-i conducă către o decizie. Sesiunile de facilitare aveau drept obiectiv să ajute participanții să gândească critic despre nevoile și așteptările organizației din care făceau parte. Apoi le-am balansat cu nevoile colective ale tuturor organizațiilor. După o serie de sesiuni dificile, dar clarificatoare, grupul s-a decis să păstreze mandatul. De asemenea au decis să-și schimbe structura și au decis cum să meargă mai departe împreună.

A reapărut optimismul și scânteia vie în interiorul grupului. Și-au recalibrat angajamentul și așteptările. Consiliul director a fost mulțumit de rezultat și așteaptă să vadă impactul acestei abordări la nivel național. Unificarea organizației la aceeași viziune și obiectiv este, de asemenea, rezultatul puterii facilitării.

## Concluzii

Exemplele și ideile din acest capitol sunt centrate pe procesul planificării strategice. Ele arată că procesul înseamnă mai degrabă călătoria decât destinația. Planificarea strategică facilitată este despre procesul necesar pentru dezvoltarea unui plan, mai degrabă decât despre planul în sine. În exemplele descrise în acest capitol, scrierea planului strategic a fost o formalitate.

Crearea unui plan strategic viu permite organizațiilor să evolueze continuu și să crească. Utilizarea abordării centrate pe soluție și mentalitatea abundenței de idei generează optimism și implicare. Entuziasmul generat de multitudinea de posibilități din viitor este resimțit atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației.

Un proces de planificare strategică facilitată nu schimbă ce face organizația, ci schimbă cum aceasta gândește împreună. Puterea facilitării realizează asta prin crearea spațiului, timpului și structurii pentru conversații autentice, deschise și creative.

Și cum Jack Ma spunea deseori: „Păstrează-ți idealismul și ambițiile și nu te complac...

azi e greu, mâine s-ar putea să fie și mai rău, dar poimâine va fi minunat.”



Rezumat vizual de Kailin Huang



## PUTEREA FACILITĂRII

- i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) și 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. Pentru alte exemple și informații privind conceptele de gândire a viitorului multiplu, a se vedea blogul lui Martin Gilbraith [martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/](http://martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/)





### Capitolul 2

# Facilitarea Schimbării și a Transformării

Trevor Durnford & Malin Morén Durnford

În acest capitol, împărtășim experiența noastră despre cum să creăm și să dezvoltăm competențe și abilități de facilitare. Veți găsi informații despre cum cei din interiorul organizațiilor pot să faciliteze schimbarea și transformarea, având ca sprijin facilitatori externi. Cu această abordare de „formare a facilitatorului”, organizația își construiește propriile competențe de facilitare. De asemenea, rolul unui facilitator devine bine cunoscut în organizație și devine mult mai utilizat. Managerii devin clienți interni mai buni printr-o mai mare conștientizare a puterii facilitării. Ei înșiși devin lideri-facilitatori mai buni.

---

Dacă sunteți implicat în conducerea schimbării care implică întreaga organizație, atunci, în acest capitol, veți afla cum facilitarea vă poate ajuta. Dacă sunteți un facilitator intern care ajută organizația într-un proces de schimbare, veți regăsi sfaturi și perspective utile și pentru dumneavoastră.

În calitate de facilitatori, cu peste 25 de ani de experiență în schimbare și transformare organizațională, dorim să vă împărtășim reflecțiile și învățămintele noastre. Vom face acest lucru descriind modul în care am facilitat schimbarea și transformarea de succes în trei organizații diferite, folosind facilitatori și lideri interni ai organizațiilor și discutând de ce credem că acest lucru a condus la rezultate durabile și pozitive.

Împărtășim trei exemple diferite din viața reală despre modul în care facilitatorii și liderii interni ar putea aduce schimbare și transformare în propriile organizații. Primul exemplu vine din industria prelucrătoare. Aici organizația a adoptat modelul Lean Manufacturing. Facilitatorii interni au făcut ca metodele și instrumentele Lean să facă diferența în fabrici din întreaga lume.

Al doilea exemplu vine de la o companie de asigurări, unde digitalizarea a determinat noi moduri de lucru. Acest lucru a necesitat noi puncte de vedere asupra leadershipului și „coworkership”, capacitatea de a colabora unul cu celălalt. Scopul acestui proiect a fost trecerea la o cultură transformată. Aici, liderii facilitatori au jucat un rol important în modelarea schimbării și în realizarea ei.

Al treilea exemplu vine din sectorul public. Vă împărtășim modul în care facilitatorii interni au susținut o fuziune între două spitale. Aceasta se concentrează în mod special asupra modului în care facilitatorii interni au folosit metode centrate pe soluții pentru a scoate la iveală tot ce este mai bun din două clinici pentru a construi una nouă.

La sfârșit, vom împărtăși câteva reflecții cu privire la modul de formare și dezvoltare a facilitatorilor interni - unele lucruri „de făcut” și altele „de evitat” și sfaturile noastre pentru succes. Rugăm frumos cititorul să rețină că aceasta este „buna noastră practică”, și nu spunem că aceasta este „cea mai bună practică”. Cu toate acestea, utilizarea acestei abordări a făcut din practica noastră de facilitare una dintre cele mai cunoscute și utilizate de pe piață.

Când vine vorba de facilitarea schimbării, vor exista câteva concluzii ce se pot desprinde pentru viitor. Am păstrat anonime cele trei exemple din cauza acordurilor de confidențialitate. Totuși, tot ceea ce citiți conține exemple autentice din viața reală. Un lucru pe care îl veți găsi în comun în toate exemplele este că începe cu un strigăt de ajutor din partea unui client.

## **Exemplul #1: Excelență în Afaceri într-o Industrie Globală de Producție**

„Trecem printr-o schimbare enormă”, a spus CEO-ul. “Totul se va schimba! Tot!”

Ne-am uitat la bărbatul care stătea vizavi de biroul masiv de la sediul central din Gothenburg, Suedia. Părea entuziasmat, aproape optimist și totuși puțin anxios. Colegii săi din echipa de conducere, prezenți în sală, păreau mai degrabă anxioși decât optimiști.

“Domnule Johnson”, spuse Trevor, ”spuneți-ne mai multe despre nevoile pe care le vedeți. Și de ce ne-ați invitat la această întâlnire.”

„Am o singură problemă cu această schimbare, ei bine, această transformare. Cum se va întâmpla? Să desenezi pe hârtie ce să schimbi, pătrate și linii și chiar linii punctate, este ușor. Dar să se întâmple în viața reală, într-o perioadă scurtă de timp și să lăsăm o amintire pozitivă în organizație, este dificil. Am nevoie de oameni care să mă ajute pentru a face acest lucru ușor! Sau cel puțin mai ușor! De aceea sunteți aici! Ne-am angajat în atât de multe inițiative: TQM, Îmbunătățire continuă, 6-Sigma, ce vrei. Toți au venit și au plecat și au lăsat o mică urmă, dar nu una sustenabilă. De data aceasta, trebuie să fie diferit.”

Domnul Johnson a pus punctul pe “i”. Lucrul dificil este că, de obicei, întrebarea nu este niciodată una despre „Ce să schimbi?”. În schimb, este despre „Cum să se întâmple?”. Cum să susții schimbarea într-un mod care să lase amintiri pozitive în organizație, făcând următoarea transformare și mai ușoară. Lăsarea unei moșteniri pozitive pentru generațiile viitoare care vor face schimbări este esențială.

Ceea ce urmărea el era o transformare – de a face ca 130 de fabrici din întreaga lume să adopte o metodologie unică de producție, bazată pe principiile Lean. Nu a fost prima dată când organizația a încercat să-și schimbe modul de lucru pentru a se asigura că există

## PUTEREA FACILITĂRII

procese de lucru mai eficiente. Mai multe încercări de schimbare similară, inclusiv 6 Sigma, Kaizen, TQM etc., toate au fost mai mult sau mai puțin de succes, dar nu au fost durabile.

Acum era pentru prima dată când organizația decidea să se angajeze într-o schimbare de această natură cu resurse interne – facilitatori care vor instrui alți facilitatori pentru a face schimbarea posibilă. O abordare sistematică, auto-organizată, care s-a dovedit a fi un mod de lucru de succes într-o organizație vastă, destul de sceptică, cu o echipă de aproximativ 100 de facilitatori interni din întreaga lume, instruiți pentru a sprijini această transformare.

Ne-am bazat munca pe câteva principii puține ca număr, însă importante:

### **Află ce funcționează și fă mai mult din acel lucru...**

Am observat, de la început, că ceea ce părea să funcționeze în această organizație a fost răspândirea naturală a ideilor, la fel ca un virus ce se răspândește prin corp sau cum meme-urile de pe internet devin virale. Întrebarea a fost: cum putem face din asta o idee grozavă? Ceva care creează curiozitate în mintea managerilor din toate fabricile, mai degrabă decât o abordare de lansare de tip „tsunami”, care a fost norma pentru multe încercări anterioare? O oportunitate a apărut la o mare conferință care a avut loc în Asia, cu toți managerii. În loc să anunțe acest lucru ca o lansare în întreaga organizație, a fost lansat ca un experiment. În plus, a fost posibil ca doar câteva locații să se alătore. Toate aveau să fie sprijinite de facilitatori. Această idee de raritate, sau de limitare a amplitudinii programului, părea să ducă la dorința de a face parte din primul val... întotdeauna un început bun.

### **Gândește-te la schimbarea auto-organizată!**

Doi mari gânditori în domeniul schimbării emergente au influențat o mare parte din munca noastră, Ralph Stacey și Ed Olson, autorii cărții “Facilitarea Schimbării Organizaționale”. Unul dintre principiile muncii lui Ed Olson constă în faptul că este posibil să influențezi peisajul schimbării de la control la auto-organizare la haos.

Trebuia să găsim o modalitate de a ne asigura că nu coborâm în haos, unde toată lumea ar adopta o abordare diferită. Și nici să nu creăm ceva care să nu prindă amploare. În sistemele naturale, dacă există prea mult control, organismul viu tinde să se lupte. Cu toate acestea, potrivit cercetătorilor din domeniul complexității, în spațiul de „auto-organizare” pot apărea noutatea, inovația și schimbarea vibrantă. Deci, este important să nu controlăm nici felul în care se întâmplă schimbarea, deși toți avem tendința înspre acord și certitudine.

*Făcând schimbarea prea mare ar însemna că am avea pe mâini o schimbare haotică.*

Răspunsul a venit prin stabilirea nivelului dimensiunii primei intervenții de facilitare. Încercarea de a controla schimbarea făcând-o prea mică nu ar crea interesul necesar. Făcând schimbarea prea mare ar însemna că am avea pe mâini o schimbare haotică.

Am decis să stabilim doar câteva terenuri de practică unde să testăm noi moduri de

lucru. Unde este în regulă să fii inovator, să testezi, să eșuezi și să înveți. Asta însemna că toate instrumentele pe care le-au folosit facilitatorii erau „ceva pe care l-am putea folosi în viitor”. Acesta sună mai mult ca un limbaj emergent, auto-organizat. Alternativa ar fi fost să o descriem ca „acesta este noul nostru mod de lucru”. Acest lucru sună a control și ar fi cauzat mai multă rezistență. Facilitatorii au introdus un instrument, l-au testat într-o manieră de colaborare cu echipele și au cerut feedback. Ajustarea instrumentelor în colaborare cu echipele fabricii a devenit o parte importantă a călătoriei.

### **Consultanții externi sunt ca ardeii iuți**

Desigur, consultanții pot aduce aceste cunoștințe suplimentare care pot „condimenta” modul în care o organizație gândește și acționează. Folosiți în cantitate prea mare totuși, prezența lor poate deveni copleșitoare și nu pare să lase un gust bun.

Sfatul nostru este: consultanții externi (inclusiv noi înșine) adaugă valoare acolo unde expertiza poate satisface o nevoie puternică. În acest caz, am fost două firme de consultanță care colaborau în jurul nevoilor clientului. O companie instruia toți managerii și facilitatorii interni în principiile și instrumentele Lean. Și apoi veneam noi, care ofeream expertiză despre cum să motivăm și să instruiem facilitatorii interni în intervenții și metode. Utilizând seturile de abilități de la fiecare companie independentă, clientul a obținut tot ce este mai bun din ambele lumi. Și din moment ce munca a fost colaborativă, nu a existat niciodată concurență între firmele de consultanță. Mai degrabă, era dorința de a învăța cât mai multe unii de la alții. Și a lăsa clientului toate capacitățile de a conduce el însuși această schimbare - acum și în viitor.

### **Taberele de antrenament chiar funcționează... și sunt și dure!**

Instruirea facilitatorilor a avut loc în tabere de antrenament. Acestea au fost experiențe de formare profunde și intense, constând în patru ateliere, fiecare cu o durată de o săptămână întreagă. Fiecare tabără a avut câte 24 de participanți din toată lumea. Ceea ce au avut în comun participanții nominalizați a fost un interes enorm de a face schimbarea. Tabăra a constat în patru săptămâni de antrenament. Aceasta a fost o investiție reală, atât din partea organizației, cât și din partea facilitatorilor înșiși. Această investiție asigură că învățarea este minuțioasă și nu o soluție rapidă. Acesta este unul dintre motivele pentru care este încă considerată una dintre cele mai de succes transformări realizate vreodată în această companie.

În timpul taberei de antrenament, facilitatorii au aflat despre:

- Lean manufacturing, similar cu abordarea folosită de Toyota
- Competențe de facilitare și ale unui facilitator
- Cum să lucrezi cu clienții interni (adică echipa locală de conducere a fabricii)
- Cum să gestionezi rezistența

## PUTEREA FACILITĂRII

- Cum să inspire schimbarea
- Cum să-i înveți pe alții abilitățile de bază de facilitare, astfel încât mașina să se poată dezvolta singură — pentru a se asigura că procesul continuă să fie emergent și auto-organizat.

În timpul taberei de antrenament, facilitatorii au format, de asemenea, legături foarte puternice între ei. Acest lucru le-a ușurat împărtășirea învățării și sprijinul reciproc în timpul schimbării. Fiecare grup din tabără a devenit o „celulă”. Această celulă a continuat să funcționeze ca o „wirearhie” – o rețea conectată de oameni cu interese comune. Acest lucru este foarte diferit de structurile ierarhice tradiționale găsite în organizații.

*Using the 'wirearchy' - a connected web of people with common interests*

În total, au existat patru grupuri, deci patru tabere de antrenament separate, fiecare cu câte 24 de facilitatori. Când grupurile ulterioare și-au început călătoria de învățare, grupurile anterioare făcuseră deja progrese mari. Ei au putut împărtăși cele mai bune practici cu noii lor colegi facilitatori. „Celulele” au comunicat între ele și au devenit o structură de sprijin foarte importantă pentru a face schimbarea posibilă.

Facilitatorii au învățat cum să contracteze cu clienții interni, directorii fabricilor. Acesta a fost un element foarte important în ceea ce a făcut ca această transformare să aibă succes. Aceasta este o competență cheie în rândul facilitatorilor IAF. Pentru cei care citesc acest capitol și sunt facilitatori interni, vă îndemnăm să dezvoltați neapărat această abilitate cheie. Multe probleme pe care le-am văzut că apar într-un proces de schimbare se datorează contractării slabe sau neclare cu clientul. Aveți grijă să faceți acest lucru foarte atent, înainte de a începe lucrul cu grupul mare.

Fiecare manager de fabrică a simțit că are „propria” echipă de facilitatori atunci când le-a venit rândul să înceapă să lucreze la Lean. A vorbi limba lor și a fi foarte conștient de provocările cu care se confruntă o anumită fabrică a fost ceva extrem de valoros. Facilitatorii au instruit echipele de conducere despre cum să creeze un mod de lucru folosind instrumentele de facilitare. Au facilitat primele runde de activități de îmbunătățire cu mare succes. Succesul s-a răspândit de la „terenurile de practică” din fabricile alese. Ca urmare, noi fabrici au început să lucreze cu propria lor echipă internă de facilitatori.

Metodele și principiile Lean s-au răspândit ca un virus într-un corp. La fel au făcut și experiențele pe care facilitatorii le-au adunat de la diferitele echipe cu care au lucrat. În total, facilitatorii au susținut fabricile, echipele lor de conducere și pe cele de la locurile de muncă, timp de aproximativ doi ani. Multe dintre fabrici au continuat să folosească facilitatorii pentru noi proiecte.

*Avem lideri care pot facilita schimbarea, nu doar să o gestioneze. Ei fac ca schimbarea să fie persistentă.*

A fi facilitator intern a devenit curând un rol consacrat în companie. Și a fi un lider-facilitator a devenit un standard pentru o bună conducere. „Exceelență în Producție” a devenit atât de succes încât a fost redenumită „Exceleanța în Afaceri”. S-a infiltrat și în funcțiile de marketing și finanțe. Cireașa de pe tort este că mai mulți dintre facilitatori continuă să participe la conferințele IAF. De fapt, o persoană a devenit Facilitator Profesional IAF Certificat™ (CPF) pe cont propriu.



Și cum rămâne cu domnul Johnson? Când am vorbit cu el, câțiva ani mai târziu, el a spus: „Aceasta este cea mai de succes transformare pe care compania noastră a reușit să o facă vreodată! Avem o adopție reală în fabricile din întreaga lume. Resursele și facilitatorii noștri interni fac acest lucru să se întâmple. Beneficiem de experiența facilitatorilor și consultantților externi pentru a ne asigura că nu facem prea multe greșeli. Avem lideri care pot facilita schimbarea, nu doar să o gestioneze. Ei fac schimbarea să „se lipească”. Și avem un nou rol în compania noastră — Facilitatorul!”

## **Exemplul #2: Facilitarea Schimbării Culturii într-o Lume Digitală**

„De ce este atât de dificil pentru manageri să transfere la locul de muncă ceea ce au învățat în programele de dezvoltare a leadership-ului?” Managerii au mers într-o locație din afara sediului pentru a-și dezvolta abilitățile de management al schimbării, înainte de a conduce o transformare majoră. Ulterior, a existat o lipsă de schimbare vizibilă a comportamentului, creând frustrare.

Compania de asigurări pentru care a lucrat Carina se confruntă cu schimbări masive. Digitalizarea este numele dat unei game de soluții tehnologice care schimbă modul în care funcționează o organizație. Acestea includ inovații precum inteligența artificială (IA), analize avansate și recunoaștere vocală. Planul era încorporarea acestora în aplicația web a companiei. Această digitalizare avusese deja un impact uriaș asupra modului în care angajații interacționează cu clienții. Carina era convinsă că mai urmau și altele.

Participarea managerilor la programul “Conducerea Schimbării” părea relevantă la momentul respectiv. După program au avut însă dificultăți să implementeze schimbarea și transformarea. S-au pierdut în urgența activităților de zi cu zi.

„Ar trebui să trimitem toți angajații în acest program împreună cu managerii lor”, a spus

*Ideea unei echipe care  
are un dialog consistent,  
fără noțiunea de „șef” și  
„subordonat”, este un mod  
de lucru de impact*

Carina. „Așa s-ar dezvolta împreună. Și majoritatea provocărilor din transformarea cu care ne confruntăm ar putea fi rezolvate într-o atmosferă de învățare reciprocă, în timp ce acum avem lideri care se întorc și planifică și execută schimbarea fără aportul echipelor lor, într-un mod unilateral. Da, hai să o facem! Vom crea un mediu de învățare în care toți trecem prin schimbare împreună. Vom

învăța și ne vom dezvolta în același timp. Trebuie să aflăm cum va afecta acest lucru o organizație de dimensiunea noastră, adică 3.000 de oameni!”

Majoritatea organizațiilor petrece mult timp dezvoltând capacități de schimbare pentru manageri și lideri de proiect. Adesea, trimițându-i în programe „departe” de munca lor zilnică. Și departe de oamenii pe care mai târziu îi vor implica (sperăm) în schimbare. Am început să ne întrebăm: Nu ar fi mai bine să dezvoltăm abilități de conducere pentru a facilita schimbarea cu colegii din aceeași cameră, astfel încât timpul de la învățarea despre facilitarea schimbării până la schimbarea lucrurilor să devină mult mai scurt și mai ușor?

## PUTEREA FACILITĂRII

Cu alte cuvinte, instruirea liderilor pentru a fi facilitatori cu propriile lor echipe pentru a aduce schimbări la locul de muncă.

Am încercat această abordare în multe organizații diferite și, pentru mulți, este un mod revoluționar de a gândi și de a lucra: a avea angajații prezenți în sală în care are loc dezvoltarea liderilor și planificarea schimbării. Ideea unei echipe care are un dialog consistent fără noțiunea de „șef” și „subordonat” este un mod de lucru de impact.

Acest exemplu vine de la o mare companie de asigurări. Compania a definit patru domenii importante pentru ca liderii și angajații să-și dezvolte abilități și capacități – să poată face față schimbărilor și transformării cu care se confruntau, ca indivizi și companie:

- Conducerea propriei persoane - Cum să fiu responsabil în munca mea de zi cu zi. Ce aş face dacă aceasta ar fi propria mea afacere, cu accent special pe gestionarea ambiguității în schimbare?
- Conducerea și lucrul în echipe - Cum să colaborezi cu ceilalți atunci când urmărești atingerea rezultatelor, chiar dacă constelațiile echipelor s-ar putea schimba.
- Conducerea afacerii - Cum să te concentrezi asupra clienților și nevoilor afacerii. O mentalitate antreprenorială chiar dacă trecem prin schimbări interne.
- Dezvoltarea afacerii - Cum să găsești modalități noi și mai bune de lucru și de îmbunătățire continuă.

Pentru fiecare domeniu, am creat un ghid de dialog cu exerciții și instrumente menite să provoace status quo-ul, explorând și lucrând la modalități noi și mai bune. Acestea i-ar ajuta pe oameni să reflecteze asupra modului de a fi atât ca echipă, cât și ca indivizi. Liderii au beneficiat de pregătire despre:

- cum să folosească un stil de conducere de tip facilitare;
- modul de utilizare a diferitelor instrumente și metode;
- cum să poată facilita dialoguri în echipele lor;
- cum să inspire trecerea la acțiune;
- explorarea a ceea ce „rezistența” la schimbare este cu adevărat și cum poate fi depășită;
- cum să creeze un mediu sigur pentru împărtășire și învățare în echipă; și,
- cum să utilizeze fiecare dintre cele cinci ghiduri de dialog.

La locul de muncă, au stabilit o serie de întâlniri bazate pe dialog. Au avut loc cel puțin patru, câte unul pentru fiecare zonă. Fiecare întâlnire a durat aproximativ două ore. Multe echipe au lucrat mult mai mult cu ghidurile de dialog, folosind exercițiile de mai multe ori.

A fost inspirațional să vedem cum atât liderii, cât și membrii echipelor, s-au bucurat să stea împreună și să discute despre cum s-ar putea dezvolta, atât ca lider al echipei, cât și ca membri ai echipei, în echipă. Ei au folosit instrumentele pentru a planifica și a se

Tabelul 1: Lista de pregătire a unei întâlniri de către lider

Cu mai mult timp înainte de întâlnire	Este clar pentru tine că știi care-ți sunt scopul și planul în desfășurarea sesiunii de dialog?
	Cum vor fi lucrurile diferite după sesiune, atât în privința mentalităților, cât și a setului de abilități?
	Ce trebuie să se întâmple imediat după sesiune pentru a folosi elanul de la finalul întâlnirii?
	Ce climat vrei să încurajezi la întâlnire?
	Cum îți vei stabili propriul rol de gazdă și diferitele sub-roluri pe care le implică?
	Intrând în papucii participanților tăi, cum îi poți atrage să intre în spiritul discuțiilor? Ce forme de rezistență ar putea avea? Ești pregătit să le gestionezi într-un mod care să fie în concordanță cu rolul tău de gazdă?
	Ce plan de „selecție” trebuie să ai, dacă e cazul?
	Care este „firul roșu” prin care poți lega această întâlnire de alte activități și întâlniri, pentru a ajuta oamenii să profite la maximum de ea?
Chiar înainte de întâlnire	Care este invitația pe care o faci? Oamenii trebuie să se pregătească în vreun fel? Te-ai întâlnit informal cu participanții? Poți reduce timpul de întâlnire prin ceea ce faci înainte?
	Spațiul de întâlnire este potrivit? Ai suficient spațiu de mișcare? Poți folosi spațiul puțin diferit pentru a da un anumit ton întâlnirii? Ți-ai alocat timp înainte de întâlnire să ajungi puțin mai devreme și să aranjezi lucrurile așa cum ai vrea să fie?
	Ți-ai pregătit toate materialele de lucru? Fă din aceasta sesiune o experiență fluidă. Veți avea apă, mâncare sau cafea? Unde sunt toaletele? Camera are temperatura potrivită?
Momentul sosirii la întâlnire	Cum inviți oamenii în spațiu, cum gestionezi regulile și cum gestionezi întârzierile?
La începutul întâlnirii	Cum stabilești agenda și contractul de grup? (concizie, confidențialitate, telefoane, prezență pe tot parcursul întâlnirii, construirea pe baza muncii celuilalt, a face loc pentru diferențe, etc.)
În timpul întâlnirii	Lucrezi cu ritm și varietate, asigurându-te că rezultatul dintr-o parte a întâlnirii devine punct de plecare pentru următoarea parte?
La finalul întâlnirii	Care este un final frumos și puternic care va ajuta la încheierea întâlnirii?
La plecare	Cum vor ieși oamenii din întâlnire și ce vor face în continuare?
După întâlnire	Cum vei comunica mai departe cu oamenii sau vei împărtăși informații cu alți facilitatori și alte echipe? (adică, cum vă asigurați că practicile sunt folosite și de alții, în alte contexte!)
După mai mult timp de la întâlnire	Când și cum te vei întoarce la participanți pentru a consolida conexiunile și buclele de feedback/feed-forward?

pregăti pentru schimbare în echipele lor și, de asemenea, ca metode de reflectare în timpul contextelor mai provocatoare ale schimbării, de exemplu, când treceau de la un sistem IT la altul, ceea ce a provocat multă frustrare în echipe. Instrumentele au fost folosite și atunci când s-a știut că unele locuri de muncă urmau să dispară atunci când oamenii urmau să se pensioneze.

## PUTEREA FACILITĂRII

Ghidurile de dialog au același design ca o carte de gătit, cu multe feluri de mâncare diferite din care puteți alege pentru fiecare context. Luați, de exemplu, ghidul de dialog pentru sesiunea „Conducerea propriei persoane”. Aici, am folosit o mulțime de exerciții de transparență pentru a construi încredere și înțelegere pentru fiecare individ din echipă. Un exemplu de exercițiu specific este „Linia vieții”. Echipele au discutat despre ce i-a făcut oamenii care sunt astăzi: împărțirea lucrurilor precum valorile, modelele importante, ambițiile pe care le aveau și ambițiile pe care le au pentru viitor, etc.

Alte instrumente au inclus metode de facilitare mai tipice. De exemplu, „Analiza Câmpului de Forță” pentru a afla modul actual versus modul ideal de lucru în viitor și pentru a determina forțele care conduc și împiedică schimbarea. De asemenea, „Grila Efort vs Impact” pentru a prioritiza activitățile și acțiunile viitoare; „Cele 6 Pălării Gânditoare” ale lui De Bono pentru a reflecta asupra învățăturilor, precum și Icebreaker-ere și Energisere pentru a aduce energie în echipe, atunci când este necesar.

*Acest lucru e important.  
Participarea ta este  
vitală. Mie, liderului,  
îmi pasă... asta  
contează!*

Un element important al fiecărui ghid este lista de verificare oferită liderilor (Tabelul 1). Acest lucru asigură că vor obține maximum de la fiecare sesiune. Acest tip de pregătire oferă multe mesaje importante participanților. De exemplu, „Acest lucru este important. Participarea ta este vitală. Mie, liderului, îmi pasă... asta contează!”

Frumusețea acestui mod de lucru este că managerii devin lideri facilitatori. Ei învață cum să conducă schimbarea împreună cu membrii echipei lor într-un context de învățare reciprocă.

Ghidurile despre utilizarea instrumentelor au fost foarte detaliate. Drept urmare, liderii s-au simțit în siguranță și competenți atunci când au aplicat diferite metode. Colegii s-au bucurat de sesiunile facilitate. Un angajat a spus: „M-au ajutat să trec prin această transformare. Nu sunt sigur că m-aș fi descurcat fără aceste sesiuni. A fost greu să merg la muncă în unele zile, mai ales când știam că vom primi mesaje negative despre externalizare și lucruri similare. Totuși, știind că eram cu toții împreună și că avem sesiunile disponibile pentru a structura și a înțelege schimbarea, m-a ajutat. Am devenit un manager mult mai bun după sesiuni și apoi am devenit un angajat mult mai bun, co-creator.”

Carina a fost încântată în mod special, deoarece însemna că schimbările au fost încorporate în tiparele de lucru zilnice. Întâlnirile regulate, programate și scurte au înlocuit intervențiile costisitoare și complexe în afara sediului. A folosi facilitarea pentru a schimba o cultură nu este o soluție rapidă. Are nevoie de foarte multe intervenții în timp, ceea ce necesită răbdare și perseverență. Echipa de conducere trebuie să crediteze facilitarea. De asemenea, este important să trecem dincolo de faptul că facilitarea este domeniul consultanților externi. În schimb, facilitarea devine tot mai folosită în întâlnirile de zi cu zi conduse de managementul echipei sau de conducătorul întâlnirii.

Dar cum rămâne cu a sta neutru, vă puteți gândi. Și a rămâne concentrat pe proces mai mult decât pe conținut? Desigur, au fost unii manageri care s-au simțit incomod la început. Dar cu o îndrumare potrivită din partea unui facilitator intern sau extern la prima întâlnire, majoritatea liderilor au vrut să preia ei înșiși restul procesului.

O întrebare care apare adesea în acest tip de cadru este: pot managerii să rămână neutri și să iasă dintr-un rol decizional „normal”? De aceea facem o distincție clară între facilitator, care este multi-parțial (de partea tuturor) și liderul care folosește abilitățile de facilitare.

Acesta din urmă are un dublu rol: În primul rând, în asigurarea unui proces bun și în al doilea rând, implicarea în conținut, într-o oarecare măsură. Din experiența noastră, liderii sunt, de obicei, foarte buni să intre și să iasă din roluri. Și când colegii/angajații se simt confortabil cu facilitarea, tot ei ajută și la clarificarea rolurilor. „Acum ești într-un rol de manager? Sau facilitezi această discuție? Ce proces vom folosi pentru luarea deciziilor în această întâlnire?”. Auzim adesea aceste întrebări de la membrii echipei care au experimentat o bună facilitare. Ei știu diferența pe care o poate face comunicarea clară și concisă.

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

Această abordare creează arene pentru învățarea reciprocă. Arene în care incluziunea și colaborarea sunt în joc cu adevărat. Aici vedem impactul uriaș pe care îl are facilitarea în organizații, atât cu liderii, cât și cu colegii de muncă. Acest lucru este mult mai bun decât instruirea liderilor pentru a deține controlul unilateral asupra schimbării.

### **Exemplul #3: Cum a Ajutat Facilitarea Ca Două Clinici să Devină Una**

„Cele două spitale ale noastre sunt la doar 30 de km unul de celălalt, dar se pare că distanța dintre noi este la fel de mare ca întregul drum din jurul globului și înapoi.” A fost luată o decizie politică de a uni cele două spitale într-unul singur. În primul rând, pentru că erau atât de aproape unul de celălalt. Și, în al doilea rând, pentru că din perspectivă medicală, ar putea oferi o îngrijire medicală mai bună, cu clinici mai mari și mai mulți specialiști.

Clinicile, împărțite anterior în două locații fizice, urmau să funcționeze acum ca una singură. Fuziunea a avut implicații uriașe. Nu numai asupra proceselor și procedurilor medicale, ci și asupra personalului. Acum era nevoie ca aceștia să facă naveta între două locații. O altă implicație a constat în culturile destul de diferite din cele două spitale. Acest lucru nu putea fi subestimat sau trecut cu vederea. „Cum oare putem face ca cele două clinici ale noastre să funcționeze ca una?”, a întrebat directorul de Terapie Intensivă, Per. „Chiar dacă personalul nostru înțelege că acest lucru este mai bine din punct de vedere medical, este totuși o provocare ca acest lucru să se întâmple.”

Secția de Terapie Intensivă dintr-unul dintre spitale era mai mare. Personalul care provenea din secția mai mică a simțit că modurile lor de lucru vor fi „devorate” de cel mai mare dintre cei doi, chiar dacă aveau mai multă experiență în îngrijirea avansată a traumei. „În acest moment gândirea în clinica mai mare este că ei vor „prelua” personalul din cea mai mică. Și că cea mai mică se va închide, ceea ce nu este adevărat”, a spus Per. „De fapt, ne vom concentra pe a deveni O SINGURĂ clinică, cu o parte specializată în îngrijire de urgență și traumă, iar cealaltă specializată în îngrijire electivă și planificată. Nu este vorba despre închiderea uneia. Este vorba despre închiderea ambelor clinici așa cum funcționează astăzi și reconstruirea unei noi clinici care poate oferi terapie intensivă

## PUTEREA FACILITĂRII

conform noii noastre misiuni. Și, în același timp, facem o promisiune de diferențiere (engl. value proposition) către membrii comunității noastre. Dar cum putem face asta? Am nevoie de ajutorul vostru!”

Spitalul știa despre facilitare, experimentând rezultate pozitive în trecut. Facilitatorii interni și externi au susținut ateliere specifice, precum și procese mai lungi la spital. Accentu-l în atelierele de lucru a fost pus pe schimbul de cunoștințe și colaborarea între echipe.

Așadar, atunci când două clinici importante a trebuit să fuzioneze într-una singură, atât Directorul Spitalului cât și Directorul Secției de Terapie Intensivă au solicitat sprijin privind facilitarea. Ei au înțeles că facilitarea va fi vitală pentru ca fuziunea să aibă loc într-un mod care să fie incluziv și colaborativ.

“CE”-ul era deja hotărât — realizarea unei singure clinici din două. Dar “CUM”-ul ar fi putut fi planificat și executat în multe moduri diferite. Cu o experiență anterioară pozitivă și cu rezultate bune din facilitare, echipa de conducere a spitalului a decis să investească într-o echipă internă de facilitatori. Aceștia urmau să sprijine întregul proces de schimbare de la început până la sfârșit. Un proces care ar dura aproximativ trei ani.

Instruirea facilitatorilor interni a explorat modul de utilizare și de intervenție cu metode orientate spre soluții. Acestea s-ar concentra pe punctele forte, pe ceea ce funcționează în ambele clinici și pe cum să crești și să faci mai mult din aceste aspecte, mai degrabă decât să se concentreze pe ceea ce nu era în regulă. În primele etape, angajații au fost invitați la sesiuni în grup mare. Scopul a fost să se pregătească pentru schimbare într-un mod incluziv și colaborativ. Appreciative Inquiry (AI) a fost folosită ca filosofie și metodă, ceea ce a făcut posibil ca toate vocile să fie auzite. O sesiune de AI începe de obicei cu interviuri în perechi și cu un set fix de întrebări din ghidul de interviu:

1. Povestește-mi despre o situație în care clinica în care lucrezi a funcționat bine. Ce s-a întâmplat? Cine a fost implicat? De ce a fost o experiență atât de pozitivă?
2. Ce valori sau principii de bază ghidează munca pe care o desfășori în clinica ta?
3. Dacă ai avea o dorință, cum ai dori să vezi funcționarea clinicii noastre unite în viitor? Cum arată „Viitorul Perfect”?

Angajații se interviewau între ei, câte unul de la fiecare clinică. Deja la acest prim pas, ei găseau un teren comun, lucrând împreună. În continuare, am propus să formeze grupuri de șase persoane, deci trei câte trei perechi să se unească, iar în aceste grupuri, au repetat poveștile pe care le-au surprins în timpul interviurilor. Grupurile aveau două sarcini. În primul rând, să surprindă valorile sau principiile pe care păreau să le aibă în comun în grup. Acestea au fost temele care au apărut de la întrebarea 2 din ghidul de interviu. Apoi să-și vizualizeze Viitorul Perfect când toți lucrau împreună ca o singură clinică de succes. Răspunsurile pentru această parte au venit cu inspirația oferită de întrebarea 3 din ghidul de mai sus.

Acest proces i-a ajutat pe angajații din ambele clinici să vadă cât de multe au în comun: că ambele clinici au puncte forte cu care să contribuie și că viziunile lor comune despre viitor erau aliniate. Prin acest mod de lucru, a apărut o curiozitate firească și a înlocuit îndoiala și

teama care existau mai devreme. După aceste sesiuni inițiale, s-au creat echipe speciale cu participanți din ambele clinici. Ele s-au concentrat pe lucrul pe diferite subiecte, cum ar fi alinierea proceselor și a procedurilor medicale, alinierea programelor de lucru, stabilirea atelierelor de lucru în care a avut loc schimbul de cunoștințe și lucrul la elementele din cultură în care doreau să vadă o schimbare.

O invitație de a participa la echipele speciale sau la grupuri de lucru a fost adresată tuturor angajaților. De asemenea, facilitatorii interni instruiți au intrat în acțiune folosind diferite metode și procese.

În total, am pregătit aproximativ 30 de facilitatori care au susținut toate departamentele. Erau oameni interesați de facilitare, având experiențe diverse: asistente medicale, medici și mai multe roluri administrative. Timp de trei ani intensi, ei au oferit sprijin de facilitare organizației. Au fost și ei foarte apreciați. Când i-am intervievat pe Directorul spitalului și pe Directorul Unității de Terapie Intensivă, ambii au spus că nu ar fi fost niciodată posibilă realizarea acestei fuziuni și transformarea modului în care funcționau clinicile fără sprijinul facilitării. Ambii au recunoscut că poate fi o provocare să lucrezi cu grupuri foarte specializate și profesionale, cum sunt asistentele și medicii. Cu toate acestea, datorită profesionalismului facilitatorilor și a faptului că aceștia proveneau și din aceeași organizație, s-a creat un sentiment că „suntem cu toții în asta împreună”.

*Nu ar fi fost niciodată posibil să se realizeze această fuziune și să se transforme modul în care funcționau clinicile fără sprijinul facilitării.*

## **Reflecții și Recomandări**

Uneori suntem întrebați de colegii care lucrează ca facilitatori externi: „De ce pregătiți atât de mulți facilitatori interni? Nu ar fi mai profitabil pentru voi să prestați singuri un volum mai mare de muncă, ca resurse externe pentru aceste organizații?” Ei bine, pentru noi, ambiția a fost întotdeauna să răspândim puterea facilitării. Apoi, trebuie să găsești modalități de „scalare” a ceea ce faci.

Dacă în fiecare an instruiți 30 de facilitatori interni în 10 organizații, vom avea 300 de oameni care folosesc facilitarea și ajută organizațiile să ofere rezultate și mai bune. Dacă apoi, în cele 10 organizații, instruiți 100 de manageri să devină lideri-facilitatori în vremuri de schimbare, atunci avem 1.000 de lideri facilitatori. Dacă fiecare lider folosește abilitățile de facilitare cu echipa sa de 10 persoane, am permis modalități mai colaborative și incluzive de lucru pentru aproximativ 10.000 de oameni... și aceasta este puterea facilitării!

Amintiți-vă de binecunoscutul proverb: „Dă-i omului un pește și îl hrănești pentru o zi, arată-i cum să pescuiască și îl hrănești pentru toată viața.” Aceasta este o mentalitate de abundență din care alegem să operăm în toată munca noastră. O mentalitate de abundență este alternativa la o mentalitate de deficit. Puteți alege să priviți lumea ca fiind abundență sau săracă, dar ele nu pot co-exista. Mentalitatea de abundență curge dintr-un sentiment interior profund al valorii personale și al siguranței. Este o paradigmă care se bazează pe



## PUTEREA FACILITĂRII

credința că există mai mult decât suficient pentru toată lumea.

În calitate de consultant independent, sau „om-orchestră”, este mai dificil să ajungi la atât de mulți, cel puțin într-un timp scurt. Desigur, puteți avea un impact mare, mergând profund și lucrând profund cu grupuri mai mici. Și activitatea în sine poate fi extrem de plină de satisfacții pentru tine ca facilitator. Dar, dacă doriți să vă „extindeți” munca, fie trebuie să găsiți colegi cu care să vă conectați, fie să dezvoltați resurse interne care fac ele însele cea mai mare parte a activității de facilitare. În toate cazurile noastre, organizațiile au devenit total independente de noi. Și acesta, pentru noi, este un aspect foarte satisfăcător.

Când vine vorba de instruirea facilitatorilor interni, networking-ul este foarte important. Făcând formare de facilitatori împreună cu colegii interni, construiți o comunitate excelentă pentru împărtășirea celor mai bune practici – și pentru împărtășirea dificultăților și sprijinul reciproc în sarcini mai provocatoare.

A fi un facilitator intern are unele dezavantaje în comparație cu a fi unul extern. De exemplu, unii ar putea pune la îndoială lipsa de exemple de la alte organizații. Și dacă „eșuezi” cu sarcinile, poate fi dificil să-ți recuperezi reputația de facilitator priceput. Așadar, petrecem timp pentru a ajuta clienții cu care lucrăm să configureze infrastructura care să ajute facilitatorii să se conecteze și să se sprijine reciproc. Facem același lucru și pentru lideri. Acest lucru se realizează în mai multe moduri - prin apeluri rapide Skype în fiecare lună, oferind „sesiuni de amplificare” a competențelor, care completează abilitățile și inspiră la acțiune. Sau prin utilizarea perechilor de asistență între colegi, prin care facilitatorii se pot sprijini și provoca reciproc. În multe dintre organizațiile cu care lucrăm, rețelele de facilitatori iau contact cu rețele din alte organizații. În acest fel, învățarea și împărtășirea succesului continuă dincolo de granițele organizației.

În Suedia, timp de 12 ani, am organizat conferința anuală „Faciliteringsdagarna” (Zilele Facilitării). Acest lucru promovează facilitarea și creează un loc pentru învățare, împărtășire și creare de rețele între facilitatori, rețele de facilitatori și lideri facilitatori. Această conferință atrage de obicei între 100–150 de facilitatori, mulți dintre ei interni. Toți o văd ca pe o oportunitate grozavă de a crea relații cu ceilalți. Mulți lideri și clienți participă și contribuie cu perspectiva lor asupra modului în care facilitarea face diferența în organizațiile lor și ce rezultate creează.

## Concluzii finale

Aceste trei exemple din viața reală arată cum clienții cu provocări complexe, în situații destul de diferite, pot fi ajutați prin puterea facilitării. Fie că este vorba de lideri-facilitatori, abilități de facilitare sau de adoptarea rolului de facilitator, ceea ce au în comun este convingerea că schimbarea reală și de durată poate fi realizată numai prin implicarea celor care sunt afectați de schimbarea respectivă..

Lucrăm de mulți ani în domeniul facilitării și al schimbării organizaționale. În acest timp, a devenit evident pentru noi că ceea ce funcționează într-o organizație nu se aplică neapărat și în alta. La urma urmei, organizațiile vin în multe forme și dimensiuni. Având în vedere acest lucru, amintiți-vă că în orice organizație pot exista indicii unice despre ceea ce funcționează. Acestea vor ajuta la facilitarea schimbării și la succesul transformării.

Suntem pasionați să construim comunități de facilitatori interni. Și am descoperit că dezvoltarea aceleiași pasiuni și capacități cu facilitatorii interni necesită timp și efort. În plus, oferind facilitatorilor libertatea de a acționa pentru a ajuta echipele necesită, de asemenea, un angajament.

Același lucru este valabil și pentru liderii care caută să creeze o schimbare de cultură prin dialog facilitat. Este esențial să se dedice timp și efort pentru ca schimbarea reală să aibă loc. Iar rezultatele pot fi uimitoare.

Schimbarea apare conversație cu conversație. Organizațiile devin de clasă mondială persoană cu persoană. Deci, deși formarea liderilor care folosesc din ce în ce mai mult facilitarea nu este o soluție rapidă, impactul în timp poate fi foarte mare.

În cele din urmă, există un lucru care ne-a dat foarte multă energie de-a lungul anilor: să vedem rezultatele pe care echipele le-au obținut de-a lungul anilor datorită ajutorului oferit de facilitatorii interni. După vorbele aproximative ale lui Margaret Mead, „Nu vă îndoiiți niciodată că un grup de facilitatori atenți și dedicați poate aduce schimbări durabile; într-adevăr, din experiența noastră, este singurul lucru care a avut vreodată acest efect.”

## **Referințe**

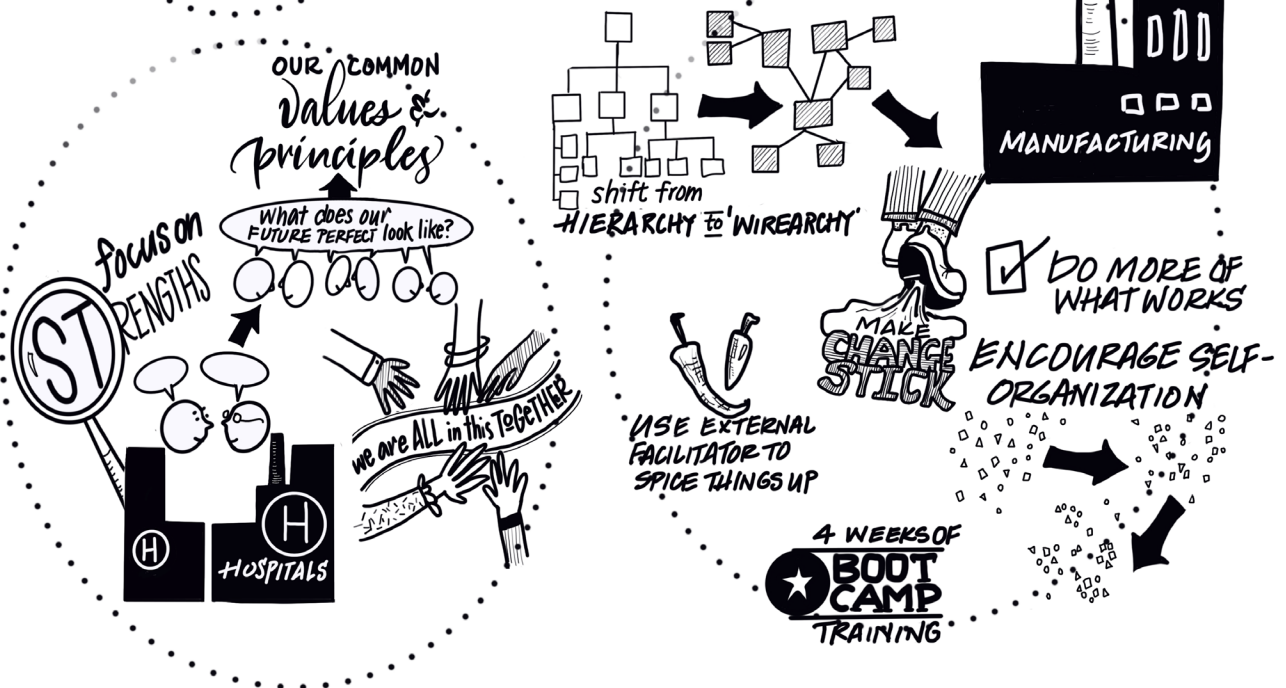
Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer



- T** ABUNDANCE MINDSET INSTEAD OF SCARCITY MINDSET
- I** INTERNAL TRAINING SCALES UP CAPACITY, BUILDS A COMMUNITY OF PRACTICE & SPREADS THE POWER OF FACILITATION
- P** USE 'BOOSTER SESSIONS' WHEN INTERNAL FACILITATORS NEED HELP, RECOVER & LEARN FROM MISTAKES
- S** USE PEER ASSIST/COACHING PAIRS FROM DIFFERENT NETWORKS

@rosanna\_acf

facilitating CHANGE & TRANSFORMATION



Rezumat vizual de Rosanna von Sacken



### Capitolul 3

# Puterea Facilitării pentru Gândirea Critică

Mark Bain

Astăzi, viteza și volumul informațiilor pot fi copleșitoare. Abilitățile de gândire critică oferă oamenilor uneltele de care au nevoie pentru a asculta activ și pentru a folosi informația într-un mod eficient. Cei care gândesc critic contestă presupunerile și se concentrează asupra informațiilor care conduc la calea inovației mai degrabă decât la calea autosuficienței.

Procesul de a deveni o “organizație care gândește” începe cu motorul organizației și anume oamenii ei. Pentru a beneficia de avantajele unei organizații care gândește critic este nevoie ca gândirea critică colaborativă să fie integrată în cultura organizației.

Organizațiile care vor să se îndrepte către această direcție vor avea nevoie să facă schimbări pe mai multe planuri pentru a stabili procesele necesare și să se deschidă către beneficiile unei gândiri critice colaborative îmbunătățite. Facilitarea poate ajuta cultura organizației în această schimbare. Totodată, gândirea critică poate amplifica puterea facilitării, ajutând indivizi, grupuri, organizații și comunități să examineze toată informația, toate punctele de vedere și toate perspectivele astfel încât să-și îmbunătățească abilitatea de a gândi mai bine împreună.

Acest capitol va explora cum gândirea critică împreună cu creativitatea/inovarea, comunicarea și colaborarea pot amplifica puterea facilitării.

---

## Ce este Gândirea Critică și Cum Poate Ajuta?

În 2005, revista de “Gandire și Rezolvare de Probleme” din Coreea a publicat o lucrare intitulată “Evoluții curente în rezolvarea problemelor organizațiilor în mod creativ: Focus pe abilități și stiluri de gândire”.<sup>1</sup> În acest articol autorul prezintă un număr de studii care examinează cum organizațiile și angajații care au învățat să rezolve probleme în mod creativ au crescut reușitele organizației. Rezultate precum reducerea costurilor, procese decizionale mai bune, creșterea motivației angajaților și atitudini de învățare crescute au fost toate atribuite creșterii abilităților de Gândire Critică atât pentru organizație, cât și pentru angajații ei.

## PUTEREA FACILITĂRII

Pentru a inspira angajații să gândească critic este nevoie de trei elemente esențiale în organizație: o comunicare eficientă și deschisă, o disponibilitate de a colabora la toate nivelurile organizației și o cultură care încurajează creativitatea și inovarea. Toate acestea permit ca inteligența colectivă a organizației să crească și să se extindă.

Organizațiile care încurajează gândirea critică dezvoltă dexteritate operațională. Acestea sunt agile și se adaptează ușor impredictibilității cu care vine viitorul. Cercetările au arătat că organizațiile care implementează aceste procese pot “să se aștepte să obțină cu 20% mai mult din veniturile lor viitoare din surse noi decât organizațiile mai tradiționale”<sup>ii</sup>

### Cum să Devii un Gânditor Critic

Există trei elemente necesare pentru dezvoltarea abilităților de gândire critică: curiozitate, scepticism și modestie.

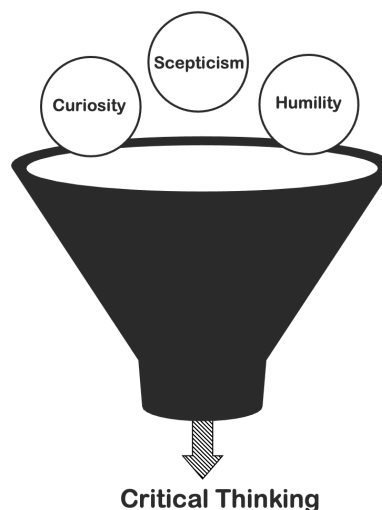
Curiozitatea îi ajută pe oameni să se concentreze pe “de ce”. Ajută la descoperirea surselor discuției, problemei sau situației. De asemenea, curiozitatea ne face să ne întrebăm despre motivația din spatele informației pe care o consumăm. O minte curioasă se va întreba: De ce o anumită informație este disponibilă/oferită? De ce se așteaptă de la mine să fiu de acord? Ce presupuneri ar trebui să fie știute despre această informație?

Curiozitatea dezvoltă dorința de a-i asculta activ pe ceilalți, de a se întreba la ce s-au referit și să se angajeze într-un dialog cu sens. Curiozitatea dezvoltă abilitățile de ascultare, de a fi prezent și a percepe neînțelegeri, prejudecăți, presupuneri, sensuri ascunse etc. Curiozitatea conduce la o disponibilitate de a asculta și de a lua în considerare și alte puncte de vedere. Ne permite să luăm în considerare informația înainte de a-i judeca validitatea sau relevanța.

Pe lângă curiozitate, scepticismul este o parte necesară gândirii critice. Scepticismul

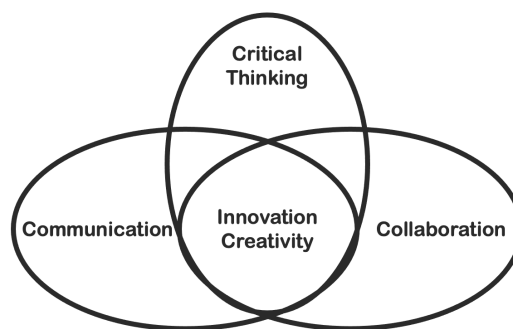
*Evaluarea fluxurilor de informație “care intră” ajută la asigurarea calității ideilor “care ies”.*

construiește abilitatea de a fi agil cu părerile, ideile și informațiile. Scepticismul nu înseamnă că totul este în mod automat chestionat și neluat în seamă. Înseamnă că ești atent la informațiile ce pot fi nesigure, înșelătoare, părtinitoare sau provin din experiențe individuale. Scepticismul oferă oamenilor posibilitatea să se concentreze pe validitatea informației și utilitatea acesteia pentru a defini logica de gândire. De exemplu pentru a decide ce tip de dispozitiv este necesar pentru ca o rachetă să aterizeze pe o lună făcută din brânză, în mod obișnuit are loc o dezbatere despre dispozitivele de aterizare. Scepticismul aduce discuția mai întâi la probabilitatea unei luni făcute din brânză și sursa informației. Scepticismul le oferă oportunitatea celor care gândesc critic să evalueze fluxurile de



informație ”care intră” ceea ce ajută la asigurarea calității ideilor ”care ies”.

Ultimul element al gândirii critice este modestia. Modestia ne permite să conștientizăm că a greși poate fi un lucru pozitiv. Modestia ne permite să ne așteptăm ca ideile, gândurile și presupunerile noastre să poată fi eronate. Ne oferă abilitatea de a recunoaște că dacă rămânem atașați de o informație ”greșită” putem lua decizii proaste. Cu cât ne debarasăm mai repede de informația greșită, cu atât mai repede putem să ne îndepărtăm de căile de cunoaștere incorecte. Cei care gândesc critic nu sunt într-o stare continuă de îngrijorare că pot greși, ei sunt deschiși către a vedea diferite opțiuni și oportunități. Ei sunt pregătiți să analizeze noi informații independent de faptul că ele susțin sau nu niște concluzii pe care le doresc. Acest comportament îi eliberează să urmărească, să adune și să consume critic informații noi.



Uneori este dificil să recunoaștem că am greșit. În același timp, dacă ne agățăm de informații, idei sau presupuneri care sunt greșite, acestea vor fi o povară asupra modului nostru de gândire. O deschidere către ideea că putem și greși deschide potențialul de a vedea lucrurile dintr-o perspectivă diferită și de a depăși fixația funcțională a ideilor noastre. Nu putem gândi împreună mai bine dacă nu suntem dispuși să ne provocăm propriile idei și presupuneri.

Bineînțeles, curiozitatea, scepticismul și modestia nu sunt folositoare doar pentru a construi un mod de gândire critică. Așa cum au arătat și celelalte capitole din carte, o doză sănătoasă de curiozitate, scepticism și modestie sunt necesare pentru a putea gândi împreună într-un mod mai eficace.

## Gândirea Critică și Comunicarea

*Echipele vor asimila rapid acest nou „combustibil al cunoașterii” în propriile lor idei și metode de luare a deciziilor.*

Cunoașterea instituțională reprezintă suma acelor experiențe câștigate în cadrul organizației de-a lungul timpului, prin experimentare și învățare. Sunt acele lecții pe care angajații le-au învățat ”făcând lucrurile” în organizație. Pentru ca organizația să devină una cu gândire critică este nevoie ca această înțelepciune să fie

împărtășită mai departe cu colegii. Faptul că aceste informații nu sunt păstrate doar de câțiva oameni, ci sunt împărtășite cu toată lumea, are o contribuție importantă la stoparea pierderii acestei cunoașteri din organizații. Organizațiile cu o cultură orientată către gândirea critică se asigură că aceste cunoștințe sunt tratate ca o resursă organizațională.

Organizațiile ce se dedică cultivării gândirii critice iau măsuri pentru a fi sigure că toate întâlnirile de business, discuțiile și procesele sunt văzute ca oportunități de învățare.



## PUTEREA FACILITĂRII

Discuții regulate despre ce a mers bine, ce a eșuat, cum putem face mai bine, ce nu vom repeta și cum ne putem schimba sunt foarte importante. Distribuția învățării către toată lumea întărește inteligența colectivă a organizației. Foarte des, le recomand managerilor să includă “Conversațiile Concentrate” în fiecare întâlnire și proiect ca să încurajeze reflecția, învățarea și împărtășirea între membrii echipei.

Activitățile de tip “Conversații Concentrate” distribuie învățarea din toate punctele de vedere și oferă membrilor timp să reflecteze și să se gândească la ce au învățat. De asemenea, devin și un ajutor pentru creșterea angajamentului în echipă. Aceste procese colaborative ar trebui să fie pregătite astfel încât să distribuie învățarea organizațională prin împărtășirea informației, evaluare transparentă, reflecție și îmbunătățire continuă. Acest proces are ca beneficiu secundar faptul că permite angajaților noi să dobândească ani întregi de învățare într-o perioadă foarte scurtă de timp. Distribuirea lecțiilor învățate de la “individ” la “organizație” permite tuturor să rezolve probleme, să învețe din greșeli, să contribuie la idei noi și să examineze împreună procesele de business.

Tratarea cunoștințelor instituționale ca pe un bun comun permite grupurilor să învețe din propriile experiențe prin împărtășirea propriilor reflecții, precum și să învețe din experiențele altora din întreaga organizație. De fiecare dată când adunați angajații, introduceți câteva conversații facilitate de gândire critică pentru a încuraja oamenii să împărtășească și să își extindă cunoașterea instituțională. Încurajați povestirea modului în care procesele de încercare și eroare (engl. trial and error) au condus la noi tehnici sau abordări. Promovați discuțiile privind experiențele învățate, dificultățile și victoriile. Propuneți scenarii de tipul “ce-ar fi dacă” pentru a încuraja o gândire mai profundă și o învățare avansată. Organizați sprinturi de proiectare de tip Agile pentru a rezolva probleme și a lua în considerare procese alternative. Echipele vor asimila rapid cunoștințele pe care le dobândesc, precum și procesul de a gândi mai bine împreună. Apoi vor încorpora aceste cunoștințe în propriile idei și le vor folosi pentru a lua decizii mai bune.

## Gândirea Critică și Colaborarea

Comunicarea deschisă duce la schimbul de idei și reprezintă baza colaborării. Colaborarea duce la învățarea organizațională și la dezvoltarea de soluții inovatoare. Pe măsură ce colaborarea devine o normă, inteligența colectivă se dezvoltă, inovația înflorește, iar angajații devin entuziasmați și implicați.

De câțiva ani, Gallup realizează sondaje la locul de muncă (SUA) pentru a cuantifica nivelul de implicare al angajaților la locul de muncă. În 2017, Gallup a raportat că doar o treime dintre angajații din SUA erau implicați la locul de muncă. Aceste cifre se mențin la nivelul fiecărei generații - Baby Boomers, Generația X și milenialii - desființând mitul conform căruia neimplicarea este doar o problemă a celor mai tineri. Cercetarea arată rezultate similare la toate nivelurile educaționale (de la liceu la studii postuniversitare). Gallup a continuat să raporteze că “angajații neimplicați costă țara undeva între 450 și 550 de miliarde de dolari în fiecare an”<sup>iii</sup>.

Gândirea critică combinată cu colaborarea este soluția de care angajații au nevoie pentru a trece de la o stare de neimplicare la implicare. O atmosferă în care angajații sunt încurajați să colaboreze și să își împărtășească ideile stimulează creșterea angajaților și un sentiment



de valoare. Colaborarea le oferă angajaților timpul necesar pentru a-și testa judecățile, ideile și motivele cu alții și pentru a contribui în mod deschis la o schimbare reală.

Organizațiile cu gândire critică își sprijină oamenii pentru a găsi soluții la probleme și a gândi împreună folosind procese de colaborare. Angajații încep să aibă o viziune mai completă asupra organizației. Colaborările între diferite părți ale organizației transformă discuțiile de la “Eu doar asta fac în fiecare zi” în schimburi entuziaste despre cine face ce și de ce. Ședințele devin discuții care scot la iveală idei noi, elimină întârzierile din procese, eficientizează practicile de business și reduc redundanțele. Procesele de business din cadrul organizației se reorganizează pe măsură ce angajații găsesc modalități de a lucra mai bine împreună. Ideile care nu funcționează sunt revizuite rapid, deoarece căile de comunicare sunt deschise. Cel mai important, angajații își asumă responsabilitatea de a-și propune ideile, se simt liberi să experimenteze și sunt interesați să încerce noi metode. Într-o perioadă scurtă de timp, angajații se mobilizează pentru a executa cele mai bune practici la care au contribuit ca autori și sunt implicați în a face ca ideile lor să funcționeze.

Pentru a încuraja colaborarea, organizațiile trebuie să sprijine conversații autentice atât între membrii echipei, cât și între echipele sau departamentele din organizație. Trebuie implementate procese formalizate pentru a încuraja colectarea și schimbul de idei. Este mai mult decât a pune oamenii în aceeași încăpere.

Organizațiile trebuie să adopte puterea facilitării atât în contexte formale, cât și informale. E nevoie ca liderii să ofere timp și spațiu pentru ca angajații să se implice, să interacționeze, să facă schimb de idei și să experimenteze. Și, așa cum s-a discutat în ultimul capitol, să dezvolte competențe și abilități de facilitare în întreaga organizație.

*”Oamenii spun că unele dintre cele mai bune inovații se pot realiza pe spatele unui șervețel de hârtie, dar ceea ce a declanșat cu adevărat acea inovație a fost dialogul care a avut loc în jurul mesei.”*

Din ce în ce mai mulți oameni îmi povestesc că ritmul de lucru nu le oferă timp să se oprească și să se gândească la numeroasele probleme cu care se confruntă în fiecare zi. Angajații sunt ocupați să “facă”, fără a avea timp să se “gândească” la opțiuni sau să discute alternative. Din ce în ce mai mulți oameni sunt forțați să ia decizii pripite, pe cont propriu și cu informații limitate. Ei iau decizii din mers, fără să aibă informații din partea celor din jur, din cauza stării de urgență care este predominantă în întreaga organizație. În consecință, frica de a lua decizii greșite duce adesea la amânare. Împingerea deciziilor pe mai târziu sau ignorarea necesității de a alege sunt adesea preferate în locul luării unei decizii greșite. Angajații pe care i-am intervievat mi-au spus că ar prefera să fie criticați pentru că nu au luat decizii, decât să fie cunoscuți ca fiind persoane care iau decizii proaste. Ideea de a-și lua timp pentru a colabora cu alții pentru a lua decizii mai bune nici măcar nu este luată în considerare.

Organizațiile colaborative adoptă activitățile față în față (sau online) care oferă oamenilor posibilitatea de a-și exprima problemele, de a căuta idei alternative și de a colecta informații utile. Organizațiile colaborative încurajează gândirea critică într-un mod care sprijină acest proces. După cum este ilustrat în alte capitole, colaborarea extinde inteligența colectivă. Dar nu doar organizația este cea care beneficiază. Fiecare individ din cadrul grupului poate adăuga cunoștințele celorlalți membri ai grupului la “banca de date” personală, ceea ce îi permite să avanseze în gândirea critică și să ia decizii mai bune.

## PUTEREA FACILITĂRII

Acest proces le oferă oamenilor timpul necesar pentru a-și diseca problemele, a discuta alternativele și a testa soluțiile cu ceilalți pe loc. Acest lucru ajută angajații să dobândească încrederea necesară pentru a decide mai ușor asupra unei soluții și sunt mai apti să ia și să execute deciziile. Oamenii spun că unele dintre cele mai bune inovații se pot realiza pe spatele unui șervețel de hârtie, dar ceea ce a declanșat cu adevărat acea inovație a fost dialogul colaborativ care a avut loc în jurul mesei.

Multe echipe de conducere cu care colaborez vorbesc despre mărimea organizației ca despre o barieră în calea colaborării și a implicării. De fapt, raportul Gallup, menționat mai sus, a constatat că în jur de 1.000 de angajați reprezintă “punctul critic” pentru problemele legate de angajamentul angajaților. Dar, după cum s-a văzut în alte capitole, mărimea organizației nu ar trebui să fie considerată un impediment pentru colaborare sau implicare. Colegii mei, autori ai capitolelor anterioare din această carte, oferă cu toții exemple excelente de procese facilitate care au dus la un nivel ridicat de implicare și la rezultate semnificative în țări, comunități și organizații mari. Puterea facilitării într-o organizație cu o cultură construită pe gândirea critică prevalează de fiecare dată asupra preocupărilor legate de mărime.

Cultivarea gândirii critice în cadrul organizației nu numai că le permite angajaților să descurce și să eficientizeze procesul de lucru în business, dar este, de asemenea, benefică pentru rezultatele financiare ale companiei. Potrivit unui studiu realizat de Kenex, companiile cu angajați implicați au avut randamente totale ale acționarilor de cinci ori mai mari pe o perioadă de cinci ani decât companiile cu angajați mai puțin implicați.<sup>iv</sup> Un studiu realizat în 2011 de Towers Perrin a constatat că societățile cu angajați implicați au marje de profit net cu șase procente mai mari.<sup>v</sup> Crearea unei culturi a gândirii critice în cadrul organizației îi implică pe angajați prin practicarea unui schimb deschis de informații, prin valorizarea contribuției fiecăruia la toate nivelurile organizației și prin implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor. Aceasta insuflă un sentiment de apartenență, valoare și satisfacție, exact după ceea ce tânjesc angajații neimplicați.

## Gândirea Critică și Creativitatea/Inovarea

Organizațiile cu o gândire critică puternică își pregătesc angajații pentru a fi flexibili și îi ajută să-și dezvolte abilitățile necesare pentru a se adapta și a se schimba. Culturile corporatiste rigide nu se adaptează la cerințele în schimbare. Procesele lor de business prestabilite le semnalează angajaților că alegerile sunt limitate, iar ideile noi nu sunt binevenite. Organizațiile rigide nu sunt prea interesate să dezvolte competențele de care angajații au nevoie pentru a inova sau a se adapta la cerințele în schimbare. Atunci când se confruntă chiar și cu abateri minore de la normele de activitate, aceste organizații “clachează”, iar angajații devin incapabili să facă față schimbărilor rapide de priorități sau nevoilor de business accelerate.

Organizațiile cu gândire critică îmbrățișează creativitatea și inovarea. Prin canale deschise de comunicare și prin încurajarea colaborării, organizațiile cu gândire critică sprijină și încurajează angajații să fie creativi și inovatori. Încurajarea echipei de a explora idei noi, de a propune soluții alternative și de a contesta practicile curente conduce la o atitudine de tip

“pot face”, axată pe soluții, în întreaga organizație. Acest lucru conduce la o cultură în care angajații sunt din ce în ce mai capabili să acționeze și să execute noi soluții/idei, deoarece sunt persoane cu experiență în rezolvarea problemelor și pregătite pentru schimbare.

Atunci când organizațiile adoptă și încurajează creativitatea, ele deschid ușa pentru ca angajații să colaboreze și să rezolve problemele în moduri noi și mai bune. Atunci când ei își dau seama că au posibilitatea de a fi creativi și că managementul sprijină acest comportament, ei încep să privească problemele nu ca pe niște obstacole, ci ca pe niște provocări. Acest stimulent creativ nu numai că duce la idei noi și interesante, dar pregătește terenul pentru ca angajații să se implice pe deplin în inițiativele de schimbare și transformare organizațională.

Creativitatea duce la inovare. Efortul companiilor de a găsi modalități de a inova, de a renunța la abordările învechite și de a explora noi modalități de a anticipa și de a aborda riscurile viitoare este interconectat la nivel global. O organizație care adoptă și cultivă gândirea critică, competențele de facilitare, comunicarea deschisă și colaborarea le permite angajaților nu numai să fie conștienți de provocările cu care se confruntă organizația, ci și să facă parte din soluție.

M-am alăturat Chrysler Corporation în calitate de tânăr absolvent. Chrysler tocmai ieșea dintr-o perioadă foarte dificilă și se chinuia să își revină după ce a fost aproape de faliment. Am fost instruit mai întâi într-una dintre “sucursalele lor de învățare”, apoi am fost transferat la cea mai mare filială nord-americană. Noua mea filială era paralizată de pierderi tot mai mari și de un nivel tot mai mare de conturi neplătite. Ratele de neplată ajunseseră de 12 ori mai mari decât media din industrie și pierdeam bani din toate operațiunile comerciale. În săptămâna în care am ajuns la sucursală a apărut și noul sistem informatic, care a fost conceput pentru a sprijini serviciile de cont.

Având cunoștințe de informatică din timpul studiilor mele universitare, am decis să văd dacă sistemul poate fi folosit pentru a comunica în masă cu lista tot mai mare de clienți rău-platnici. Am găsit rapid o modalitate de a produce scrisori-tip pentru toate conturile scadente, astfel încât clienții să primească un memento automat. În același timp, am creat un mesaj de avertizare serioasă pentru conturile cu întârzieri mari la plată. Managerul meu direct a presupus că tot timpul pe care îl petreceam lucrând la acest nou proiect era doar pentru a “mă juca” cu noul sistem. Mi-a spus să renunț imediat la ceea ce făceam și să mă întorc la munca mea “adevărată”. Cu toate acestea, managerul sucursalei mele a auzit conversația și mi-a cerut să explic la ce lucram. Mi-a pus întrebări și mi-a ascultat răspunsurile cu atenție. După o discuție lungă, m-a încurajat să continui ideea.

În câteva săptămâni, am generat automat sute de scrisori și memento-uri personalizate, iar ratele de neplată au scăzut dramatic. În decurs de o lună, mi-au fost repartizați doi asistenți și împreună am început să generăm memento-uri automate ca parte a modelului de afaceri permanent. Succesul sistemului automatizat a avut ecou în întreaga organizație și sisteme similare au fost înființate în alte sucursale.

Recunoașterea faptului că angajații pot dezvolta noul mod de a face lucrurile, pot defini un nou proces sau pot dezvolta un nou produs reprezintă doar o parte a procesului de gândire critică pentru organizație. Formarea liderilor pentru a asculta și a fi deschiși la

## PUTEREA FACILITĂRII

acest nou “lucru” permite creativității să înflorească și inovației să se instaleze. Managerii nu mai pot aștepta ca creativitatea și inovația să vină - încurajarea inovației este noul rol al liderilor din secolul XXI.

Recunoașterea faptului că angajații pot dezvolta noul mod de a spori gândirea critică în cadrul organizației reprezintă doar jumătate din bătălie. Cealaltă jumătate constă în consolidarea modalităților pentru o mai mare colaborare în cadrul organizației. Această creștere a colaborării aduce organizației avantaje uriașe. Cu procese instituite pentru a încuraja colectarea și schimbul de idei, indivizii încep în mod natural să exploreze problemele legate de locul de muncă împreună cu alții, atât în mod formal, cât și informal. Acest proces aduce laolaltă grupuri, adesea dincolo de structurile organizaționale, care de obicei nu se întâlnesc, nu interacționează și nu fac schimb de idei. Dialogurile angajaților care tranșează silozurile organizaționale aduc o înțelegere mai profundă și mai bogată pentru inovatori și pentru cei care rezolvă probleme.

## Concluzii

Folosirea facilitării pentru a ajuta organizația să dezvolte o cultură a gândirii critice este un câștig pentru ambele părți. În timp ce procesul de facilitare ghidează interacțiunea grupului, cei din grup sunt liberi să lucreze la “problemă” și să învețe unii de la alții. Utilizarea unei interacțiuni facilitate permite grupului nu numai să abordeze problema, ci și să înceapă procesul de dezvoltare a abilităților necesare pentru gândirea critică. Facilitatorul se ocupă de ghidarea grupului și de stabilirea unor procese care să sporească inteligența colectivă prin colaborare, căi de comunicare deschise și rezolvare creativă a problemelor. Scopul principal al unei întâlniri facilitate este de a găsi o soluție la problema în cauză. De asemenea, facilitatorul va introduce instrumente de gândire critică care, în timp, devin parte integrantă din activitatea zilnică a grupului. Indivizii sunt încurajați să pună întrebări, să înțeleagă și să își conteste ipotezele și să contemple implicațiile feedback-ului primit. Interacțiunile sunt organizate pentru a scoate la iveală prejudecățile, pentru a explora perspective diferite, pentru a gândi creativ și pentru a identifica ariile în care grupul are nevoie de mai multe informații. Grupurile sunt antrenate să asculte, să digere informațiile, să ia în considerare opțiunile și să cerceteze ideile pentru a obține mai multe detalii. Echipele pot “lucra la problemă” în întreaga organizație în mod responsabil pentru a identifica obstacolele care pot fi abordate și rezolvate.

Astfel de interacțiuni de grup planificate expun oamenii la puncte de vedere alternative și la idei noi din întreaga organizație. Acest mod îmbunătățit de interacțiune ajută angajații să înțeleagă “întreaga” situație și fiecare are ocazia să exploreze și să contribuie cu argumente dintr-o perspectivă specifică de business. Echipele sunt încurajate să exploreze în mod deschis orice prejudecată, să-și examineze ipotezele și să caute oportunități noi și inovatoare. Ele sunt încurajate să spargă barierele care le împiedică să inoveze și să exploreze oportunitățile de tip “ce-ar fi dacă” pentru a deschide noi drumuri către cele mai bune practici. O întâlnire obișnuită de rezolvare a problemelor este transformată într-un eveniment care nu numai că produce soluții, dar devine și o puternică experiență pozitivă care inspiră echipele să dorească să participe din nou și din nou.

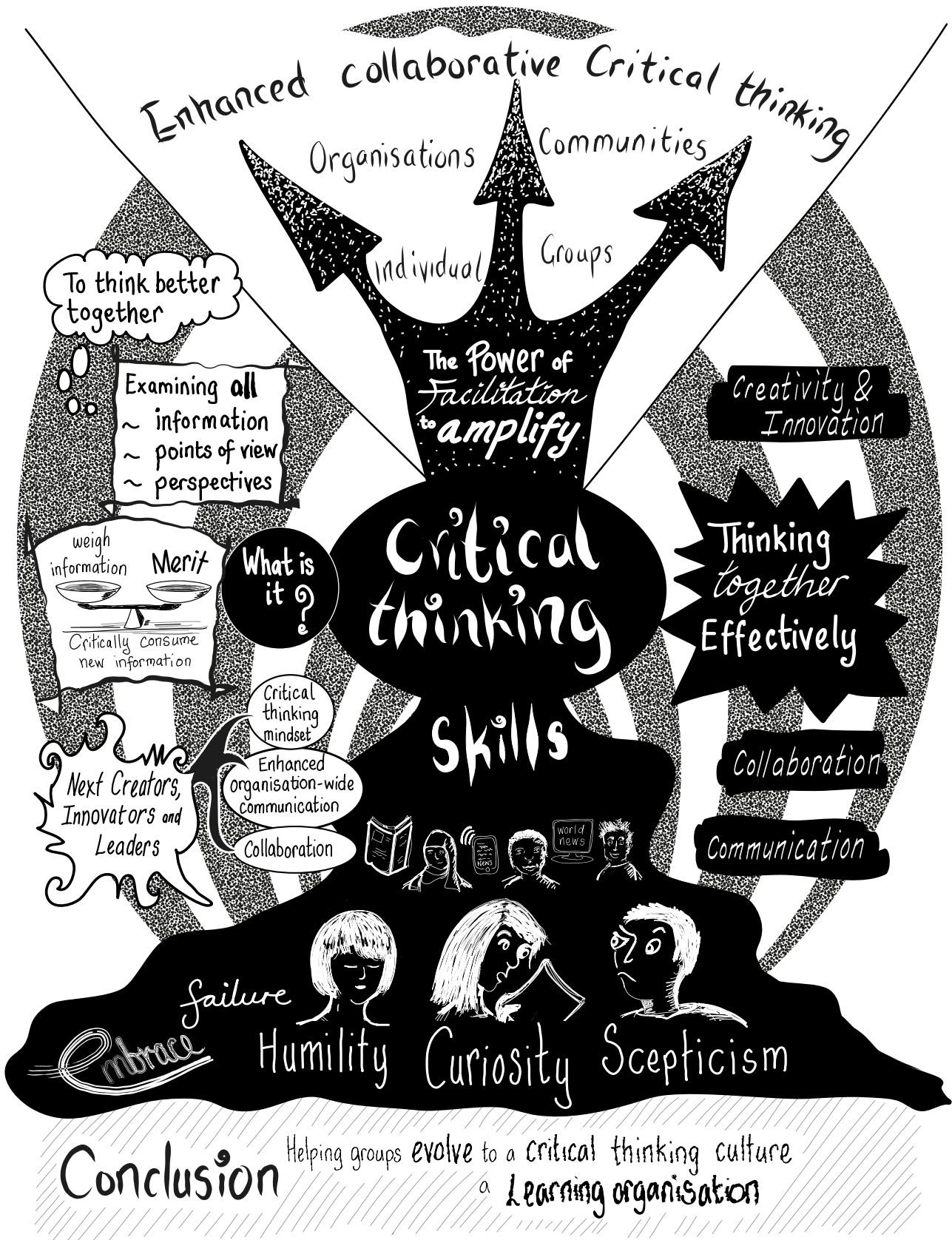
Rolul facilitatorului este de a spori oportunitatea, de a crește dialogul, de a scoate la iveală ideile, de a ajuta grupul să treacă peste conflicte, de a oferi procese solide pentru a ajunge la un consens și de a documenta rezultatele. Procesul facilitat întărește capacitatea grupului de a părăsi ideile vechi și de a parcurge drumuri noi. În cele din urmă, grupul învață să utilizeze procesele de colaborare pentru a dezvolta soluții, a cultiva idei și a inova. În scurt timp, abilitățile și procesele de gândire critică sunt integrate în cultura de business și încep să motiveze indivizii să folosească acest set de abilități în interacțiunile și în procesul decizional de zi cu zi.

Pe măsură ce grupurile devin din ce în ce mai bune în a gândi împreună, procesele parcurse împreună devin o formulă pentru colaborările viitoare. Oamenii devin mai pricepuți în a examina ipotezele și ideile celorlalți. Ei devin mai buni la ascultare și la utilizarea noilor cunoștințe pentru a-și îmbunătăți propriile idei. Aceștia găsesc noi modalități de a-și implica constant colegii. Ei încep să își revizuiască punctele de vedere și ideile într-un mod care îi face să contribuie mai bine și să rezolve problemele cu ușurință. În cele din urmă, ei se simt bine într-o organizație care contează pentru ei și în care se simt încrezători să investească, deoarece pot face diferența.

Procesele de gândire critică din cadrul organizației pot îmbunătăți comunicarea, colaborarea și creativitatea în rândul angajaților. Este evident că aceste “organizații care învață” îi încurajează și îi învață pe angajați să desfășoare procese de gândire de nivel superior, ceea ce are numeroase beneficii. După cum s-a evidențiat în acest capitol, organizațiile cu gândire critică se pot aștepta la un randament pozitiv al investiției în domenii precum implicarea angajaților, reducerea riscurilor organizaționale, creșterea profitului și reducerea costurilor. În plus, aceste organizații creează forțe de muncă inteligente și agile, care vor fi esențiale pentru a face față cerințelor de afaceri din secolul XXI. Organizațiile care își echipează angajații cu gândire critică, combinată cu colaborare și cu o comunicare îmbunătățită la nivelul întregii organizații, vor fi cu siguranță următorii creatori, inovatori și lideri.

## Referințe

- 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>
- iii. Gallup, I. (2021, March 22). *State of the American Workplace*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
- iv. <https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-organizations-forward/>
- v. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) [www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)



Rezumat vizual de Debbie Roberts





## Capitolul 4

# Puterea Facilitării în Rezolvarea Conflictelor

Kimberly Bain

Acest capitol se concentrează asupra puterii facilitării ca mijloc de a susține dialoguri publice pozitive și conversații dificile, precum și ca instrument de rezolvare a conflictelor. Puterea facilitării poate ajuta lideri, manageri, activiști comunitari, profesioniști ai dialogului public - mediatori, facilitatori sau pe oricine care se confruntă cu un conflict. Puterea facilitării contribuie, într-un mod productiv, pozitiv și durabil, la rezolvarea disputelor dintre indivizi sau între și în cadrul unor grupuri.

---

Atunci când indivizi, grupuri sau publicul larg se implică în rezolvarea unor dispute sau a unor probleme dificile<sup>1</sup> nu înseamnă că vor alege între mai multe opțiuni. Nici că vor face dezbateri privind aceste alegeri. Înseamnă că se vor implica în dialog și în conversații, precum și în procese de rezolvare a problemelor. După cum am explorat în capitolele anterioare, puterea facilitării permite indivizilor și grupurilor să comunice mai eficient. Îi ajută pe oameni să se înțeleagă mai bine pe ei înșiși și pe ceilalți, să gândească în mod critic soluții care pot rezolva conflictul. Acest capitol va examina modul în care puterea facilitării poate contribui la crearea unor rezolvări pozitive și durabile pentru orice conflict. Puterea facilitării poate fi de ajutor indiferent dacă situația conflictuală apare între indivizi, între grupuri, în cadrul lor sau în întreaga societate.

Atunci când oamenii se adună fizic, virtual sau spiritual, inevitabil apar dezacorduri. Întrebarea este: vor duce aceste dezacorduri la rezultate distructive sau constructive? Conflictul este o parte normală a vieții. Creativitatea, creșterea, inovarea și învățarea au nevoie de conflicte în cadrul cărora să apară și să prospere. În cartea sa *Creativity, Inc.*, Ed Catmull descrie rolul cheie pe care metoda Braintrust, dezvoltată de Pixar, l-a avut în crearea filmelor lor de succes. Catmull susține că aceste filme au fost rezultatul încurajării creativității prin candoare, a încurajării dezbaterii și examinării tuturor punctelor de vedere și a diferențelor de opinie.

*Atunci când indivizi, grupuri sau publicul larg se implică în rezolvarea unor dispute sau a unor probleme dificile nu este vorba despre a alege între opțiuni sau a dezbate alegerile, ci despre dialog, conversații și rezolvarea problemelor.*



## PUTEREA FACILITĂRII

De zeci de ani, oamenii de știință au folosit procesul de evaluare inter pares în dublu-orb pentru a-și îmbunătăți calitatea cercetărilor. Acest proces permite ca teoriile, ipotezele și metodologiile să fie contestate pentru a le consolida logica și concluziile. Încă din secolul al V-lea î.Hr., societățile democratice au folosit diverse forme și metode de dezbateri. Metoda dialogului a fost concepută pentru a asigura că deciziile publice sunt bine gândite și pentru a promova deciziile logice, în interesul societății pe care le deserveau.

De-a lungul secolelor, conflictul constructiv s-a dovedit a fi un instrument eficient pentru a stimula inovarea, creativitatea și realizarea consensului. Cu toate acestea, mulți încă văd conflictul ca pe o forță distructivă. Mary Parker Follett este adesea citată: “Cizelarea se obține prin fricțiune”. Cum putem valorifica puterea facilitării pentru a ne asigura că fricțiunea mai degrabă cizelează decât distruge relațiile umane? Cum putem ajuta indivizii, grupurile și facțiunile societății să îmbrățișeze noțiunea de conflict constructiv? Cum putem trece de la “bate și înfrânge” la “împreună putem”?

## Monstrul Vidului

În 350 d.Hr., filozoful grec Aristotel a afirmat “Natura detestă vidul”, înțelegând prin asta că principiul naturii este să nu lase gol nici un spațiu, ci să îl umple cu ceva. Iată de

*“Dacă necesitatea  
este mama invenției,  
atunci conflictul este  
tatăl ei”*

**Kenneth Kaye**

ce atunci când punem într-o chiuvetă plină cu apă un recipient gol, apa se repede să umple spațiul gol al recipientului. Acest principiu al universului fizic ne poate ajuta să explicăm de ce apar conflictele și cum să ghidăm părțile aflate în conflict către rezultate constructive.

Să luăm un exemplu tipic de situație conflictuală ce poate apărea la birou. Membrii grupului A iau o decizie aparent banală, aceea de a muta locul dozatorului de apă. Membrii grupului B încep imediat să discute între ei: “De ce au mutat dozatorul de apă?”, “De ce în acel loc?”, “Au făcut asta ca să ne poată spiona atunci când stăm de vorbă la dozator?”. Și așa mai departe. Următorul lucru pe care îl veți observa este că între cele două grupuri cresc tensiunile, apar suspiciunile și se deteriorează relațiile. Eu numesc acest lucru ca fiind atacul frontal al Monstrului Vidului.

Fie că este vorba de o dispută între indivizi, de un conflict la locul de muncă sau de un conflict pe scară largă care afectează o întreagă națiune, atunci când există un spațiu gol de informații, acest spațiu va fi umplut automat și rapid cu ceva. Din păcate, în 99,9 la sută dintre cazuri, ceea ce umple acest vid de informații provoacă un conflict.

Întrebările pe care ar trebui să ni le punem sunt: De ce aproape întotdeauna vidul este umplut cu informații care conduc la rezultate distructive? De ce oamenii deplâng dispariția dialogului public în națiunile din întreaga lume? De ce, mai mult ca oricând, pozițiile celor care dezbate teme politice sau teme bazate pe valori, devin din ce în ce mai extremiste și mai inflexibile? De ce, ceea ce în trecut consideram a fi debateri publice valoroase și informative, s-au transformat într-un război dus din tranșee, între noi și ei? De ce probleme precum Brexit, imigrația sau reforma economică, au reușit să ne dezbine într-atât?

## **Știința din spatele Monstrului Vidului**

Din perspectiva teoriei comportamentale, putem observa că creierul uman este programat să presupună ce este mai rău. Luând în considerare activitatea unor oameni de știință precum Jane Goodall, Andrew O’Keeffe, Antonio Damasio și Richard Tedlow, vom vedea că scrierile lor ne ajută să înțelegem de ce, atunci când cineva ne taie calea cu mașina, gândim automat că este un șofer iresponsabil. Rareori presupunem că ar putea avea un motiv întemeiat pentru acest comportament. Ar putea să se grăbească, de exemplu, spre spital pentru a-și întâmpina noul născut. În scrierile lor oamenii de știință ne oferă o perspectivă asupra motivelor pentru care presupunem automat ce este mai rău. De exemplu, atunci când cetățenilor nu li se oferă nici o explicație privind motivul pentru care a fost luată o decizie politică nepopulară, ei presupun că decizia a fost prost luată, că judecata a fost greșită sau că cei care au luat-o sunt corupți.

Există mai multe motive pentru acest lucru. Dintr-o perspectivă evoluționistă, acei primi oameni care au auzit un zgomot în tufișuri și au gândit: “Pun pariu că este un iepuraș drăguț” au dispărut mâncați de tigru. Iar cei care au presupus ce era mai rău și au fugit să se ascundă, au supraviețuit, au propagat specia și ne-au transmis genele. Lăsând gluma la o parte, datorăm evoluției un aspect important al instinctului nostru de supraviețuire, acela de a presupune ce este mai rău. Pentru a putea evita situațiile periculoase care ne-ar face rău.

Presupunerea a ceea ce este mai rău nu se rezumă doar la mediul nostru fizic, ci se extinde și asupra intenției. Teoria atribuirii, dezvoltată în anii 1950 de Fritz Heider, explică faptul că una dintre caracteristicile umane este atribuirea de intenții în spatele acțiunilor celorlalți. Acest lucru ne ajută să dăm sens realității care ne înconjoară. Adăugați acest lucru la instinctul nostru de a presupune ce este mai rău și astfel se explică de ce atunci când cineva face ceva care ne-a afectat sau ar putea să ne afecteze negativ, presupunem automat că a făcut asta pentru că este o persoană rea. Vă amintiți de șoferul care ne-a tăiat calea cu mașina? Presupunerea noastră inițială nu este că nu ne-a văzut, ci mai degrabă că a făcut asta intenționat pentru că este o persoană nepoliticoasă și lipsită de considerație. Am auzit-o odată pe Oprah Winfrey<sup>ii</sup> spunând că, ori de câte ori întâlnește un taximetrist nepoliticos, în loc să nu-i dea șoferului bacșiș, îi dublează bacșișul în speranța că astfel îl va pune într-o dispoziție mai bună pentru următorul pasager. Cu siguranță cred că putem fi de acord că Oprah este o excepție de la regulă.

O altă teorie psihologică, înrudită cu teoria atribuirii, care ne poate ajuta să explicăm existența Monstrului Vidului este cea care susține că avem tendința de a ne percepe partinitor, pe noi înșine și intențiile noastre, în cea mai bună lumină posibilă. Pe lângă faptul că ne percepem pozitiv mai avem și înclinația de a atribui lucrurile rele celorlalți. De asemenea, teoria explică de ce, într-o situație de conflict, fiecare parte își atribuie o poziție morală superioară. Psihologii sociali numesc acest comportament iluzia superiorității morale (Tappin & MacKay, 2017). “Cu cât părțile opuse sunt mai convinse de propria lor dreptate”, notează Tappin și MacKay, “cu atât escaladarea conflictului în violență este mai probabilă”.

## PUTEREA FACILITĂRII

Să ne mutăm atenția către un fenomen care se numește “viteză de clasificare”. Clasificăm rapid atunci când întâlnim pe cineva sau ceva nou. Rezultatele clasificării le numim adesea prime impresii, și după cum știm, acestea sunt greu de schimbat. Fenomenul clasificării sau cel al întipăririi primelor impresii sunt, din nou, legate de mecanismul nostru de supraviețuire. Tendința umană este de a clasifica lucrurile în mod binar: bun/rău, periculos/sigur, plăcut/neplăcut, noi/ei. Acest lucru ne ajută să dăm sens lumii, iar creierul nostru face acest lucru foarte repede. Instinctul uman este acela de a-și forma imediat o primă impresie. Apoi de a folosi această impresie pentru a atribui cauza și efectul. Acest lucru ne ajută să înțelegem ce ne înconjoară și care este locul nostru în lume.

Prejudecata de confirmare înseamnă tendința de a căuta, interpreta, judeca și reține informațiile care ne susțin opiniile și ideile preexistente. Acest lucru mai este denumit și părtinirea propriei persoane. Arun Maira, care face parte din fundația indiană *Founding Fuel*<sup>iii</sup> descrie modul în care acest fenomen este exagerat de social media. “Social media... îi forțează pe oameni să se adune în “camere – ecou” care se consolidează singure, în care oamenii îi urmăresc numai pe cei pe care îi plac și aruncă bombe de ură pe pereții “camerelor – ecou” ale persoanelor pe care nu le plac. Platforma Facebook nu este concepută pentru a oferi contextul necesar unor deliberări atente, în care oamenii sunt dispuși să asculte și alte puncte de vedere. Ea împarte extrem de repede și brusc oamenii în grupuri care sunt pentru și în grupuri care sunt împotriva; în comunități de “oameni ca noi” și “oameni care nu sunt ca noi”.

Faptul că oamenii clasifică imediat lucrurile în mod binar ne ajută de asemenea să înțelegem aversiunea umană față de pierdere. Dacă creierul nostru ar fi fost programat să caute plăcerea mai presus de evitarea durerii, specia noastră nu ar fi supraviețuit. Acesta este motivul pentru care evitarea pierderii este un motivator mult mai puternic pentru oameni decât oportunitatea de a câștiga. În situația în care se întâmplă ceva ce nu înțelegem, presupunem imediat că rezultatul va fi unul de pierdere pentru noi. Iar evitarea pierderilor este prioritatea noastră numărul unu. Să ne întoarcem la primul om care a auzit zgomotul din tufișuri. Cel care a reacționat imediat pentru a evita pierderea a supraviețuit. Emoția înaintea rațiunii se încadrează, de asemenea, în același tipar de comportament și contribuie la instinctul nostru de luptă sau de fugă. Emoțiile ne ajută să dăm un sens lumii din jurul nostru, căci dăm sens evenimentelor în funcție de ceea ce simțim. Tragem concluzii pripite pe baza reacției noastre emoționale la situație. Anticipăm motivele din spatele acțiunilor și evenimentelor. Presupunem intențiile celor implicați. Avem tendința de a apela emoțional la argumente în alb și negru. Mai ales atunci când vorbim despre probleme precum economie, securitate, drepturile omului, dezvoltarea resurselor, imigrație sau viață privată. Chiar dacă rațional putem înțelege că există și o mare zonă gri, avem tendința de a rămâne în zonele albe și negre.

Monstrul Vidului se hrănește cu teoria atribuirii, cu prejudecățile părtinitoare despre propria persoană, cu viteza de clasificare, cu teama de pierdere și cu tendința noastră de a folosi emoțiile înaintea rațiunii. Atunci când există un vid de informații, fiecare dintre aceste trăsături comportamentale contribuie la umplerea spațiului gol cu idei și presupuneri negative. Monstrul Vidului înclină balanța conflictului spre rezultate distructive și le îndepărtează pe cele constructive. Voi argumenta în continuare că puterea facilitării ne poate ajuta să ucidem Monstrul Vidului, iar arma noastră, pe care ar trebui să o alegem

în această bătălie epică, este LUMINA.

## Puterea facilitării ca distrugător al Monstrului Vidului

Energia luminii are calități uimitoare. Este dezinfectantă și, în același timp, este un agent uimitor de creștere. Facilitarea poate ajuta indivizii și grupurile să scoată la lumină informațiile care au umplut vidul. Facilitatorii îi pot ajuta pe oameni să împărtășească unii cu alții interpretarea personală a istoriei. Îi pot ajuta să exploreze presupunerile pe care le-au făcut privind intențiile și motivațiile aflate în spatele acțiunilor celorlalți. Ei pot examina apoi ce a însemnat pentru ei și reacția emoțională pe care au avut-o. Deseori, împărtășirea presupunerilor este tot ce este necesar pentru a crea o înțelegere comună. Poate ajuta la eliminarea dezinformării, a informațiilor eronate, a interpretărilor și concepțiilor greșite - și la identificarea unor căi de urmat.

*“Prin punerea în lumină a informațiilor, facilitarea are puterea de a face vizibil invizibilul.”*

Să luăm, de exemplu, un exercițiu de creare a unei imagini prin unirea punctelor. Atunci când există pe pagină indicii și numere care să ne ghideze, toată lumea creează aceeași imagine. Dacă însă îndepărtați numerele, indiciile și contextul, oamenii pot conecta punctele în mod diferit, creându-și propria imagine sau trăgând propriile concluzii. Rorschach a creat o serie de teste psihologice folosind acest concept. Adăugați la aceasta prejudecata de confirmare discutată mai sus și iată, avem multe lucruri cu care se poate hrăni monstrul vidului. Facilitarea are puterea de a deschide și de a crea acel spațiu în care grupurile și indivizii își pot împărtăși imaginile mentale, presupunerile, interpretările și emoțiile legate de o problemă.

Unul dintre cele mai puternice instrumente de care dispun facilitatorii pentru a aduce informațiile la lumină este ceea ce eu numesc întrebări originale. Întrebările originale se întorc la principii de bază și răspund la întrebarea “de ce”. Am trei fii și, când erau mici, cuvintele lor preferate erau “de ce”. Când le spuneam să mănânce mazăre, ei întrebau “de ce”. Când le spuneam că e timpul să meargă la culcare, întrebau “de ce”. Când a murit străbunica lor, au întrebat “de ce”. Bineînțeles, cei care aveți copii știți că fiecare întrebare “de ce” este urmată de o medie de cel puțin alte trei întrebări “de ce”. Acesta este modul în care copiii dau sens lumii lor. Întrebările originale sunt întrebările de bază care ne ajută să dăm sens unei situații sau unei probleme.

Să luăm exemplul unui lider care este frustrat de conflictele continue care au loc între departamente. Dacă liderul se ocupă de fiecare conflict luând în considerare ceea ce se vede la suprafață (ce s-a întâmplat, ce a provocat acel conflict), “incendiul” ar putea fi stins. Rămâne însă jăratecul care, potențial, poate reaprinde focul sau, mai rău, poate provoca un incendiu catastrofal care s-ar răspândi în întreaga organizație. Ceea ce trebuie să facă liderul este să continue să întrebe “de ce” de mai multe ori, până când în final ajunge să afle de ce au avut loc conflictele. Este nevoie de această curiozitate copilărească de a întreba “de ce” pentru ca liderul să înțeleagă nu numai ce se întâmplă, dar și de ce se întâmplă. Doar atunci poate ajuta departamentele să lucreze împreună pentru a obține rezultate constructive și să le evite pe cele distructive.

### Exemple din teren

Mi s-a cerut de multe ori să ajut echipe care se aflau în situații de conflict extrem pentru a le ajuta să găsească soluții constructive care să permită organizației să își îndeplinească cu succes misiunea și obiectivele. Ceea ce am constatat este că aproape întotdeauna aceste situații au avut în comun două condiții/probleme. Pe prima o numesc Sindromul struțului, iar pe cea de-a doua, Paharul prea plin.

Sindromul struțului este simplu: membrii conducerii au practicat proverbiul “cap în nisip” pentru o lungă perioadă de timp. Acest lucru înseamnă că au ignorat sau au permis conflictului să rămână nerezolvat atât de mult timp încât situația a atins un nivel critic. Au permis conflictului să aibă un impact negativ asupra rezultatelor organizației și asupra capacității acesteia de a-și îndeplini obiectivele esențiale ale misiunii. Mai puțin de 18% dintre manageri sunt considerați ca fiind eficienți în gestionarea conflictelor (Psychometrics Canada Ltd, 2015), ceea ce poate fi o explicație pentru această situație. Prea mulți lideri și manageri ignoră conflictele în speranța că acestea vor dispărea de la sine. Ei speră că oamenii vor uita de ele și vor merge mai departe. Din păcate, acest lucru se întâmplă prea rar.

Cea de-a doua afecțiune o numesc “Paharul prea plin”. Există o expresie des folosită: “picătura care a umplut paharul”. În majoritatea organizațiilor cu care am avut de-a face, conducerea nu a ignorat doar un singur conflict, ci a ignorat sau a ascuns sub preș multe conflicte mici. De-a lungul timpului, numeroasele conflicte mici s-au acumulat pentru a crea o problemă masivă. Din experiența mea, rareori există un singur lucru care a cauzat conflictul. De obicei, este vorba de sute de lucruri mici nerezolvate care au erodat încet capacitatea echipei de a comunica, de a avea încredere, de a rezolva probleme, de a lucra împreună și de a gândi împreună în mod eficient.

În aceste tipuri de situații, am adoptat metoda Zidul Călătoriei a Institutului de Afaceri Culturale (ICA) (a se vedea anexa A). Am folosit-o pentru a identifica evenimentele sau situațiile semnificative care au avut loc și au avut un impact asupra organizației, a echipei sau a contributorilor individuali. Angajații descriu fiecare eveniment pe câte un cartonaș și lipesc cartonașele pe Zidul Călătoriei. Zidul are o lungime de cel puțin zece metri, având o riglă cronologică în partea de sus. Data curentă se află în extrema dreaptă, iar rigla arată timpul înapoi, de acolo. La sfârșitul unui interval de două ore, dedicată unei reflecții tăcute, lucrând cu grup de angajați format din 15-20 de persoane, vom avea expuse pe perete de obicei 150-200 de carduri. Poate părea mult timp, dar nu uitați că avem de-a face cu o situație conflictuală care a evoluat sau a crescut de-a lungul multor ani.

În cea de-a doua etapă a procesului, facilitatorul implică echipa într-un dialog despre fiecare cartonaș. Ei discută despre ceea ce s-a întâmplat, despre diferitele interpretări cu privire la ceea ce s-a întâmplat. Ei examinează cum s-au simțit, ce presupuneri au făcut și impactul pe care toate acestea le-au avut asupra lor și asupra organizației. Conversația poate fi foarte intensă și dificilă, necesitând un facilitator cu abilități în ghidarea unor dialoguri intens emoționale și deseori dezbinatoare. Dar beneficiile acestei abordări sunt incomensurabile! Pe măsură ce participanții văd valoarea “dezgropării vechilor mizerii”, încep să spună lucruri precum: “Nu aveam nicio idee că asta ai crezut”, “Nu mi-am dat seama că de aceea s-a întâmplat x”, “Aș fi vrut să-mi fi spus asta mai devreme” și “Dar am

crezut că ai spus asta pentru că...”

Exercițiul poate dura zile întregi în situații de conflict foarte înrădăcinate. Dar creșterea conștiinței de sine, a conștientizării echipei, a înțelegerii, a încrederii și a empatiei merită timpul și efortul tuturor celor implicați. Direcționarea reflectorului asupra fiecăreia dintre probleme/evenimente permite echipei să înceapă să identifice și să examineze separat, fiecare mic strop adunat în pahar. Echipa începe să-și ușureze încărcătura, făcând-o mult mai ușor de gestionat. Pe măsură ce facilitatorul deplasează reflectorul de-a lungul Zidului Călătoriei, are loc, de asemenea, un proces de rezolvare a problemelor. Se întocmesc planuri de acțiuni pentru a inversa greșelile trecutului, pentru a corecta lacunele din politici și proceduri, pentru a elabora noi acorduri și angajamente, etc.

Am folosit această metodă cu grupuri din corporații, echipe din domeniul sănătății, educatori și grupuri comunitare și sunt întotdeauna uimită de rezultate. Un participant mi-a spus, după trei zile foarte lungi și emoționante: “Au fost cele mai dificile și mai pline de satisfacții trei zile din viața mea”. Am întâlnit recent un manager care a făcut parte dintr-o echipă cu care am lucrat în urmă cu mai bine de cinci ani și care mi-a spus că angajații încă se referă la Zidul Călătoriei pe care l-am făcut și își amintesc unii altora lecțiile pe care le-au învățat trecând prin acel proces. Comentariul managerului a fost: “Înainte să ne ajuți să ajungem la lumină, toate măsurile organizatorice eșuau, dar de la acele sesiuni am realizat toate obiectivele organizației și avem un loc de muncă mult mai fericit!”

Cel mai important rezultat al oricărui proces facilitat, conceput pentru grupurile aflate în conflict, este ca membrii lor să învețe și să încorporeze abilități și norme de comunicare pozitivă. Acest lucru sporește capacitatea lor de a gândi împreună. Este crucial pentru abordarea constructivă a conflictelor viitoare. Conduce la rezultate pozitive și la relații mai bune. Întotdeauna explic membrilor unei echipe că nu este necesar să fie cei mai buni prieteni pentru a putea lucra eficient împreună. Trebuie însă să fie buni colegi care au încredere unul în profesionalismul celuilalt.

Aceasta este ceea ce poate crea sau recrea o facilitare abilă a unor procese, precum Zidul Călătoriei. Atunci când Monstrul Vidului atacă o echipă, luminați vidul informațional și vedeți ce puteți găsi. Împreună cu întreaga echipă veți fi uimiți de ceea ce veți descoperi.

## **Puterea facilitării în rezolvarea conflictelor extinse din cadrul societății**

Aceleași principii sunt valabile și în cazul conflictelor comunitare. Puterea facilitării poate ajuta părțile să înțeleagă mai bine punctul de vedere al celuilalt. Acest lucru îi ajută pe oameni să aprecieze alte perspective și, adesea pentru prima dată, să înceapă să se asculte cu adevărat unii pe alții. Nu este necesar să fie de acord cu fiecare punct, dar este esențial ca părțile să înțeleagă convingerile și punctele de vedere ale celorlalți. Direcționarea luminii asupra vidului informațional îl va decontamina de presupuneri negative și interpretări greșite - la nivel de grup, la nivel organizațional, la nivel de comunitate și la nivel național.



## PUTEREA FACILITĂRII

Să luăm, de exemplu, o comunitate aflată în conflict cu o uzină de producție învecinată. Facilitarea are puterea de a crea timpul și spațiul pentru a purta conversații autentice și de a elimina presupunerile privind intențiile fiecăruia.

They won't be happy until we close our doors

Plant Manager

They don't care about our community, all they care about is profit

Community Leader

Odată ce părțile încep să comunice și să se înțeleagă mai bine reciproc, vor înceta să mai vadă situația ca fiind “noi împotriva lor”. Astfel, vor putea lucra împreună pentru a rezolva problemele care afectează ambele părți. Se schimbă situația din “noi împotriva lor” în “împreună împotriva problemei”. Își vor putea contesta propriile presupuneri cu privire la intențiile celorlalți și își vor deschide mintea la posibilitatea de a lucra împreună pentru a obține un rezultat constructiv. Atunci când se întâmplă acest lucru, facilitatorul poate face un pas înapoi, permițând părților să gândească împreună și să lucreze la un obiectiv comun. Aceasta este puterea facilitării.

Există multe exemple în care puterea facilitării a fost folosită pe scară largă pentru a scăpa cu succes de Monstrul Vidului, chiar și atunci când acesta atacă țări întregi. Cele cinci exemple prezentate mai jos demonstrează modul în care puterea facilitării poate ajuta societățile aflate în conflict să obțină rezultate constructive.

<p><i>Conversațiile din Singapore</i></p>	<p>Guvernul din Singapore<sup>iv</sup> a inițiat un proces pe scară largă, facilitat pe termen lung, pentru a implica populația în abordarea unor probleme publice dificile și care provocau dezbinare. Guvernul a înțeles că scopul implicării publicului nu era acela de a rezolva o dispută sau o problemă. Și-a dat seama că trebuia să meargă în fața oamenilor și să le pună întrebări cu scopul de a obține “o mai bună înțelegere a ceea ce este necesar pentru a ne asculta și a ne implica unii pe alții în rezolvarea unor probleme de care ne pasă tuturor : “Ce Viitor Ne Dorim?” și “Cum Ajungem Acolo?”.</p> <p>Punând aceste întrebări, guvernul a reușit să își implice cetățenii în conversații autentice despre viitorul națiunii lor. Acest lucru le-a permis să identifice soluții la problemele cu care se confruntau cu toții. Prin acest proces aceste soluții au fost însușite de populație astfel încât, în loc de un plan de acțiune guvernamental, rezultatul a fost, mai degrabă, un angajament național de a face lucrurile diferit.</p>
<p><i>Adunarea Cetățenilor din Irlanda</i></p>	<p>Adunarea Cetățenilor din Irlanda a fost un exercițiu de democrație deliberativă. Acesta a plasat cetățeanul în centrul celor mai importante probleme juridice și politice cu care se confrunta Irlanda (Citizens' Assembly Fact Sheet, 2018). Procesul a inclus 99 de cetățeni și un președinte desemnat și s-a desfășurat în perioada 2016-2018. Adunarea a deliberat asupra a cinci chestiuni. Unele probleme creau dezbinări profunde, precum avortul și căsătoriile gay. Unele au fost procedurale, cum ar fi modul de desfășurare a referendumurilor. Dar toate au fost foarte importante pentru viitorul țării. Principiile cheie după care a funcționat Adunarea au fost deschiderea, corectitudinea, egalitatea vocilor, eficiența, respectul și colegialitatea.</p> <p>Adunarea a avut un mare succes. A avut ca rezultat un referendum național al cărui rezultat a susținut recomandările acesteia. A condus la dezbateri calme și bine gândite în timpul și după deliberările sale. “A scos dezbaterile din sfera calculelor temătoare și interesate”, a declarat un spectator. Deoarece lucrările Adunării au fost deschise publicului și presei, exercițiul a dus la o mai bună informare a publicului și a diminuat isteria care circula adesea în jurul dezbaterilor bazate pe dogme.<sup>v</sup></p>



<p><i>Juriile Cetățenilor din SUA</i></p>	<p>Centrul Jefferson a creat în 1974 Juriul Cetățeanului. Acesta a fost conceput ca o abordare sensibilă la resurse prin care comunitățile s-au reunit în jurul unor probleme de interes public sau a unor conflicte. Intenția a fost de a oferi rezidentilor resursele și informațiile de care au nevoie pentru a gândi critic și a crea soluții durabile pentru comunitate. Procesul utilizează un juriu selectat aleatoriu și echilibrat din punct de vedere demografic, format din 15-24 de cetățeni care reprezintă un microcosmos al publicului. Aceștia se întâlnesc timp de trei până la cinci zile, ascultă o varietate de martori experți și apoi deliberază împreună asupra problemei. Rezultatul este un set de recomandări pentru factorii de decizie și pentru public.</p> <p>“Juriul cetățenilor este o experiență intensă de implicare, care ne solicită creierul, ne deschide ochii și ne educă. Fiecare sesiune a fost o experiență înfricoșătoare, emoționantă și minunată, care m-a lăsat cu mintea învârtindu-se, cu inima bătând cu putere și cu un nou proces de gândire care mi-a schimbat viața. Mi-aș dori ca toată lumea să poată experimenta un proces precum un juriu al cetățenilor și să trăiască cu adevărat democrația în acțiune.” - Participant la juriul cetățenesc din 2009 privind renumărarea voturilor.<sup>vi</sup></p>
<p><i>Taiwan Își Imaginează</i></p>	<p>În 2006, scandalurile politice au dominat știrile din Taiwan, deprimând spiritul națiunii. Idealurile personale și colective au fost înlocuite de gândul: “Am greșit sperând?”. Dialogurile “Taiwan Își Imaginează” au servit ca o arenă de învățare colectivă în care capacitatea individuală a cetățenilor de a se înțelege și de a se accepta unii pe alții a fost exersată și extinsă.</p> <p>Organizatorii au crezut că simpla lărgire a discuțiilor ar fi un incubator de consolidare a păcii. A fost un exercițiu de ascultare și respect adevărat și a recunoscut diversitatea innăscută a vieții în general și a Taiwanului în special. “Când experimentăm responsabilitatea ca pe o libertate, în loc de povară, începem să vedem diversele posibilități ce se deschid vieților noastre.”<sup>vii</sup> Evenimentele din cadrul programului “Taiwan Își Imaginează” au promovat un dialog în care imaginarea viitorului a fost contextualizată în realitățile momentului prezent. Un participant a comentat la finalul unei sesiuni: “Înainte de a veni aici, nu știam despre ce pot vorbi, tema părea prea mare, dar la final aveam șapte acțiuni. Este uimitor!” Iar altul a scris: “Mă simt foarte bine să știu că nu sunt singurul care iubește Taiwanul”.</p>
<p><i>Verdictul Poporului - Canada</i></p>	<p>În 1991, Canada se afla în mijlocul unei crize constituționale care diviza națiunea. Un consorțiu de organizații naționale de media a adunat doisprezece canadieni obișnuiți care au fost conduși printr-un proces intens, facilitat de autorul “Getting to Yes” Roger Fisher.</p> <p>Rezultatul a fost Acordul Poporului, susținut covârșitor de către populație. “În mod uimitor, acești cetățeni obișnuiți au reușit să-și îndeplinească misiunea - în ciuda faptului că nu ascultaseră niciodată cu adevărat punctele de vedere și experiențele altora atât de diferiți de ei [înainte]... și în ciuda presiunii imense a timpului (au avut la dispoziție două zile și jumătate pentru a dezvolta o viziune consensuală pentru Canada)... și în ciuda faptului că au fost urmăriți în permanență de o echipă de filmare. Viziunea lor a fost publicată în patru pagini cu litere mici de tipar - o parte din cele 40 de pagini pe care Maclean’s le-a consacrat descrierii eforturilor lor în numărul din 1 iulie 1991, intitulat Verdictul Poporului.”<sup>viii</sup></p>

## PUTEREA FACILITĂRII

Fiecare dintre aceste exemple internaționale inspiraționale au în comun patru elemente:

1. Fiecare a creat timp și spațiu pentru a face lumină în vid. Au permis participanților să scormonească, să exploreze și să discute ceea ce au văzut. Au permis oamenilor să examineze problemele, dovezile și să elimine presupunerile și informațiile eronate.
2. Fiecare a fost construit pe credința în înțelepciunea înnăscută a grupului. Au crezut că cele mai înțelepte alegeri sunt făcute atunci când toate vocile sunt ascultate. Au știut că nicio problemă nu este de nerezolvat și nu au limitat nicio conversație.
3. Fiecare a revenit la principiile de bază și a pus întrebarea inițială - DE CE. Le-au permis participanților să își exploreze ideile și să înțeleagă mai bine ideile celorlalți, în loc să sară pur și simplu la dezbateră rezoluției sau a răspunsului.
4. Fiecare a încadrat exercițiul ca pe un dialog menit să rezolve o problemă. Nu au încadrat conversația în jurul alegerilor sau a găsirii unei soluții la o problemă predefinită.

ȚAceste exemple ne reamintesc faptul că nu există nicio problemă atât de mare încât un grup de oameni să nu o poată rezolva. Ele demonstrează, de asemenea, importanța timpului, a spațiului și a procesului, precum și a dorinței de a lua în considerare problemele cu o curiozitate de copil și explorare autentică. Puterea facilitării se bazează pe convingerea că oamenii au capacitatea înnăscută de a înțelege, de a gândi și de a rezolva problemele. Facilitarea poate ajuta la rezolvarea problemelor de mare anvergură și a celor adânc înrădăcinate. Ea valorifică ingeniozitatea umană de bază și îi oferă o cale de a se dezvolta, chiar și în perioade de conflict intens. Facilitarea ne permite să gândim împreună.

*“Fără dificultăți, viața ar fi ca un pârau fără pietre și curbe - la fel de interesant precum betonul. Fără probleme, nu poate exista creștere personală, nu pot exista realizări de grup, nu poate exista progres pentru umanitate. Dar ceea ce contează la probleme este ceea ce facem cu ele.”*

**The Te of Piglet  
by Benjamin Hoff**

## Concluzii

Acest capitol s-a axat pe puterea facilitării ca mijloc de a face posibile dialogurile publice pozitive și conversațiile critice și ca instrument de însoțire a părților aflate în conflict către o rezoluție durabilă. Acesta nu este un concept nou - nu reinventăm roata aici. După cum s-a menționat mai devreme în acest capitol și în alte capitole din această carte, discutarea problemelor prin diverse forme de conversație deschisă a fost modul în care specia noastră a evoluat. Dialogul și deliberarea pot fi cuvinte noi, dar conceptul este vechi - când aveți

o problemă, discutați și nu vă opriți din vorbit până când problema nu este rezolvată spre satisfacția tuturor. Dar, undeva pe parcurs, în cursa noastră colectivă pentru a fi mai buni, mai rapizi și mai puternici, am uitat acest concept de bază.

Facilitarea este un proces care ne ajută să ne amintim cum să discutăm sau, așa cum spune Peter Senge, să gândim împreună. Facilitatorii petrec ani, chiar vieți întregi, perfecționând arta de a ajuta indivizii, grupurile, echipele, comunitățile și societățile să își amintească și să folosească aceste abilități de bază. Puterea facilitării constă în faptul că oferă timpul, spațiul și procesele necesare pentru a-i ghida pe oameni prin procesul de reactivare a amintirii modului în care se pun întrebările inițiale. Ea ne ajută să purtăm dialoguri autentice, chiar și în legătură cu probleme despre care avem sentimente sau convingeri foarte profunde și conflictuale.

Monstrul Vidului este nediscriminatoriu; va ataca indivizi, grupuri, echipe și națiuni.

Facilitarea are puterea de a ne ajuta să îmbrățișăm noțiunea de conflict constructiv - trecând de la “bate și înfrânge” la “împreună putem”. Așadar, data viitoare când vă confrunțați cu un conflict, luați cel mai apropiat facilitator, sau preluați voi rolul și scăpați de monstrul vidului. Ajutați la punerea în lumină a informațiilor, permiteți oamenilor să discute și încurajați atitudinea de “se poate face” care a ajutat omenirea să evolueze și să prospere de-a lungul mileniilor.

## Referințe

- i. Ce este o problemă bizară? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University. <https://www.stony-brook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>
- ii. Colaboratori Wikipedia. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah\\_Winfrey](https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey)
- iii. Founding Fuel este un think-tank antreprenorial cu sediul în India, [foundingfuel.com](http://foundingfuel.com)
- iv. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base. <https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>
- v. The Guardian, ediția internațională. 22 Ianuarie, 2019. ‘Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens’ Assembly worked’.
- vi. Raportul Centrului Jefferson privind Dialogurile climatice rurale, [jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/](http://jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/)
- vii. Raportul Fundației CP Yen – Imagine Taiwan, [cp-yen.ning.com](http://cp-yen.ning.com)
- viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, [co-intelligence.org/S-Canadaadvrsariesdream.html](http://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 THEORY	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 INTERNATIONAL EXAMPLES

- CREATE THE TIME & SPACE TO SHINE LIGHT - IN THE VACUUM
- FRAME THE PROCESS AS A DIALOGUE
- ASK THE ORIGINAL QUESTION
- BELIEVE IN THE WISDOM OF THE GROUP

THE power of facilitation

ENABLES

POSITIVE DIALOGUES

THINKING TOGETHER

MOVING FROM

BEAT & DEFEAT

TO

Together we can

@rosanna\_acf

Rezumat vizual de Rosanna von Sacken



## Capitolul 5

# Puterea Facilitării în Dezvoltarea Echipei

Héctor Villarreal Lozoya

Facilitarea unui grup poate genera caracteristici similare comportamentelor, contextului social și practicilor care definesc echipele performante. Facilitarea poate genera un proces de colaborare eficient chiar și în grupuri noi sau în grupuri cu performanțe scăzute. Trecând prin această experiență, membrii grupului au oportunitatea de a întrezări ce ar fi posibil să realizeze și ce s-ar putea întâmpla dacă ar deveni o echipă. În condiții normale, pentru a construi o echipă, prin transformarea comportamentelor membrilor grupului sau realizarea de schimbări semnificative în comportamentului liderului, ar fi nevoie de mult timp.

*“Lucrul în echipă este capacitatea de a lucra împreună pentru realizarea unei viziuni comune. Capacitatea de a dirija realizările individuale către atingerea obiectivelor organizației. Este energia care permite oamenilor obișnuiți să obțină rezultate neobișnuite.”*

**Andrew Carnegie**

În acest capitol, membrii unui grup, liderii și facilitatorii, vor descoperi modul în care puterea facilitării le influențează dezvoltarea, le accelerează performanța și le stabilește calea prin care pot evolua pentru a deveni o echipă.

Unii ar putea afirma că nu poți avea de la un grup nou prea multe așteptări privind rezultatele sau eficiența. În general această afirmație este corectă, cu excepția cazului în care grupul se angajează în practici eficiente de facilitare a proceselor de grup conduse de un facilitator cu experiență.

---

## Oamenii ca ființe sociale

În ultimii cincizeci de ani, o mulțime de surse media, cărți despre afaceri și rețele sociale s-au concentrat pe individ ca sursă a creației, dezvoltării și progresului. Ca și cum o persoană de una singură ar putea realiza schimbări semnificative. Dacă analizăm mai atent vom vedea că, în toate domeniile, progresul a fost adus doar de capacitatea oamenilor de a se uni și de a deveni un grup social coeziv. Suntem într-adevăr animale sociale.<sup>1</sup>

Antropologii au ajuns la concluzia că unul dintre motivele principale pentru care Homo Sapiens a fost capabil să depășească alte specii a fost capacitatea de a acționa împreună. În zorii timpurii ai umanității, cooperarea a fost cea care a permis unui grup să



## PUTEREA FACILITĂRII

*„În lunga istorie a omenirii (și a animalelor, deopotrivă) au învins cei care au învățat să colaboreze și să improvizeze cel mai eficient.”*

**Charles Darwin**

își stabilească dominația asupra altor grupuri.

Chiar și în comparație cu alte animale sociale, oamenii sunt deosebit de cooperanți,<sup>ii</sup> fiind denumiți uneori chiar animale ultra sociale.<sup>iii</sup>

De la religie la educație, de la economie la tehnologie, această capacitate a oamenilor de a se organiza, de a defini roluri, de a stabili scopuri și de a lucra în compania altora este cea care a făcut diferența. Ea le-a permis să fie specia predominantă pe Pământ. Mergem până acolo încât avem nevoie de cooperare pentru a ne reproduce și a avea grijă de urmașii noștri. Putem spune că, în ADN-ul nostru, cooperarea este adânc înrădăcinată. „Măncăm mai bine când lucrăm împreună” spune o zicală și este mult adevăr în ea. Ca societate, pe drumul progresului nostru comun, consacram anumite persoane ca eroi. Enciclopediile sunt pline cu numele lor. Cu toate acestea, incredibila capacitate a grupurilor umane de a se uni este cea care a dus cu adevărat, de-a lungul veacurilor, la crearea civilizațiilor.

Rezultatele variază enorm de la un grup la altul. Chiar și în cadrul aceleiași organizații, grupuri care lucrează în condiții similare, dacă nu identice, pot avea variații semnificative de performanță.

În zilele noastre, atunci când oamenii se adună într-o ședință, deseori ajung să fie frustrați. De multe ori se întâmplă să obosească și să plece într-o stare emoțională și relațională mai proastă decât înainte de a începe. De multe ori au nevoie de o altă ședință pentru a discuta ce nu au putut discuta în ședința ineficientă. A fost inventat chiar și un cuvânt pentru a descrie această situație: „ședințită”. Dicționarul Urban<sup>iv</sup> definește fenomenul: atunci când o organizație sau o persoană are atât de multe ședințe încât finalizarea sarcinilor de serviciu devine aproape imposibilă.

De ce se întâmplă toate acestea? Oare nu suntem sociali prin natura noastră? Nu suntem noi mai eficienți atunci când lucrăm împreună? Care este cauza acestei frustrări?

Complexitatea societății și instrumentele incomplete pe care sistemul de învățământ tradițional ni le oferă cred că descurajează colaborarea. Atașamentul față de vechi obiceiuri și structuri de lucru limitează capacitatea majorității grupurilor de a lucra eficient împreună.

Puterea facilitării poate face însă diferența. Facilitarea ia în considerare variabilele necesare pentru succesul unui proces de colaborare din cadrul unui grup. De la pregătirea procesului la selecția metodei, de la utilizarea energiei până la rezolvarea conflictelor, facilitarea are puterea de a observa și echilibra aspectele socio-emoționale ale membrilor grupului. De asemenea, poate gestiona fluxul de informații necesar pentru a rezolva o problemă sau pentru a finaliza un proces de luare a unei decizii.

Este datoria facilitatorului să ajute echipa să ajungă la cel mai bun rezultat posibil cu resursele aflate la îndemână și în timpul disponibil. Acest lucru implică deschiderea canalelor de comunicare între participanți, permițând fluxul de idei, o mai bună acceptare a planurilor de acțiune și creșterea consensului, care la rândul lor, oferă rezultate de calitate

superioară, menținând sau chiar îmbunătățind relațiile<sup>v</sup>

## De la Grupuri la Echipe

Am stabilit că a face parte dintr-un grup este un fapt natural pentru noi ca ființe umane. Revizuind literatura de specialitate despre grupurile sociale, ne este clar că grupurile umane nu sunt egale în performanță, dezvoltare sau rezultate.<sup>vi</sup> Unele grupuri au reușit să își dezvolte anumite comportamente care le-au făcut să fie mult mai eficiente și eficiente. Menținând în același timp coeziunea socială. Mai mulți autori identifică aceste grupuri ca fiind într-o stare evoluată și le-au dat un nume nou, acela de echipă.

Îmi place să cred că diferențele de comportament, valori și atitudini dintre membri unui grup și cei ai unei echipe fac parte din spectrul continuu al procesului de evoluție al unui grup. De o parte a spectrului avem grupul. Membri acestuia au motive de bază pentru a fi împreună, a se aduna și a începe să interacționeze unii cu ceilalți. Pe măsură ce relațiile dintre membri grupului, precum și comportamentul agreed al grupului se îmbunătățesc, începe transformarea și grupul se deplasează către dreapta spectrului continuu, sporindu-și realizările și rezultatele.



Să luăm, de exemplu, un grup de pasageri ai unei companii aeriene gata să se îmbarce. Cu toții au același scop: să ajungă la destinație. Performanța grupului este bazată pe o acumulare de obiective individuale, similare cu „Vreau să ajung într-un anumit oraș.” Pe lângă asta, relațiile dintre membrii grupului, precum și modalitatea lor de „cum să ajungă acolo” pot fi destul de diferite.

Să comparăm acest grup cu o echipă campioană a Cupei Mondiale de fotbal. O echipă considerată de mulți ca fiind simbolul unei echipe de înaltă performanță. Cei 23 de membri ai săi au un scop general comun, acela de a câștiga campionatul. Obiectivele individuale ale membrilor săi pot fi destul de diferite – atacanții se concentrează pe marcarea golurilor, apărătorii pe oprirea atacatorilor și portarul pe apărarea porții de goluri. Pregătirea, relațiile și comunicarea dintre ei le permit cucerirea victoriei.

După cum Kimberly Bain adesea mi-a spus, mulți autori/teoreticieni echivalează transformarea naturală a grupurilor în echipe cu un proces liniar care necesită doar timp și efort pentru a fi realizată. Cu toate acestea, nu toate grupurile care petrec o cantitate considerabilă de timp împreună devin o echipă eficientă.

În orice moment, un grup se poate deplasa la dreapta sau la stânga spectrului continuu de comportamente. Deplasarea va fi determinată de modul în care membrii înțeleg valorile de colaborare, respect și echilibru între individ și grup. Într-o echipă, acestea se traduc prin comportamente specifice: ascultare activă, planificare, discuții focusate, monitorizare, gestionarea conflictelor, luarea deciziilor și consens.



### Modelul Tuckman

În 1965, Bruce W. Tuckman a publicat un articol de cercetare relativ scurt.[vii] Acest articol, de doar 15 pagini, a avut un impact extraordinar asupra modului în care înțelegem dezvoltarea grupurilor. Modelul Tuckman este de asemenea cunoscut sub numele de Modelul „Formare - Furtună - Normare - Performanță”. De-a lungul anilor, acest model a fost folosit de multe metodologii de evaluare a stadiului de dezvoltare/maturitate a unei echipe, la fel ca și în multe programe de dezvoltare a leadershipului.<sup>viii</sup>

Sintetizând, diferitele etape ale modelului stabilesc o cale critică parcursă de obicei de grupuri. Acest proces de dezvoltare nu este întotdeauna liniar. Tuckman sugerează că uneori grupurile pot trece de la Etapa 1 la Etapa 3 fără a fi nevoie să treacă prin Etapa 2.

Etapele identificate de modelul Tuckman sunt:<sup>ix</sup>

**Etapa 1 - Formare:** În această etapă, membrii nu sunt pe deplin familiarizați cu situația. Liderul echipei are în mod vizibil puterea și o folosește. Membrii se întâlnesc și conduși de lider, identifică împreună obiectivele echipei și propriile obiective și sarcini.

Cu toții, cred, ne-am putea raporta la cuvintele lui Gene Kranz, fost director de zbor la NASA, scrise la începutul carierei sale: „Mi-a fost greu să cred că oamenii din clădirea mea sunt nucleul echipei care va trimite un american în spațiu. Pentru prima dată în viață m-am simțit pierdut, necalificat, dar nimeni nu a observat starea mea. Apoi, m-am gândit, poate toți se simt la fel ca mine.” (Kranz, 2000). Într-adevăr, mulți membri ai unei echipe se pot simți astfel la începutul unei noi călătorii împreună.

**Etapa 2 - Furtună:** În această etapă apar conflicte între membrii echipei din cauza stilurilor de lucru și a educației de bază diferite, a sarcinilor și rolurilor neclare. Acum au loc ciocniri și conflicte. Cum ar fi, de exemplu, când un membru al echipei pune sub semnul întrebării autoritatea liderului sau când membrii grupului sunt stresați din cauza neclarității rolurilor și a liniilor de autoritate. De obicei, dacă problemele din această etapă nu sunt rezolvate, echipa (sau performanța acesteia) moare. În cazul în care rezolvarea problemelor este abordată corespunzător, soluțiile pot întări echipa. În cazul în care problemele nu sunt rezolvate, grupurile pot rămâne cantonate în această etapă mult timp.

**Etapa 3 - Normare:** Gestionarea conflictelor și socializarea ajută la rezolvarea diferențelor și permit oamenilor să lucreze mai bine împreună. Această etapă se suprapune adesea peste etapa anterioară, deoarece sarcinile noi pot afecta comportamentul membrilor. Grupurile care au ieșit din etapa de Furtună au dezvoltat relații apropiate și o responsabilitate comună față de atingerea obiectivelor. Normele unui grup se schimbă tot timpul, fiind stabilite și actualizate prin noi procese, orientări, politici și responsabilități. Angajamentul față de atingerea obiectivelor comune permite echipei să facă față oricăror probleme, chiar și celor mai dificile, și să convină asupra noilor acțiuni.

“Nu există niciun sentiment în lume care să se compare cu sentimentul pe care îl ai când știi că ai dat-o în bară și trebuie să explici cu detalii chinuitoare, în timpul informării de după fiecare simulare, de ce te-ai comportat așa cum ai făcut-o. Nu există scuze”, a explicat Gene Kranz, despre procesul de revizie internă prin care lecțiile învățate erau interiorizate, noi procese și noi norme stabilite, pentru a duce pe Lună primul echipaj uman.

**Etapa 4 - Performanță:** În această etapă echipa obține succesul prin muncă asiduă și cunoștințe profunde. Rezultatele muncii sunt vizibile, deoarece relațiile și regulile de lucru au fost interiorizate de către membrii grupului. Liderul se poate concentra pe dezvoltarea echipei și îmbunătățirea performanței. Tuckman susține că cele mai performante echipe sunt cele care se auto-organizează, care nu au nevoie de un lider care să le stabilească sarcinile, responsabilitățile și regulile. Intruziunea liderilor ar putea risipi ineficient energia și resursele echipei. În mod tradițional, liderii sunt mai departe de probleme decât membrii echipei.

*Din nou, Gene Kranz rezumă acest lucru pe baza experienței sale de la NASA: „Sunt momente în care o organizație orchestrează evenimentele atât de perfect încât membrii își desfășoară activitatea în armonie deplină. Comunicarea face parte din chimia echipei, care devine practic intuitivă, echipele mășcăluiesc în cadență, într-un tempo crescând din oră în oră și cu membrii care nu ratează ritmul.”<sup>x</sup> Apoi adaugă: „... pur și simplu trebuia să ai încredere în echipajul tău, în echipa ta și în tine. Prin încredere ajungi într-un loc în care poți exploata oportunitățile, poți reacționa la eșecuri și poți face ca fiecare secundă să conteze.”*

**Etapa 5 - Terminare:** Echipele făcute în jurul unor proiecte se dizolvă după atingerea scopurilor lor. Această etapă a fost identificată de Tuckman și Jensen la aproape un deceniu de la publicarea modelului original.<sup>xi</sup> Unii autori identifică această etapă ca fiind o etapă de „ajustare”. Smith afirmă că atunci când au loc schimbări importante ele au un impact fundamental asupra grupului. Exemple ar putea fi o nouă conducere, noi obiective sau schimbări semnificative în procesul de lucru.<sup>xii</sup>

*“Atunci când toată lumea merge înainte împreună, succesul vine de la sine.”*

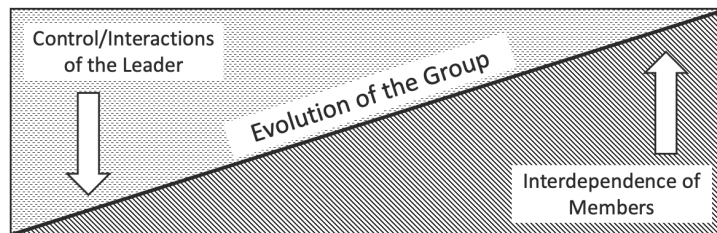
**Henry Ford**

La sfârșitul acestui capitol, vă voi împărtăși modul în care un facilitator sau liderul unei echipe poate gestiona aceste etape și poate accelera mișcarea către performanță.

Este important de înțeles, totuși, că unele echipe s-ar putea să nu depășească anumite etape. De exemplu grupurile pot rămâne blocate în etapa de Furtună, în care echipa se află încă în procesul de gestionare a conflictelor interne și al disidenței. Această situație poate crea un mediu în care motivația echipei este foarte scăzută. Lipsa rezultatelor poate duce la escaladarea conflictelor. Iar toate acestea pot duce la necesitatea schimbării membrilor echipei sau a liderului echipei.

Una dintre ideile inedite ale lui Tuckman a fost aceea că, atunci când echipa ajunge la etapa de Performanță, rolul și interacțiunile liderului sunt limitate. Acest lucru se întâmplă pe măsură ce interdependența dintre membrii echipei crește. Interdependența permite membrilor grupului să își rezolve problemele fără ca liderul să trebuiască să intervină de fiecare dată. Acest lucru permite un flux de informații mai liber, luarea mai rapidă a deciziilor și, în final, rezultate mai bune.

## PUTEREA FACILITĂRII

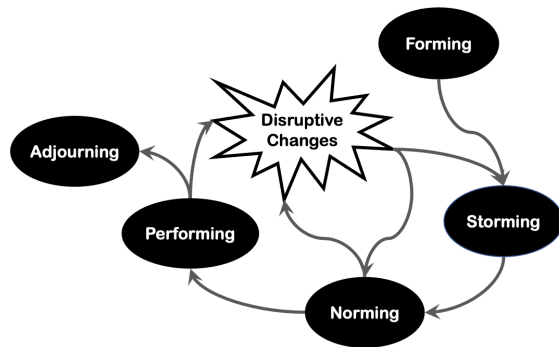


### Interacțiunile liderului și interdependența membrilor

Putem vedea asemănări izbitoare între caracteristicile prezentate de Tuckman<sup>xiii</sup> și unele dintre componentele de bază ale unui proces de facilitare bun, așa cum sunt ele considerate în general considerate.

### Evoluția Grupului

În timp ce modelul a rezistat testului timpului, Smith propune ca, în loc să reprezinte doar un proces de evoluție ascendentă, modelul ar putea reprezenta o serie de cicluri. Grupul s-ar putea confrunta cu situații în care stresul crește (determinate de noi membri, noi obiective sau noi lideri), stres care are un impact asupra performanței grupului. El afirmă că o nouă etapă de Furtună ar putea apărea în ciclul de viață al grupului și ar trebui rezolvată printr-o nouă etapă de Normare.



Putem descrie în mod grafic această evoluție sub forma unui ciclu evolutiv continuu.

De exemplu, dacă grupul are performanțe la un nivel înalt pentru o perioadă considerabilă de timp și are loc o schimbare a conducerii, acest lucru ar putea fi o sursă de perturbare. Dacă echipa este mică, să spunem un lider cu

doi sau trei subalterni, atunci cu siguranță începe o nouă etapă de formare, în care sunt stabilite noi relații și clarificate incertitudini. Probabil noul lider va implementa reguli diferite și vor fi convenite noi procese.

Dacă echipa era performantă, membrii ei știau deja să opereze cu un grad mare de independență. Grupul ar putea, astfel, să meargă direct la etapa de Normare, așa cum și-a imaginat Tuckman într-unul dintre scenariile. Acest lucru va depinde în mare măsură de personalitatea și stilul de conducere al noului lider, în contextul social al grupului.

În cazul în care echipa performantă are un număr considerabil de membri, avem un cu totul alt scenariu. În mod normal, grupurile mari și performante au procese interne definite și structurate. Au, de asemenea, relații bine stabilite. Dacă noul lider este selec-

tat din interiorul echipei, este posibil ca schimbarea să fie mai puțin perturbatoare, iar grupul să treacă doar printr-o nouă fază de normare, cu excepția cazului în care o luptă internă pentru poziția de conducere fracturează grupul și îl împinge într-o nouă fază de Furtună. Oricare dintre aceste scenarii poate beneficia de facilitare. Acordurile facilitate

*“Facilitatorul se asigură că scopul este împărtășit, regulile și structura sunt respectate, puterea este împărțită, iar rezultatele sunt asumate.”*

pot ușura tranziția. Este unul din modurile în care se manifestă puterea facilitării în crearea de echipe mai bune.

Nu contează în ce etapă se află grupul. Poate fi în etapa de Formare - un grup format ad-hoc, cu membri aduși împreună pentru o singură ocazie. Poate fi în etapa de Furtună - un grup cu unele probleme interne, care nu au fost încă clarificate. Ar putea fi chiar în etapa de Performanță - un grup care produce rezultate foarte bune.

*Puterea facilitării* oferă o rampă de lansare și acționează ca un catalizator pentru transformarea grupurilor în echipe, într-o perioadă scurtă de timp. Facilitatorul va ține cont de acest lucru atunci când proiectează procesele și se va asigura că acestea sunt la nivelul necesar pentru ca grupul să performeze unitar. Facilitatorul se asigură că scopul este împărtășit, regulile și structura sunt respectate, puterea este împărțită, iar rezultatele asumate.

Facilitatorul își propune să ajute grupul să ajungă în etapa de Performanță cât mai repede posibil, valorificând eficient timpul limitat aflat la dispoziție. Totuși, intervenția facilitatorului nu poate transforma comportamentele pentru totdeauna. Dacă însă a fost proiectat corespunzător și executat eficient, procesul va transforma comportamentele pentru suficient timp ca grupul să își ducă la bun sfârșit sarcinile.

În multe privințe, bunele practici de facilitare coincid cu concluziile cercetării privind echipele performante, făcută de Google. În 2015, Rozovsky<sup>xiv</sup> a susținut că cercetarea Google a identificat cinci caracteristici cheie care, dacă există, asigură succesul unei echipe:

- Siguranța psihologică
- Încrederea
- Structura și claritatea
- Sensul muncii
- Impact of work

Un proces bun de facilitare susține toate aceste elemente, asigurând astfel condițiile optime pentru ca grupul să performeze.

### Echipe bune - Ședințe rele

Pentru a munci, echipele trebuie să se întâlnească. Întâlnirile echipelor se numesc în general ședințe (deși în Taxonomia Întâlnirilor a lui Keith<sup>xv</sup> puteți găsi mai mult de douăzeci de alte cuvinte pentru a le denumi). În ultimul deceniu, reacția negativă împotriva ședințelor, din rețelele de socializare și mediul de afaceri, a crescut exponențial. O căutare rapidă pe internet ne demonstrează că ședințele au o reputație foarte proastă.

*“Puterea echipei se află în fiecare membru. Puterea fiecărui membru se află în echipă.”*

**Phil Jackson**

Deseori puteți auzi participanții plângându-se că trebuie să participe la „încă o ședință”, care nu le dă timp să lucreze cu adevărat. În mai multe sondaje, participanții se plâng că de obicei nu le este clar de ce se întâlnesc. Conform mai multor studii, ședințele obișnuite eșuează din această cauză.<sup>xvi</sup>

Atunci când o organizație angajează un facilitator profesionist, nu o face numai pentru a oferi participanților o „experiență extraordinară” sau un „retreat de neuitat”, ci pentru a obține rezultate concrete în urma timpului și efortului investit de participanți.

Întâlnirile facilitate sunt în esență definite de rezultate specifice. Înseamnă că rezultatele, așteptate a fi obținute în urma întâlnirii, sunt clar definite. Facilitatorul planifică una sau mai multe sesiuni de grup în care să ghideze procesul sprijinind participanții să obțină rezultatele pe care le consideră ca fiind cele mai bune opțiuni pentru a progresa în continuare. Deci, înainte ca participanții să se întâlnească, facilitatorul are destul de mult de lucru.

*Puterea facilitării* poate transforma într-o echipă un grup de străini, sau chiar un grup de indivizi cu un anumit grad de antipatie reciprocă. Poate transforma un grup divers într-o unitate coerentă, concentrată pe sarcini specifice și atent concepute.

*“Întâlnirile eficiente nu au loc întâmplător, ci se întâmplă cu intenție.”*

**Andrew Carnegie**

Cred că este o diferență esențială între un facilitator profesionist, specializat în procese de grup și alți experți. Facilitatorul înțelege că grupurile umane sunt complexe prin natura lor, iar pregătirea adecvată și proiectarea sesiunii, așa cum se precizează în Compe-

tențele de bază ale Asociației Internaționale a Facilitatorilor, sunt esențiale pentru o întâlnire facilitată cu succes.

Transformarea unui grup într-o echipă eficientă în timpul unei sesiuni nu se face întâmplător; este rezultatul unei planificări și proiectări atente. Mai jos, puteți vedea câteva asemănări între comportamentele unor echipe performante și întâlnirile facilitate cu succes.

<i>Comportamente frecvente în echipe performante și întâlniri facilitate profesional</i>
<i>Normele și rolurile sunt stabilite și respectate de toți (lideri și membri obișnuiți)</i>
<i>Concentrarea pe atingerea obiectivelor și o imagine clară asupra scopului</i>
<i>Membri motivați</i>
<i>Un proces flexibil de luare a deciziilor</i>
<i>Diferențele de opinie așteptate, admise și gestionate corespunzător</i>
<i>Probabilitate mare de succes în realizarea obiectivelor declarate</i>
<i>Calitatea interacțiunii contează mai mult decât cine este în grup/întâlnire</i>
<i>Canalele de comunicare sunt deschise și există o intenție clară de a-i asculta pe ceilalți și de a clarifica ce se spune</i>
<i>Participarea este împărtășită, iar interdependența este esențială</i>
<i>Nivelul de încredere în ceilalți este ridicat în ceea ce privește realizarea sarcinii și feedback</i>

## Facilitatorul ca și catalizator al grupului/echipei

Facilitatorul ajută grupul fără a face parte din el. Se concentrează asupra procesului de grup, astfel încât participanții să se poată concentra asupra conținutului. Facilitatorul urmărește să fie „neutru”, adică să nu ia parte la discuții și să nu le manipuleze pentru a le ghida într-o anumită direcție. Cu toate acestea, facilitatorul are mijloacele de a „împinge sau a atrage” grupul către îndeplinirea obiectivelor sesiunii și obținerea rezultatelor agreeate de către membrii grupului.

Facilitatorul este liderul procesului, nu liderul echipei. Acest lucru permite participanților să aibă încredere în proces și în abilitățile facilitatorului de a ghida deliberările pentru a-și atinge obiectivele.

Acest echilibru între performanță (focalizarea pe sarcini) și participare (implicarea grupului/satisfacția) este elementul critic al puterii facilitatorului atunci când ajută transformarea grupului într-o echipă. Nefiind implicat în elaborarea conținutului, facilitatorul poate proteja procesul întâlnirii sau cel puțin poate controla complicațiile care apar în etapele de Furtună și de Normare în dezvoltarea grupului.

Dacă ne gândim bine, facilitatorul ajută echipa să treacă prin etapele de „Formare-Furtună-Normare-Performanță” rapid și eficient cu scopul de a obține rezultatele dorite în intervalul de timp dorit. Pentru a înțelege cum poate face un facilitator acest lucru, putem echivala rolul său cu un catalizator.

*“Lucrurile extraordinare în afaceri nu sunt niciodată realizate de o singură persoană. Sunt realizate de o echipă.”*

**Steve Jobs**

Un catalizator accelerează un proces care, în mod obișnuit, ar putea dura mult mai mult. Ca și catalizator, facilitatorul schimbă modul în care participanții interacționează între ei și cu liderul (sau liderii) lor. Chiar poate influența regulile și comportamentele lor de zi

## PUTEREA FACILITĂRII

cu zi. Facilitarea crește viteza interacțiunilor, generarea de idei și colaborarea.

### **Studiu de caz: Compania de consultanță**

Cu câțiva ani în urmă, o companie multinațională de consultanță m-a angajat să le susțin congresul anual. Organizaseră acest eveniment în fiecare an, în ultimii cinci ani, dar niciodată nu angajaseră un facilitator. Compania avea peste patruzeci de filiale. O echipă formată din reprezentanții a șapte filiale era responsabilă de organizarea congresului, luând toate deciziile majore, inclusiv stabilirea agendei.

Agendele anterioare atribuiseră intervale de timp pentru discuții în cadrul unui forum și aveau incluse teme relevante pentru toate filialele sau studii de caz despre serviciile prestate în anul precedent. Cu toate acestea, participanții din anii precedenți erau nemulțumiți de faptul că implicarea lor fusese scăzută și nu realizaseră nimic în urma congresului. Participarea la congres era în scădere, mai puțin de 15 filiale au fost prezente în anul precedent. Scopul comitetului de organizare era să schimbe această tendință. Mi-au spus că vor să sporească participarea și implicarea.

De la început, chiar din timpul timpului interviurilor de planificare cu filialele echipei organizatoare, am convenit că acest congres trebuia să fie un eveniment radical diferit. Am început prin a agree și a documenta obiectivele lor, atât cele legate de relații, cât și cele legate de rezultate. Am convenit că obiectivele principale vor fi îmbunătățirea relațiilor și a schimbului de informații. Intenționau să schimbe percepția filialelor participante.

Prin utilizarea facilitării proceselor de planificare din timpul congresului, participanții și-au schimbat modul în care se percepeau și se sprijineau reciproc. Câteva luni mai târziu, unii participanți au menționat că experiența congresului a fost un moment de cotitură. Acum puteau contacta celelalte filiale, nu numai pentru că știau ce cunoștințe și expertiza le puteau oferi, ci și pentru că aveau încredere în schimbul de idei și oportunități.

În timpul congresului au trecut de la etapa de Furtună la cea de Normare. După ce au convenit asupra regulilor și proceselor, le-au aplicat și au trecut în etapa de Performanță, îmbunătățind semnificativ fluxul de cunoștințe între diferitele filiale. Au făcut acest lucru deschizând canale de comunicare directă și acționând ca o echipă performantă. Compania a continuat să angajeze un facilitator în fiecare an pentru a ajuta la planificarea și facilitarea congresului lor. Aceasta este puterea facilitării!

### **Studiu de caz: Cabinetul directorilor de spital**

Un alt exemplu care îmi vine în minte este atunci când mi s-a cerut să lucrez cu echipa de directori a unui spital cu peste 300 de paturi din Caraibe. Ei și-au dat seama că au nevoie de un facilitator care să-i ajute să-și definească Misiunea și Viziunea echipei.

Echipa era formată din directorul spitalului și echipa de conducere. Membrii ei erau destul de diverși. Erau medici și asistente, farmaciști și ingineri, contabili și administratori – fiecare cu punctul său de vedere unic despre modul în care spitalul trebuia condus.



Pe parcursul unei jumătăți de zi, echipa a reflectat și și-a definit motivul existenței și viziunea asupra spitalului. Pe măsură ce discuțiile au progresat, și-au dat seama că unele dintre procesele lor de schimb de informații nu erau aliniate cu Misiunea lor. Astfel că au decis să investească timpul rămas din sesiune pentru a proiecta aceste procese și a îmbunătăți acest schimb.

Ceea ce s-a întâmplat a fost că au investit timp în identificarea celor mai bune proceduri care să îi ajute să gândească mai bine împreună. Pentru ei acest lucru a fost important deoarece și-au dat seama că puteau transforma întâlnirile plicticoase pe care le organizau cu regularitate la mijlocul lunii într-un forum în care să genereze idei și inițiative.

Am avut ocazia să le urmăresc întâlnirile în echipă înainte și după participarea la evenimentul facilitat. Revizuirea lunară se schimbase enorm. Ceea ce fusese cândva un eveniment plicticos devenise unul plin de energie, în care treceau în revistă programele și inițiativele desfășurate în întreaga organizație. În conversații individuale, ei mi-au împărtășit că și-au dat seama că pentru a fi eficienți trebuiau să actualizeze continuu procesele interne ale echipei. Și aceasta este puterea facilitării.

## **Puterea facilitării asupra încrederii din cadrul grupului și a construirii echipei**

Experiențele de construire a unei echipe (teambuilding) obișnuiesc să se concentreze pe partea „soft” a dezvoltării competențelor. De obicei, își propun „să îmbunătățească comunicarea” între membrii echipei. Obiectivele pentru acest tip de experiențe utilizează expresii precum: crearea de conexiuni, construirea încrederii și îmbunătățirea relațiilor dintre membrii echipei. Ele sunt relevante pentru multe din etapele Modelului Tuckman.<sup>xvii</sup>

Într-un eveniment facilitat, membrii grupului nu au neapărată nevoie să aibă încredere unul în celălalt înaintea întâlnirii (deși ar ajuta mult procesul). Facilitatorul este cel care are nevoie ca participanții să aibă încredere în el/ea, pentru ca aceștia să aibă încredere în procesul pe care îl propune. Pentru participanți uneori este mai ușor să aibă încredere în facilitatorul străin de grup decât în „tipul din celălalt departament” cu care ar putea avea o istorie a relațiilor nu întotdeauna pozitivă. Într-un fel, facilitatorul devine rezervorul de încredere al grupului. Și după cum am văzut mai devreme, încrederea este un element critic pentru performanța grupului.

În timpul acestui proces conversațiile, atunci când sunt conduse într-un mod deschis și receptiv, pot deveni sămânța unei îmbunătățiri pe termen lung a relațiilor. Acest lucru în sine are potențialul de a transforma grupul. După cum a stabilit Tuckman, calitatea relațiilor dintre membrii grupului determină comunicarea și luarea eficientă a deciziilor. Cu cât relațiile de încredere sunt mai multe și mai bune, cu atât este mai mare performanța grupului.

Nu este neobișnuit ca după o sesiune facilitată să auziți expresii de la participanți cum ar fi „Nu m-aș fi gândit niciodată că ar putea fi atât de interesant să lucrez cu domnul Z”. Sau „Dna. Y cu siguranță a venit cu câteva idei noi” Acest lucru poate declanșa o serie întreagă

## PUTEREA FACILITĂRII

de inițiative după terminarea sesiunii facilitate.

### **Folosirea puterii facilitării pentru dezvoltarea echipei**

Atunci când pregătesc sesiunea facilitată, facilitatorul și liderul echipei, managerul sau sponsorul, trebuie să identifice în ce etapă de dezvoltare se află grupul (Formare-Furtună-Normare-Performanță-Terminare). Această înțelegere este cheia unui design de succes și poate avea un impact de durată asupra dezvoltării echipei.

Să luăm cazul unui grup nou având reprezentanți ai diferitelor subgrupuri de părți interesate. Facilitatorul trebuie să investească suficient timp în fazele Formare și Furtună, pentru a se asigura că există suficientă încredere între membri grupului, înainte de a începe conversațiile profunde care să îi conducă la rezultatele așteptate.

Pe de altă parte, dacă grupul se află deja în etapa de Performanță, folosirea timpului sesiunii pentru a trece printr-o etapă de Formare ar putea fi contraproductivă. Termenul folosit în aceste cazuri, când un facilitator întrerupe fluxul și energia grupului, este de „supra-facilitare”.

Odată ce înțelegi în ce etapă se află grupul, poți să proiectezi sesiunea și să aloți timpul în conformitate cu maturitatea grupului, definind cât efort este necesar pentru a parcurge fiecare dintre etapele care îl conduc către performanță.

## **Concluzii**

În acest capitol, am văzut cum facilitarea are puterea de a transforma relațiile dintre membrii unui grup. Facilitatorul poate accelera dezvoltarea unui grup prin crearea condițiilor adecvate și proiectarea proceselor necesare pentru optimizarea performanței de grup.

Utilizată corespunzător, facilitarea are puterea de a dezvolta capacitățile unui grup. În timpul unei sesiuni facilitate, membrii grupului practică comportamente care ajută grupul să evolueze de la etapa de Furtună sau Normare la cea de Performanță. Comportamente precum ascultarea activă, respectarea punctelor de vedere ale fiecăruia sau aderarea la un set de reguli în cadrul întâlnirilor și luării deciziilor sunt toate esențiale pentru ca un grup să își îmbunătățească performanța.

În cele din urmă, facilitarea poate avea unul dintre cele mai puternice efecte asupra relațiilor umane: construirea încrederii între membrii grupului. După cum spunea Warren Bennis: „Încrederea este lubrifianțul care face posibilă funcționarea organizațiilor”.

## Recomandări pentru facilitatori

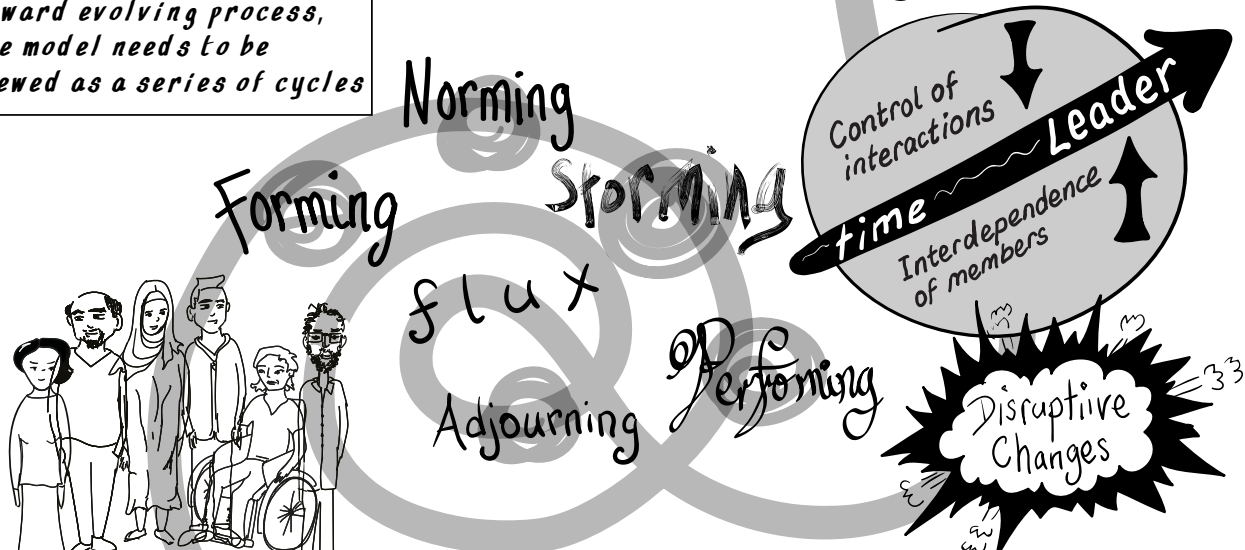
Ce trebuie să iei în considerare și să faci atunci când pregătești o sesiune facilitată.

<i>Etapă</i>	<i>Ce să iei în considerare pentru a identifica etapa</i>	<i>Ce trebuie să faci – strategii pentru sesiunea facilitată</i>
<b>Formare</b>	Este posibil ca participanții să nu se cunoască sau să nu aibă nici o părere unii despre ceilalți. Cei mai mulți dintre participanți sunt pozitivi și politicoși. O oarecare anxietate ar putea fi vizibilă. Este posibil ca rolurile în echipă să nu fie clare. Scopul participării s-ar putea să nu fie clar pentru toți.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercițiile de încălzire a atmosferei (Ice-breakers) sunt proiectate pentru această etapă, dar nu exagera în folosirea lor.</li> <li>• Asigură-te că membrii echipei ajung să se cunoască unii cu ceilalți, să le fie clar de ce sunt acolo, care sunt obiectivele și rezultatele așteptate.</li> <li>• Regulile de lucru sunt importante a fi stabilite, permite membrilor echipei să propună majoritatea dintre ele.</li> <li>• Asigură construirea încrederii între membri echipei. Ea este esențială pentru succesul întregii sesiuni și pentru canalizarea motivațiilor membrilor.</li> <li>• Conversațiile deschise despre așteptările individuale sunt necesare în acest moment.</li> </ul>
<b>Furtună</b>	Conflictul este vizibil în cadrul grupului, unii membri pot da semne de frustrare. Rolurile ar putea avea nevoie de clarificare. Procesele de grup ar putea fi ineficiente sau de-a dreptul confuze. Oamenii se pot plânge de volumul mare de muncă. Fii atent la ciocniri între diverse personalități. Ar putea exista o tendință de evitare a conflictului.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este esențial, ca facilitator, să câștigi încrederea grupului, mai ales dacă există o oarecare neîncredere între participanți.</li> <li>• Abilitățile de gestionare a conflictelor sunt foarte utile, mai ales dacă grupul a fost blocat în această etapă de ceva vreme.</li> <li>• Definiște procesele pentru a genera consens asupra modului în care conflictul va fi gestionat.</li> <li>• Interviurile cu participanții, anterioare sesiunii, te pot ajuta la descoperirea unor agende ascunse, lucru care ar putea fi util pentru a debloca poziții în timpul sesiunii.</li> </ul>
<b>Normare</b>	Membrii grupului înțeleg procesele, pot identifica punctele tari ale colegilor lor și chiar le pot oferi un feedback constructiv. Cu toate acestea, unii participanți ar putea fi stresați, deoarece pot exista suprapuneri cu etapa anterioară. Dacă o sarcină nouă, un proiect sau un produs nou este rezultatul așteptat, acest lucru poate crea noi conflicte și întoarcerea grupului în etapa de Furtună.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigură-te că grupul înțelege care sunt sarcinile, concentrează-te pe aspectele pozitive, folosește tehnici de obținere a consensului - toate sunt cheia pentru un proces care progresaază.</li> <li>• Dacă există persoane care nu se simt confortabil, oferă-le tehnici de gestionare a conflictelor pentru a încerca să își rezolve singuri problemele.</li> <li>• Dacă rezultatul sesiunii este stabilirea unui proces sau a unui mod de lucru, asigură-te că participanții identifică canalele de comunicare adecvate (tehnologii, conținut, frecvență etc.) și metodele de luare a deciziilor.</li> </ul>
<b>Performanță</b>	Membrii echipei se simt confortabil cu rolurile lor, cu colegii și procesele în care lucrează împreună. Performanța lor este în curs de desfășurare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pune participanții să lucreze la problemele lor, nu exagera cu facilitarea. Oferă-le sarcinile, timpul și instrucțiunile, apoi lasă-i să le execute.</li> </ul>
<b>Terminare</b>	Când un grup se dizolvă pentru că au apărut modificări în structură, scopuri sau resurse, această situație poate genera mult stres pentru membrii săi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajută echipa să își sărbătorească realizările și să își dizolve grupul în mod corespunzător. Sprijină membrii echipei să privească spre viitor, să vadă oportunitățile pe care viitorul le poate aduce.</li> <li>• Asigură-te, atunci când este necesar, să le fie recunoscute corect meritele.</li> <li>• Este important să gestionezi emoțiile aduse de sfârșitul procesului; nu este vorba doar de rezultate.</li> <li>• Exercițiile retrospective sunt utile pentru a identifica lecțiile învățate.</li> <li>• O terminare ideală va include lecțiile învățate din dinamica internă a grupului care a fost afectat/transformat în timpul procesului. Astfel membrii grupului pot „importa” comportamente sau practici din sesiunea facilitată în viața de fiecare zi.</li> </ul>

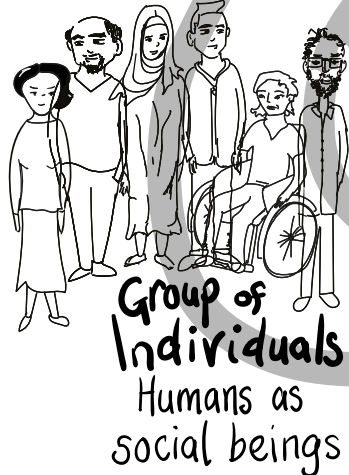


2005, Smith, instead of just upward evolving process, the model needs to be viewed as a series of cycles

### High Performing Team



1965, Bruce W Tuckman



Improving relationships

Manages the socio-emotional aspects of the group



Rezumat vizual de Debbie Roberts

## Referințe

- i. Aronson E. (1980). *The Social Animal*. Palgrave Macmillan.
- ii. Wilson E. (2012). *The Social Conquest of Earth*. Norton.
- iii. Tomasello M. (2014) The Ultra-Social Animal. *European Journal of Social Psychology*, Apr 44 (3): 187–194.
- iv. Urban Dictionary (n.d.) *Meetingitis*. Retrieved 04-22-2019 from <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=meetingitis>
- v. Langeberg, E. L. (2017, August 20). *Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emiellangeberg/>
- vi. Napier, Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Mifflin Co.
- vii. Tuckman, Bruce W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- viii. Smith, M. K. S. (2005). *Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups*. Infed.Org: Education, Community-Building and Change. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
- ix. Forming, Storming, Norming, and Performing (n.d.) *Forming, Storming, Norming, and Performing. Understanding the Stages of Team Formation*. Mindtools. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)
- x. Kranz, Gene. (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.
- xi. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small- Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. Copyright 1977 by Sage Publications. Reprinted with permission in *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653
- xii. Smith, M. K. (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. Retrieved: 01-07-2019 from [infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/](https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/).
- xiii. Nestor, Rebeca (2013). *Bruce Tuckman's Team Development Model. Leadership Foundation for Higher Education*. Retrieved March 28, 2019 from <https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C-6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDCA3>
- xiv. Rozovsky, Julia (2015-10-17). *Five keys to a successful Google Team*. Retrieved in 02-06-2019 from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- xv. Keith, E. (2019). *A Periodic Table of Meetings* (with Free Download). Elise Keith. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings>
- xvi. Charles. (2019, June 16). *Klaxoon's study reveals insights on the future of teamwork in America*. Klaxoon Blog. <https://klaxoon.com/blog/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-teamwork-in-america>
- xvii. Abudi, Gina. (n.d.). *The Five Stages of Project Team Development*. Retrieved on October 9, 2018 from <https://project-management.com/stages-of-team-development/>

## PUTEREA FACILITĂRII



## Capitolul 6

# Puterea Parteneriatului dintre Facilitare și Comunicare

De Martin Gilbraith & Michael Ambjorn

„Trebuia să organizăm un eveniment pentru cei 120 de angajați ca să sărbătorim, dar și ca să vorbim despre viitor. Acest proiect s-a tot plimbat prin organizație. În final, l-am preluat noi, cei din echipa de comunicare. Mulți erau sceptici și spuneau că nu vor dori să participe... Și totuși a fost un succes imens (care a câștigat multe premii).

Ce a făcut diferența? Am adus ajutor din afara companiei și am folosit puterea facilitării ca să însuflețim partea de comunicare și planificare a strategiei. Am fost capabili să ducem povestea organizației noastre la următorul nivel. Oamenii au simțit nevoia să-și spună povestea: trecut, prezent și viitor. Și mai vorbim despre eveniment și astăzi. Ar trebui să îl mai repetăm.” - Joanna Anstey la #ETF20.

---

## De ce facilitarea este esențială pentru comunicarea profesională și viceversa

În acest capitol, vom explora cum *puterea facilitării* este aplicată în aria comunicării profesionale și într-o mai mică măsură, cum puterea comunicării profesionale se aplică în facilitare. Credem că este o oportunitate unică să aplicăm aceste aptitudini și competențe împreună. Vom povesti despre lideri care pun asta deja în practică, în diferite părți ale lumii. Vom prezenta o serie de studii care care ilustrează puterea combinării celor două abordări profesionale, incluzând câteva idei și despre cum le putem pune imediat în practică. Speranța noastră este că, în concordanță cu ceea ce am spus la începutul acestei cărți, vom reduce interpretările greșite, problemele de comunicare și neînțelegerile și vom putea demonstra puterea colaborării.

*„Ascultă! Ascultă ca să înveți.  
Ascultă ca să fii uimit. Dacă  
nu înveți, dacă nu ești uimit  
sau perplex, înseamnă că  
nu ascuți. Curiozitatea  
contează.”*

**Ginger D. Homan**

Sperăm ca la sfârșit să ajungi să spui, așa cum spunea Kasha Dougall, unul dintre specialiștii în comunicare, „Nu pot să-mi duc la bun sfârșit părți din munca mea fără să apelez



## PUTEREA FACILITĂRII

la serviciile unui facilitator” - sau poate decizi că ți-ar plăcea să fii facilitator!

Am inclus perspectivele a peste 20 de practicieni de nivel internațional cu care am discutat ca parte a cercetării făcute pentru acest capitol. O parte dintre ei ne-au dat citatele lor preferate, din scriitori sau gânditori, pe care le-am presărat în text.

Ca multe idei din această carte, am văzut acest capitol ca un început al unei conversații, nu ca sfârșitul ei - o călătorie de învățare. Te încurajez să folosești aceste concepte ca pe o oportunitate de a deschide un dialog despre puterea facilitării în comunicare și implicare. Din experiență, comunicarea prin conversație este cea mai rapidă cale pentru cunoașterea profundă, crearea de conexiuni sau îmbunătățirea colaborării.

## Cadrul în care lucrăm

Ceea ce diferențiază profesioniștii este că ei aplică o abordare sistematică schimbărilor din aria lor de expertiză.

Privită din afară, piatra de temelie a oricărei profesii este încrederea. Este motivul pentru care oamenii se angajează într-o relație și se conectează cu alte persoane. Aveți încredere că un contabil va face corect adunările, că un doctor va pune un diagnostic corect și așa

mai departe. Totuși, diverse asociații profesionale descriu competențele folosind diverse terminologii.

*“Sunt întotdeauna surprins de diferența adusă de calitatea reflecției și a dialogului datorate unui facilitator. Particip la multe ședințe zilnice și multe dintre ele au un rezultat minim datorită obiectivelor neclare, a unei facilitări slabe și a lipsei unor concluzii clare.”*

**Pelle Nilsson**

Asociația Internațională a Facilitatorilor (IAF) are un cadru foarte bine definit al competențelor. Acest ghid ajută profesioniștii, pe măsură ce-și exercită profesia, să-și ajute clienții prin practica facilitării.<sup>i</sup>

Asociația Internațională a Comunicatorilor în Business (IABC) are un Standard Global al Profesiei de Comunicare, în care este trecut un set de principii, pe baza cărora profesioniștii își pot verifica competențele.<sup>ii</sup>

## Puterea Parteneriatului

Pentru a demonstra puterea parteneriatului, vom folosi 6 exemple care demonstrează puterea facilitării în comunicare - două constante și patru principii ale Standardului Global al IABC care pot fi numite #ECCASE:

1. **Etica:** Cum abordăm o provocare dificilă?
2. **Consecvența:** Este consistența cheia unei munci încununată de succes?
3. **Contextul:** De ce contează - din sala de consiliu până în prima linie.

4. **Analiza:** Cum poate o imagine de ansamblu să vă ajute să evitați paralizia de analiză (engl. "analysis paralysis")?
5. **Strategia:** Ce este orizontul strategic (engl. „strategy horizon”) și cum ar putea ajuta organizația?
6. **Implicarea:** (engl. "engagement"): Cum poți crea o implicare care să conteze?

Ca la utilizarea oricărei cărți bune de rețete, nu încercați toate rețetele în același timp. Mai degrabă, pescuiți câte o idee din acest capitol. Fiecare dintre ele poate fi utilizată pentru a genera altele noi prin dialog.

## 1. Etica: cum abordăm o provocare dificilă?

*„Profesioniștii în comunicare adoptă cele mai înalte standarde de comportament.” - Standardele Globale ale IABC*

Etica este prima constantă în practica unei comunicări profesioniste.

Un cod de etică este un instrument practic care te ajută în exercitarea profesiei. Atât IAF și IABC au coduri de etică, scurte și la obiect, pe care membrii se angajează să le urmeze. Ambele pot fi ușor găsite la o simplă căutare pe internet sau dacă vă uitați în secțiunea de resurse de la sfârșitul capitolului.

Ne vom concentra să vă arătăm cum le puteți aplica în activitatea de fiecare zi. Codurile de conduită sunt utile pe hârtie, dar ele prind viață numai atunci când vorbim despre ele. Numai prin dialog putem explora și negocia dilemele etice din viața reală.

*“Organizațiile tind să ignore sau să marginalizeze oamenii care pun întrebări. Ei sunt catalogați ca fiind individualiști.”*

**Ruth Steinholtz**

Există o tensiune în spatele acestei idei care ar putea fi o surpriză pentru unii dintre facilitatori care își câștigă existența formulând întrebări. Profesioniștii în comunicare ar putea fi un pic rezistenți la acest gen de dialog deoarece ei sunt instruiți frecvent ca purtători de cuvânt - o abordare foarte diferită de cea a facilitării. De ce oare? Am vorbit cu un expert internațional în etica practicilor de afaceri, Ruth Steinholtz (întâmplător și unul dintre clienții noștri) despre acest subiect. Ea a observat că:

*“Organizațiile tind să ignore sau să marginalizeze oamenii care pun întrebări. Ei sunt catalogați ca fiind individualiști.”*

Dacă ai pus vreodată o întrebare într-un moment nepotrivit, s-ar putea să fi observat și tu acest lucru. Aici apare adevărata valoare a facilitării, deoarece formularea întrebărilor potrivite, în momentele potrivite, reprezintă însăși esența facilitării, permițând grupurilor să exploreze răspunsuri pentru beneficii mutuale.

Mai jos sunt câteva întrebări pe care Steinholtz (și co-autorul, Profesorul Chris Hodges OBE), le recomandă liderilor ce doresc să implementeze practici etice în afaceri:

## PUTEREA FACILITĂRII

- V-ați definit scopul etic al organizației?
- V-ați definit și promovat permanent valorile etice?
- Fac sistemele noastre ca oamenii potriviți să fie „în barcă” și în pozițiile potrivite?
- Sunt liderii și cei din conducere capabili să se provoace unul pe celălalt și să se responsabilizeze reciproc?

Întrebări excelente! Dar ele pot fi îndrăznețe și cu răspunsuri greu de găsit, fără să fie creat contextul potrivit pentru acest gen de conversație. Gestionarea eticii este însăși esența practicii ambelor profesii, de fapt al oricărei profesii. O metodă care vă poate ajuta să navigați prin aceste discuții este o tehnică cunoscută ca metoda „ToP”, construită pe un model de proces cunoscut pe scurt ca ORID, după numele fiecărei etape: obiectiv, contemplativ, interpretativ, decizional. (engl. ”Objective, Reflective, Interpretative, Decisional”).

Aceasta metodă este parte integrantă din metodologia Institute of Cultural Affairs’ numită Technology of Participation (ToP) și este descrisă în Anexa A unde puteți găsi mai multe resurse pentru a explora etica și dilemele sale.

## 2. Consecvența: cheia unei munci încununate de succes?

*“Acționând ca vocea organizației, un expert în comunicare are o singură poveste pentru audiență, fie ea internă sau externă.” - Standardele Globale ale IABC*

După etică, cealaltă constantă în practica comunicării profesioniste este aplicarea consecventă a instrumentelor, a tehnicilor și a narațiunii.

Cum ne spunea Ron Fuchs atunci când am discutat cu el: „Comunicatorii trebuie să fie consecvenți și impecabili la lucru”. El a continuat subliniind: „Oamenii au impresia că dacă au spus odată, gata, s-au făcut înțeleși”.

În această secțiune, ne vom uita la puterea facilitării în contextul unor practici consecvente, unitare. Puteți fi sceptici gândind „Nu cumva intrăm în conflict cu ideea mantrelor „schimbării” și nu cumva fiecare intervenție de facilitare ar trebui adaptată unui context particular?”

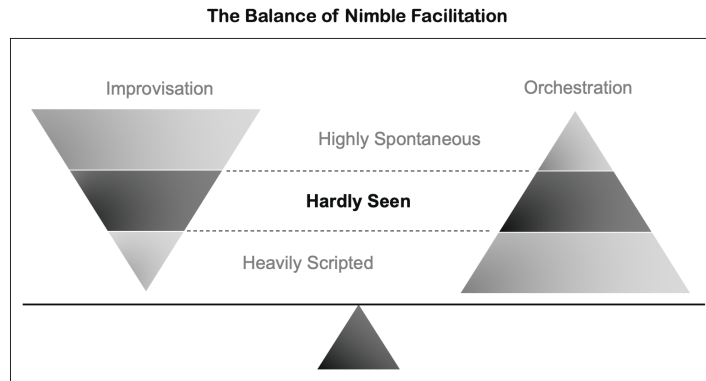
Să fie clar, prin consecvență nu înțelegem ceea ce în comunicarea demodată se numea „comunicare în cascadă” - atunci când un același mesaj era propagat în toate nivelele organizației. Puteți găsi în lista bibliografică, o carte utilă pe această temă: „From Cascade to Conversation” de Katie Macaulay.

‘Schimbarea este singura constantă’ moto-ul actual, este de fapt o afirmație a lui Heraclitus din Efes, făcută acum 2500 de ani. Mai recent, probabil că ați auzit de Cluetrain Manifesto<sup>iii</sup> (și Agile Manifesto<sup>iv</sup>)—și din nou ar trebui să fiți surprinși de cât de vechi sunt toate aceste concepte.

În concluzie, ce ne poate oferi facilitarea în acest context? Rebecca Sutherns, în ghidul ei despre facilitare, Nimble: Off Script But Still On Track - Agil: în afara scriptului, dar încă

pe drumul cel bun, are un model util în care vorbește despre echilibrul între organizare și improvizație. Ea scrie:

*“Maestrii facilitării sunt invizibili. Dacă facilitarea este bine făcută, oamenii aproape că nu o observă - ei sunt conduși de-a lungul procesului, de bunăvoie și cu rezultate. Ei au găsit acel punct de echilibru, în care organizarea și improvizația se compensează minunat în mod reciproc.”*



Conform cadrului de competențe IAF, un facilitator trebuie să fie capabil “să creeze procese adecvate pentru atingerea obiectivelor dorite” și, de asemenea, “să adapteze procesele pentru situațiile și nevoile în schimbare ale grupului”. Acest lucru se referă la echilibrul dintre organizare și improvizație la care Rebecca se referă ca fiind facilitare agilă.

*“Cei de la comunicare planifică, planifică, planifică, planifică. Facilitatorii sunt uneori percepuți ca bazându-se mai mult pe improvizație / lăsând deoparte instrucțiunile, dar în cele din urmă planificarea și improvizația sunt două fețe ale aceleiași monezi.”*

**Charlotte Ditløv Jensen**

Cum arată o comunicare agilă (dar consecventă)? Prima cerință este existența unei strategii organizaționale clare la care să se alinieze comunicarea. Apoi să fie utilizate instrumente, precum liniile directe ale brandului, tonul vocii și valorile, pentru a comunica în mod consecvent, dar flexibil.

*“Să îndrăznești înseamnă să-ți pierzi, pentru moment, terenul de sub picioare. Să nu îndrăznești înseamnă să te pierzi pe tine însuși.”*

**Søren Kierkegaard**

În concluzie, în ambele profesii este importantă aplicarea consecventă a principiilor și cadrelor de lucru disponibile. Aceasta este calea către o muncă încununată de succes.

Vorbim despre o muncă bine structurată și care, în același timp, se poate adapta contextului. Am inclus în nota de sfârșit link-uri către unele dintre programele relevante.

### 3. Contextul: de ce contează din sala de consiliu până în linia întâi?

*“A milita cu succes pentru o organizație implică înțelegerea aprofundată a contextului ei politic, economic, social, tehnologic, de mediu și juridic - a modului de interacțiune cu reprezentanții altor organizații.” - Standardul global IABC*

După ce am vorbit despre etică și consecvență, putem trece la cele patru principii ale Standardului Global IABC care îi ajută pe profesioniștii din comunicare să abordeze provocările pe care le întâlnesc. Prima dintre ele este contextul.

De ce să folosim facilitarea pentru a discuta contextul? După cum ne-a spus Katrine Kent: “Facilitarea poate scoate la iveală ce e mai bun din oameni și contextul în care aceștia se află, atunci când vorbim despre viziune, obiective sau rezultate dorite.”

Analiza contextului se bazează adesea pe cercetarea unor documente, iar rezultatele vor reprezenta punctele de vedere individuale ale cercetătorilor. În schimb, un proces participativ facilitat permite exprimarea unor puncte de vedere diverse, învățarea unii de la ceilalți și obținerea unor perspective neașteptate. Câteva exemple de procese de facilitare participative sunt „Participatory Horizon Scanning” și „ToP Historical Scan” (sau Zidul minunilor).

Vor urma două exemple pentru a ilustra puterea facilitării în înțelegerea contextului, două abordări participative prin care s-au explorat situația și provocările unei organizații mici și a unei organizații mari.

#### Organizația mică: Mindapples

Consiliul de administrație al Mindapples, o organizație caritabilă care îi ajută pe oameni să-și gestioneze sănătatea mentală, a dorit să-și recalibreze strategia. Pentru a înțelege contextul operațional în care funcționau, am adaptat metoda tradițională ToP Horizon Scan, împrumutând și elemente din metodologia Historical Scan.

*“Am dobândit claritate cu privire la scopurile și obiectivele noastre și am dezvoltat activități concrete pentru a duce mai departe organizația.” - Richard Armes, membru al consiliului de administrație al Mindapples.*

#### Organizația mare: Fundația Europeană de training (ETF) #ETF20

În prima etapă a unei sesiuni de două ore și jumătate, douăsprezece grupuri de câte zece persoane au fost invitate să participe la un brainstorming și să împărtășească evenimente și repere memorabile din istoria de douăzeci de ani a ETF și pe cât posibil să anticipeze și evenimente viitoare. Au fost generate evenimente și povestiri, la nivel personal, inter-

*“Ne-am folosit de puterea facilitării pentru a însuși comunicarea și strategia.”*

**Jo Anstey #ETF20**

național sau al ETF. Toate acestea au fost redactate în scris pe cartonașe și așezate în ordine cronologică pe un “perete adeziv” de 10 m al sălii. Participanții au desenat, inspirându-se din colecția lor de amintiri și au adăugat fotografiile alături de cartonașe, creând o istorie vizuală care a ajutat apoi grupul să privească activitatea ETF într-un nou context.

În a doua etapă a sesiunii, s-au format noi grupe care au împărtășit câteva dintre poveștile pe care le-au spus sau auzit anterior și au început să discute impactul pe diferite nivele și tendințele observate de-a lungul timpului. În cele din urmă, cele douăsprezece mese și-au împărtășit poveștile și perspectivele în plen, culminând cu sugestii privind numele pe care să-l dea călătoriei lor parcurse împreună în ultimii douăzeci de ani. Poveștile și concluziile au fost incluse într-un document v și un video vi care să le reamintească de spiritul acelei zile.

#### **4. Analiza: cum poate o imagine de ansamblu să vă ajute să evitați paralizia de analiză?**

*“Cu rigoare și disciplină, un profesionist în comunicare identifică oportunități și provocări atât în interiorul, cât și în afara organizației.” - Standardul global IABC*

După ce am trecut de partea de context, putem trece acum la o analiză mai aprofundată, urmată de conceperea unei strategii de comunicare. Analiza este cel de-al patrulea principiu al standardului global IABC. Norocul îi favorizează pe cei pregătiți sau, așa cum ne-a spus Ron Fuchs: “Sapă cât de adânc poți: succesul tău este determinat de capacitatea ta de a înțelege organizația”.

#### **Studiu de caz: imaginea de ansamblu**

Am discutat cu Mike Pounsford despre experiența sa de a aduce laolaltă lideri din diferite organizații pentru analiză, care ilustrează modul în care o abordare vizuală a facilitării poate ajuta un grup să iasă din paralizia analizei. El ne-a spus că abordarea tradițională de sus în jos este inadecvată, mai ales în organizațiile mari. De asemenea, a mai spus că o abordare în cascadă este prea lentă - în ambele sensuri - atunci când există mai multe niveluri de management și o structură organizațională complexă. Abordarea “de sus în jos” (engl. “top-down”) contrazice, de asemenea, ideea că o organizația ar trebui să le dea oamenilor autonomie, pentru ca ei să-și asume mai multă responsabilitate, pentru a-i motiva și a fi mai productivi.

Implementarea tipului de colaborare necesară unei organizații se face prin conversații de calitate - conversații care îi ajută pe oameni să descopere cum pot sprijini direcția strategică. Este vorba de acel gen de conversație care încurajează oamenii să discute onest, chiar dacă contradictoriu, să stabilească singuri ce trebuie să facă pentru a sprijini schimbarea și să simtă că au contribuit la obținerea rezultatelor dorite.

Pentru a combate paralizia ce poate să apară în timpul analizei, Mike a invitat grupul să exploreze inovațiile tehnologice care le-ar putea afecta afacerea în următorii cinci ani. Folosind tehnologia de participare (ToP) a ICA, participanții și-au grupat răspunsurile în șapte teme principale. Apoi, Mike a invitat pe membrii grupului să reprezinte aceste teme

## PUTEREA FACILITĂRII

într-o imagine desenată. Astfel, participanții folosindu-și perspectivele și imaginația, au creat o sinteză vizuală în timp real.

Acest lucru a oferit organizației o reprezentare vizuală a provocării lor și a ceea ce organizația trebuia să facă pentru a se adapta la schimbare. Pentru a implica oamenii într-o conversație despre cum pot răspunde acestor provocări, o astfel de abordare vizuală oferă un punct de plecare atractiv deoarece:

- invită oamenii să interpreteze ceea ce se întâmplă
- este mai ușor de înțeles (nu este nevoie să înțeleagă un jargon precum “schimbare de paradigmă”).
- oferă informații mai rapid.
- conduce la un public mai puțin critic și mai curios (listele creează un public mai critic, mai sceptic).

*“Dacă doriți să comunicați eficient și să influențați și alte persoane, ar trebui să le înțelegeți mai întâi. Și înțelegerea nu poate să vină decât din ascultare.”*

**Stephen Covey**

Ceea ce este mai important decât reprezentarea vizuală per se, sunt conversațiile din jurul acesteia, care trebuie să fie bine facilitate. Elementul vizual devine punctul central al conversațiilor, în timp ce întrebările implică oamenii.

Utilizarea abordării ToP și a instrumentelor de gândire vizuală cum ar fi Big Pictures, Mike a constatat că poate crea tipul de colaborare necesar pentru a obține o analiză mai profundă - care ar putea apoi să ajute oamenii să ajungă la idei comune ce pot fi implementate. Acest lucru este esențial pentru o strategie bună organizațională și, de asemenea, pentru o strategie bună de comunicare care să o susțină.

### **5. Strategia: ce este orizontul strategic și cum ar putea testa strategia de comunicare?**

*“Abordarea provocărilor și oportunităților din comunicare printr-o strategie bine gândită poate ajuta organizația să-și îndeplinească misiunea și obiectivele.”* - Standardul global IABC

Strategia este cel de-al cincilea principiu al Standardului Global IABC. Și este un subiect amplu, profund și peren. Lawrence Freedman, în volumul său impunător: „Strategia: O istorie” explorează subiectul pe parcursul a aproximativ 768 de pagini. Într-o altă carte, Kimberly Bain reușește să sintetizeze o mulțime de idei și sfaturi practice despre strategie în circa zece pagini.

Liderii IABC sunt familiarizați cu abordările participative pentru dezvoltarea unei strategii. În ultimele două cicluri de 3 ani ale strategiei organizației, s-au folosit multe dintre metodologiile pe care le-am menționat în acest capitol. Iar acest lucru a ajutat organizația să implice și să dea voce multora din cei peste 1.000 de lideri din întreaga lume. Este o modalitate puternică de a crea un parteneriat și de a alinia intenția cu acțiunea.



Strategia de comunicare este, cu siguranță, diferită de alte strategii, dar este, de asemenea, doar o strategie. Una care trebuie să se încadreze și să se alinieze cu strategia organizațională. Acesta este și motivul pentru care o participare largă este atât de crucială pentru succesul ei. Contribuția constructivă din partea tuturor celor interesați și a factorilor decizionali poate ajuta la prevenirea multor incidente. Este vorba despre a crea claritate și de a alinia pașii următori, astfel încât mai mulți oameni să poată contribui. Și credem că o abordare facilitată va învinge de fiecare dată un efort individual.

Așa încât vom zice pe scurt: concentrați-vă pe testarea strategiei de comunicare - și pe modul în care se înscrie în strategia organizațională. Vă încurajăm să citiți capitolul lui Kimberly și cartea lui Freedman, precum și lucrările lui Miyamoto Susashi, Sun Tzu și Von Clausewitz și restul clasicilor. Și unele dintre cele mai moderne lucrări ale lui Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras, Powers și Bill Staples de la ICA.

Între timp, vă punem la dispoziție și câteva întrebări care vă pot ajuta să testați strategia de comunicare. Probabil că acestea sunt puțin diferite de cele cu care sunteți obișnuiți, dar tocmai asupra acestui aspect vrem să atragem atenția. Un dialog deschis poate ajuta la reducerea greșelilor de comunicare, mai ales atunci când se creionează o strategie de comunicare. Ar putea fi numită o meta-activitate.

## Testarea strategiei de comunicare prin scrutarea orizontului

O bună strategie de comunicare funcționează la mai multe niveluri și în timp. Modelul pe două axe: „Orizonturi de dezvoltare a strategiei” trasează nivelurile de activitate în funcție de intervale de timp și identifică întrebările pe care ați putea să le luați în considerare.<sup>v</sup>

Încăzul în care acest exercițiu generează mai multe întrebări decât răspunsuri, ar putea fi momentul să faceți o aprofundare împreună cu colegii dumneavoastră din domeniul comunicării.

Fig. Orizonturi de Dezvoltare a Strategiei



## PUTEREA FACILITĂRII

Noi am folosit conversația focalizată, format la care am făcut referire mai devreme în acest capitol, cu o serie de clienți. Și folosind această abordare pe două axe pentru a explora orizonturile strategice nu eșuează niciodată să dezvăluie noi perspective, indiferent dacă lucrăm cu o corporație, o organizație din sectorul public sau una non-profit.

*“Dacă aș avea o oră să rezolv o problemă, aș petrece 55 minute gândindu-mă la problemă și doar cinci minute gândindu-mă la soluții.”*

**Albert Einstein**

Metodologia noastră preferată pentru dezvoltarea strategiei este planificarea strategică participativă din setul de instrumente ToP, detaliat în cartea lui Bill Staples: „Strategie transformțională: facilitarea planificării strategice participative ToP. Acesta este un proces de planificare pe termen lung, puternic și versatil, care încorporează metoda atelierului de consens ToP pentru construirea unui consens și metoda ToP conversația focalizată pentru o comunicare eficientă în cadrul grupului, precum și o planificare pentru transformarea ideilor în acțiuni concrete și rezultate concrete.

Modul de implementare a strategiei de comunicare depășește sfera de aplicare a acestui capitol. Ceea ce vă propunem este să extindeți, să aprofundați și să vă clarificați metoda de abordare a strategiei de comunicare cu ajutorul proceselor de facilitare.

### 6. Implicarea: cum o facem să conteze?

*“Un profesionist în comunicare identifică și comunică cu angajații, clienții, acționarii, autoritățile de reglementare, agențiile guvernamentale și alte grupuri interesate de activitățile organizației. Toate aceste grupuri au potențialul de a schimba rezultatele organizației.” - Standardul global IABC*

Acest principiu final al Standardului Global IABC stă la baza argumentației noastre - că puterea facilitării ar trebui să fie în centrul activității profesioniștilor în comunicare. Aceasta este atât un obiectiv spre care să tinzi, cât și o activitate concretă pentru pregătire.

Așa cum ne-a reamintit Kimberly Bain în redactarea acestui capitol: “Implicarea este o activitate colectivă de grup ce presupune conversații profunde, cu conținut. Totul începe cu conversații, dar acestea trebuie să se concentreze pe obiectiv”.

Implicând pe parcurs toți participanții, cresc șansele ca implementarea să se întâmple organic. Kotter spune în cartea sa: „În inima schimbării”: “Nu subestimați niciodată puterea oamenilor inteligenți de a-i ajuta pe ceilalți să își vizualizeze opțiunile, să le genereze un sentiment de încredere și să le schimbe chiar și comportamentele”.

Cu alte cuvinte, răspunsul pe scurt la provocarea strategică: “Ce-i face pe oameni să accepte schimbarea?” este... implicarea. Dar ce înseamnă asta în practică?

În timpul săptămânii internaționale a facilitării, s-au reunit șaiszeci și nouă de facilitatori, profesioniști din domeniul comunicării și în managementul schimbării pentru a explora acest aspect în cadrul unui chat pe Twitter “#FacWeekChat”. Vom prezenta primele șase sfaturi cu cel mai mare scor dintre răspunsurile colectate.

Obiectivul urmărit a fost să aducem oamenii împreună pentru a se conecta și a învăța unii de la alții, având un subiect de interes comun, dar și pentru a stabili legături și a promova

o colaborare mai largă. Experiența noastră de schimbare a inclus activități locale și internaționale, cu organizații mari și mici din diverse sectoare și industrii, inclusiv sănătate, educație, IT, religie, întraajutorare internațională și dezvoltare.

Ce-i face pe oameni să accepte și să susțină schimbarea?

1. **Contextul trebuie să fie favorabil.** Oamenii acceptă schimbarea *“Atunci când presiunile externe au făcut evidentă nevoia de schimbare”*. *“Facilitatorul ca moașă poate ajuta doar o clientă care este deja însărcinată!”*
2. **Viziunea și obiectivele și, în mod ideal, și valorile, trebuie să fie clare și cunoscute tuturor.** Alinierea are loc atunci când există *“un scop clar... înainte de a decide ce urmează a fi făcut, ne concentrăm pe energie și momentul schimbării”*.
3. **Participarea trebuie să fie inclusivă și autentică.** *“Participarea tuturor în co-crearea viziunii este cheia pentru susținere”*. *“Co-proiectare, co-creare, colaborare.”* *“Convoacă pe toți cei care sunt interesați de schimbare.”* *“Toată lumea dorește schimbarea, dar nimeni nu vrea să fie schimbat.”* Alinierea nu are loc *“atunci când oamenii uită că schimbările necesită implicarea celorlalți”* sau *“atunci când schimbarea este impusă de sus, fără a exista o consultare sau o facilitare potrivită.”*
4. **Este nevoie de smerenie, răbdare și ascultare.** *“Fiți sinceri și transparenți cu privire la provocările cu care se vor confrunta, altfel, atunci când apare un eșec, pierdeți încrederea oamenilor.”* *“Nu vă grăbiți, verificați constant procesul, nu vă grăbiți, ascultați, nu vă grăbiți, recunoașteți rezistența (am menționat că trebuie să luați în calcul timpul?)”* *“Acceptați anticorpii din sistem și vorbiți cu sinceritate despre ei.”* *“Acordați cât mai multă atenție lucrurilor ce plutesc în aer, dar și la ceea ce se spune în mod explicit.”*
5. **Fiți deschiși la ceea ce poate să apară, rămânând în același timp concentrați asupra viziunii.** *“Începeți cu posibilități mai degrabă decât cu un plan”* și *“fiți conștienți de nevoile emergente ale grupurilor...[permiteți] sinergiei să funcționeze”*. Alinierea nu a avut loc *“atunci când oamenii nu au reacționat la nevoile emergente și când problemele personale au avut întâietate față de viziunea comună”*.
6. **În orice caz, liderii trebuie să fie clari și deciziși, să inspire oamenii.** *“Fii un lider care ia decizii dificile. Noțiunea de schimbare este disruptivă, dar o conducere puternică poate gestiona riscurile legate de oameni.”* Faceți o *“invitație puternică, exprimată în mod deschis cu integritate”*. *“Discuțiile despre schimbare sunt deseori negative, adică despre eșec. Trebuie să inspirăm oamenii, să le dăm posibilitatea să acționeze.”*

## Concluzie: Ce putem învăța unii de la ceilalți?

Se pare că foarte mult. Ne-am bazat pe ideile culese de la practicieni internaționali, prin dialoguri interprofesionale și studii de caz ale unor organizații mari și mici.

### **Ce pot învăța profesioniștii în comunicare din facilitare?**

Dacă vrei să aduci oamenii alături de tine, trebuie să-i implici, iar facilitarea este o modalitate excelentă pentru a face acest lucru. Facilitarea poate ajuta la transformarea comunicării “de la comunicarea în cascadă la conversație”, iar profesioniștii din domeniul comunicării pot învăța de la facilitatori despre cum să structureze conversațiile după ce oamenii sunt implicați. Profesioniștii din domeniul comunicării pot folosi numeroase procese de colaborare din cadrul facilitării pentru a se pregăti mai bine pentru aceste momente. După cum spunea Ginger Homan:

*“Profesioniștii din domeniul comunicării cred uneori că știu răspunsul. Facilitatorii, pe de altă parte, știu întotdeauna că nu știu răspunsurile.” “În calitate de consultant [care lucrează în ambele domenii], știu că răspunsurile se află în capul oamenilor cu care lucrez - nu în capul meu. Este vorba de a ști să pui întrebări pentru a desprinde straturi până când ajungi la informații cheie - acest proces este interesant și inspirațional.”*

### **Ce pot învăța facilitatorii de la profesioniștii în comunicare?**

În acest capitol am pus accentul în mare măsură pe modul în care profesioniștii în comunicare pot beneficia de aplicarea puterii facilitării în activitatea lor. Facilitatorii au, de asemenea, multe de învățat de la colegii lor, comunicatorii profesioniști.

De exemplu, instrumentele și abilitățile de comunicare sunt esențiale pentru a aduce oamenii “în sală” pentru facilitare, bine informați și cu așteptări corespunzătoare. De asemenea, acestea pot contribui la implicarea tuturor celor care nu pot fi prezenți “în sală”... și la comunicarea rezultate. Profesioniștii în comunicare sunt, de asemenea, calificați și au experiență în buna utilizare a instrumentelor de colectare a datelor, în folosirea modalităților de măsurare sau de evaluare a rezultatelor, în identificarea poveștilor care au legătură cu obiectivul în cauză și în utilizarea acestor povești pentru a mări impactul mesajelor și a da sens efortului.

Și, așa cum am arătat mai sus, putem beneficia de standardele profesionale și de modelele de competență ale celorlalți. Da, poate părea complex la început (poate chiar complicat). Nu disperați. Există ajutor la îndemână. Începeți cu o conversație. Folosiți puterea facilitării. Vă poate ajuta să faceți schimbări. Și poate fi surprinzător de distractiv.

## **Mulțumiri**

Am vorbit și am corespondat cu mulți practicieni remarcabili, și am fi de neiertat dacă nu am exprima aprecierea noastră pentru cunoștințele utile și împărtășirea generoasă a resurselor, precum și a permisiunii de a le reproduce. Mulțumiri în special pentru Ginger Homan, Mirjami Sipponen-Damonte, Ron Fuchs, Zena Gabrielle-Hailu, Charlotte Ditlev Jensen, Bill Staples, Mike Pounsford, Sharon Hunter, Katrine Kent, Rebecca Sutherns, Ia Brix Ohmann, Kasha Dougall, Robin Parsons, Bent Sørensen, Anna Marie Willey, Neil Griffiths, Pelle Nilsson și Jonathan Dudding. Aprecierăm, de asemenea, ideile împărtășite de coautorii acestei cărți, precum și de cei care au participat la seminarul nostru online pe această temă în primele etape ale scrierii acestui capitol.

## Referințe

- 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>



Rezumat vizual de Chitra Chandrashekhar





## Capitolul 7

# Puterea Facilitării pentru Auto-reflecție, Schimbare și Dezvoltare Personală

Barbara MacKay

Facem facilitare pentru grupuri. Aceleași procese pe care le folosim ca facilitatori sunt la fel de valoroase și la nivel de indivizi. Auto-facilitarea necesită abilitatea de a reflecta și de a-ți privi cu onestitate viața și tiparele tale. Este arta de a te lua pe tine într-o călătorie.

În acest capitol, ne vom uita la:

- Ce sunt auto-reflecția și auto-facilitarea?
- De ce să le practici?
- Cum le pui în aplicare?
- Și ce s-ar putea întâmpla dacă ai profita periodic de puterea proceselor facilitate pentru a te autoevalua și a te schimba?

Acesta este un capitol foarte practic. Explorăm trei procese de planificare a facilitării pe care să le încerci. Există multe alte activități de facilitare pe care le poți folosi – îți ofer doar un aperitiv, o degustare. Speranța mea este să încerci măcar una dintre ele. *Puterea facilitării* îți este disponibilă pentru a crea schimbări personale pozitive.

---

## Ce este auto-reflecția și auto-facilitarea?

Un articol din 2017 al lui Süleyman Davut Göker și Kıvanç Bozkuși spune că reflecția nu este doar un proces personal, ci unul colaborativ. Ea implică incertitudine, pe lângă experiență. Captează multe perspective, valori, experiențe, credințe și acoperă un context extrem de larg. Prin reflecție, obținem o claritate nouă pentru a face schimbări. Apar în mod natural noi întrebări, iar procesul evoluează mai departe ca într-o spirală.

Cei care sunt coach, trainerii sau facilitatorii îi invită pe participanți să se supună periodic unui proces de reflecție. Jim Moran a scris un capitol despre Neuroștiința Cognitivă a Auto-reflecției.<sup>ii</sup> El spune: „A ne gândi la noi înșine este un proces cognitiv fundamental pentru viața mentală umană”. Acest autor spune că există o întreagă rețea cerebrală oare-



## PUTEREA FACILITĂRII

cum dedicată auto-reflecției.

Propria mea experiență de auto-reflecție îmi arată că aceasta este un proces de analiză, de a privi cu onestitate la fapte și sentimente. Este abilitatea de a-ți pune întrebări precum: Ce tocmai s-a întâmplat? Ce am făcut și spus de fapt? Ce am observat în mine și la alții? Ce părea să meargă bine și ce nu atât de bine? Cum mi-ar plăcea să fiu diferit data viitoare? Care sunt următorii mei pași? Această capacitate de a te autoevalua cu acuratețe conduce la adaptare și schimbare. Aceasta ne permite să întâmpinăm evenimentele viitoare cu mai multă încredere și reziliență.

Coach Jim Knight sumarizează: „Când reflectăm, putem să ne uităm retrospectiv la ceva anume, ca de exemplu un comportament, să evaluăm cum am procedat și apoi să ne gândim ce am face mai bine pe baza a ceea ce am învățat prin reflecție.”<sup>iii</sup>

Auto-facilitarea se referă la aplicarea instrumentelor și atitudinilor pe care le folosesc facilitatorii de proces, pentru a atinge noi obiective, decizii și rezultate în propriile noastre vieți. Este foarte simplu.

### De ce auto-facilitare?

Mulți au auzit citatul: „Înainte de a-i ajuta pe alții, trebuie să te ajuți pe tine însuși”.<sup>iv</sup> Instrucțiunile clasice din avion de a-ți pune întotdeauna propria mască de oxigen înainte de a-i ajuta pe alții să-și pună măștile este un bun exemplu în acest sens. Dacă tânjești după o gură de aer, este dificil să ajuți eficient pe altcineva să-și pună masca. Extind această metaforă către facilitare. Acest capitol se referă la „pune-ți în primul rând propria mască de oxigen”. Facilitarea propriei creșteri și dezvoltări te poate ajuta să stăpânești mai bine facilitarea oferită altora. Explic mai multe imediat.

Un lucru pe care un facilitator de proces își propune să îl facă este să ajute un grup să atingă un scop final, un produs, o decizie sau o hotărâre într-o manieră calmă. Imaginează-ți că ești un facilitator care nu a stăpânit arta de a lua o decizie pentru sine. În esență, nu știi încotro mergi. Fugi de la un lucru la altul. Ești rătăcit în confuzie. Granițele tale nu sunt clare. Spui „da” la prea multe solicitări. Această stare interioară de a nu ști cine ești și încotro te îndrepti are deseori impact asupra grupurilor cărora le ești facilitator. În final, ei se pot simți pierduți și lipsiți de focus.

Un alt tipar nefolositor care poate apărea atunci când ți-ai neglijat propria introspecție este precipitarea, acțiunea din stare de urgență. Am destulă experiență pe aceasta temă. În cazul meu, rezultatul a fost epuizarea, oboseala și incapacitatea totală de a-i ajuta pe alții sau pe mine însumi. Am crezut că îi impresionez pe alții sau că “dovedesc” eu lista inepuizabilă de sarcini. În realitate, nu aveam nicidecum impactul real pe care îl puteam avea. Îmi doresc să fi descoperit puterea auto-facilitării mai devreme în viața mea.

### Pentru cine este auto-facilitarea?

- Pentru oricine e interesat să progreseze trăind o viață mai împlinită și mai cu sens.
- Pentru liderii care vor să construiască, în plus, o viziune și să-și încurajeze echipele să gândească măreț.

- Pentru facilitatorii de proces dornici să faciliteze trecerea altora prin schimbări complexe.
- Pentru coachi care îi ajută pe alții să-și dezvolte abilitățile și capacitatea de a vedea imaginea de ansamblu.
- Pentru cei mai puțin privilegiați, care au nevoie să creadă că își pot împlini visele.

## **Care sunt presupunerile mele?**

- Oricine își poate imagina un viitor diferit și mai bun.
- Merită să alocați periodic între două și opt ore, pentru a realiza un plan sau o linie temporală convingătoare și profundă, care să te ghideze și să te motiveze mulți ani înaintea.
- Gândirea creativă, intuitivă și utilizarea imaginilor ajută.
- Mai întâi, e de dorit să folosești aceste metode pe tine. Apoi, îi poți ajuta pe alții să le folosească.

### ***Povestea lui Jesse - Partea 1***

*Co-moderam un atelier de lucru, iar grupul era format din colegi facilitatori, aflați la o conferință a facilitatorilor. Scopul sesiunii noastre era de a ajuta oamenii să se dezvolte ca lideri în comunitate și ca facilitatori. Am folosit o serie de exerciții de auto-reflecție pe parcursul zilei.*

*La treizeci de minute după ce toată lumea s-a prezentat și s-a creat o energie bună, a intrat în camera Jesse. Jesse nu era facilitator. I-am cerut acestei persoane să se prezinte, folosind aceleași întrebări adresate tuturor celorlalți.*

*Jesse a lansat un discurs lung despre cum nu a vrut deloc să participe la conferința. Singurul motiv pentru care venise era să obțină credite de dezvoltare profesională. Jesse credea că facilitatorii fac de regula o grămadă de lucruri „woo-woo” (lucruri abstracte, nu utile) și că nu e nimeni niciodată real. Lumea e un loc urât și plin de oameni răi. Și trebuia să fie persoana care îi forța să se conformeze lucrurilor pe care ar trebui să le facă. Jesse a mai spus că nu se simțea bine și că a luat anumite medicamente pentru a combate o infecție. În cele din urmă, a spus că are niște probleme de familie curente. Am încercat fără succes să o întrerup pe această persoană. Jesse a continuat să dezvăluie cât de rea este lumea, cât de răi sunt oamenii și că era trebuia să să-i repare pe toți. Jesse nu a fost reflexiv, se simțea doar cu adevărat nemulțumit de viață și ne înștiința despre aceasta fără nici o rețineră.*

*Co-facilitatorul meu mi-a spus mai târziu că a simțit durerea lui Jesse la un nivel foarte profund și că în acel moment nu s-a putut gândi la altceva în afară de asta. Am observat că participanții se îndepărtau literalmente de această persoană. Corpurile lor erau aplecate pe spate, ca și cum ar fi încercat să se protejeze, iar fețele lor păreau nervoase,*

*frustrate sau speriate.*

*Am simțit că această persoană, având în vedere lumea în care trăia, avea nevoie de sinceritate. Auto-facilitarea trebuie să fie de asemenea directă și reală. Trebuie să fii total sincer cu tine însuși. Așa că, i-am spus sincer lui Jesse ceea ce tocmai am observat în grup. Jesse a tăcut și a părut un pic surprins, dar a rămas în cameră. Această intervenție a fost una dintre multele din acea zi care au părut să-l ajute pe Jesse să-și ia în serios procesul de schimbare. Noi, co-facilitatorii și grupul, nu aveam idee cât de capabil era Jesse să folosească procesul de auto-facilitare.*

*Pe măsură ce împărtășim mai multe, aminteste-ți de Jesse. Vom reveni la povestea sa. Posibil ca viața sau cariera ta să se schimbe mult după citirea acestui capitol și a altora din carte.*

### Cum începi călătoria auto-facilitării?

Aș dori să te ajut să folosești puterea auto-facilitării prin intermediul a trei instrumente creative de facilitare. Toate folosesc imagini. Toate includ vizualizare. Auto-facilitarea nu este obligatoriu să includă vizualizarea. S-ar putea să fie doar un proces retrospectiv - să te uiți înapoi pentru a vedea ce ai fi putut îmbunătăți din eforturile anterioare.

Am folosit aceste trei instrumente de zeci de ani, de nenumărate ori, pentru mine, prieteni, familie și colegi. Folosirea acestor instrumente a schimbat dramatic și pozitiv viața mea și viața multor alora. Singura dovadă pe care o am este în cuvintele și acțiunile lor. Există și un bonus dacă ești lider sau dacă parcurgi călătoria devenirii ca lider. Spun asta pentru că puterea auto-facilitării, atunci când este exersată periodic, va avea ca potențială consecință aprofundarea autocunoașterii și a înțelegerii neprețuite a celorlalți și îți va permite să fii un lider mai eficient.

#### ***Povestea lui Jesse Partea a II-a***

*Retrospectiv, cred că Jesse își pierduse din vedere viziunea – nu-și cunoștea visul. Era executant de „cum”, dar pierduse din vedere „de ce” și „ce”. Hai să vedem ce s-a întâmplat când s-a conectat la “de ce” și la “ce”.*

Vezi și: ”Cercul de Aur” al lui Simon Sinek<sup>vi</sup>

### Trei instrumente preferate de auto-facilitare

Le includ doar pe cele trei pe care cred că le pot explica bine în acest capitol. Un alt model favorit este modelul de planificare strategică ICA ToP®, dar acesta necesită un training aprofundat pentru a fi folosit cum trebuie.

1. **Metoda Vizualizării Colajului și Conversația Țintită ToP®.** Colajul este o tehnică prin care mai multe imagini distincte se lipesc pe o suprafață de tablă sau de hârtie

rigidă. ToP® (Tehnologia Participării) se referă la o suită de instrumente sensibile din punct de vedere cultural, dezvoltate pentru facilitatori și lideri facilitatori din întreaga lume. Structura ORID sau Conversația Țintită (engl. ”Focused Conversation”) este fundația pe care se bazează toate instrumentele ToP®.

2. **Metoda de facilitare grafică PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope).** Acesta este un proces de vizualizare grafică și de stabilire a obiectivelor dezvoltat de câțiva canadieni, inițial pentru persoanele cu dizabilități, pentru a le ajuta să ducă o viață mai valoroasă. Apoi s-a dovedit ca procesul e util pentru orice grup sau individ.
3. **Caietul de lucru pentru planul de acțiune Grove Graphic Personal Compass.** Grove Consultants este o companie internațională de facilitare vizuală, care produce șabloane frumoase orientate spre proces. Facilitatorii folosesc șabloane mai mari pentru grupuri. Versiunile mai mici se folosesc la nivel individual. Compania oferă și sesiuni de training.

**Fiecare secțiune dedicată instrumentelor va acoperi:**

- De ce și când să îl folosești, inclusiv câteva exemple surprinzătoare de rezultate la care te poți aștepta.
- Care sunt pașii metodei utilizate, pentru a te ajuta să apreciezi gradul tău de interes pentru aceasta.
- Pregătirea, consumabilele și resursele care descriu nu numai elementele de recuzită utile, ci și cum să se creeze condiții optime pentru folosirea lor prin pașii de pregătire emoțională și fizică atentă.

În cazul în care te întrebi ce instrument să încerci mai întâi, tabelul de mai jos te poate ajuta să te decizi.

<i>Comparație între cele 3 metode de auto-facilitare</i>					
<i>Metodă</i>	<i>Pregătire</i>	<i>Timp</i>	<i>Abilități/Atitudini necesare</i>	<i>Folosește vizualizarea ghidată</i>	<i>Când să o folosești</i>
Colaj și Conversație	Adună 20-40 imagini	2-3 ore	Dorința de a încerca ceva diferit	Nu	Nu ai idei sau ai puține despre viitorul tău. Creierul tău are nevoie de un impuls.
PATH	Învață pașii procesului sau participă la o facilitare despre acesta	3-4 ore	Abilitatea de vizualizare, de setare de obiective largi, atenția la detalii	Da	Ești foarte motivat să faci schimbări majore în viața ta. Ai nevoie acum rapid de ajutor.

## PUTEREA FACILITĂRII

Caietul de lucru Grove Compass	Cumpără caietul de lucru; urmează instrucțiunile. Pregătește mai multe markere colorate cu vârf subțire	6-12 ore, ideal pe durata mai multor sesiuni	Gândire analitică și creativă	Nu	Îți place să lucrezi pe îndelete, metodic și să te bucuri de timp de reflecție personală. Lucrezi bine cu șabloane vizuale.
--------------------------------	---	--	-------------------------------	----	---

## Metoda Colajului și Conversația Țintită ToP®

### De ce și când să le folosești?

Aș folosi această metodă când nu ești sigur de viitorul tău. S-ar putea să simți că NU ai idei despre viitorul tău preferat. S-ar putea să te simți chiar „blocat”, nesatisfăcut, nemotivat și nesigur de viața ta actuală. Poți folosi metoda colajului, urmată de o conversație reflexivă pentru a-ți impulsiona creierul. Metoda colajului este eficientă deoarece:

- Tiparul imaginilor îți poate spune ceva fără că mintea ta conștientă să-și dea seama.
- Puterea imaginilor rămâne cu tine – neuroștiința ne spune că acestea sunt stocate în memoria ta pe termen lung.
- Este nevoie de relativ puțin timp și nu necesită bani.

### **Povestea lui Jesse Partea a III-a**

*Am văzut puterea imaginilor aplicată și lui Jesse. Îți amintești negativismul acestei persoane? La un moment dat, le-am cerut tuturor să deseneze mai întâi o imagine care să reprezinte cum se simt în viața lor actuală. Apoi i-am pus să-și imagineze un viitor diferit, mai pozitiv. Jesse a arătat cu mândrie un desen al stării sale actuale versus starea viitoare. În desenul lui Jesse, contrastul era uimitor. Jesse a desenat nori de furtună și palpații cardiace neregulate pentru situația sa actuală de viață. Situația sa viitoare a fost ilustrată cu un amestec frumos de modele ondulate, cu o floare și un soare care radiază în mijloc. Diferența de ton și de emoție a fost cu adevărat remarcabilă.*

### **Povestea mea**

Am folosit colajul de mai multe ori în viața mea. Am făcut-o singură. Cu toate acestea, este mult mai interesant dacă ești cu un grup de oameni care lucrează fiecare la propriul colaj. Alții pot oferi sugestii și comentarii, care îți pot fi utile pe parcurs. Poți observa ce fac alții și poți copia cum o fac.

Odată, am decupat o imagine a unei camere cu un șemineu din sticlă, cu două latouri. În

realitate, nu am văzut niciodată vreun șemineu de genul acesta. Cu toate acestea, în timpul căutării noastre pentru o casă într-o țară nouă, mi-a picat fața când am intrat în casă cu agentul nostru imobiliar. A avea un șemineu din sticlă cu două fețe. Am știut că aceasta trebuie să fie viitoarea noastră casă.

De asemenea, am făcut un colaj împreună cu soțul meu despre cum ne-am dori să fie viața noastră viitoare. Fiecare am început cu propria noastră secțiune a aceluiași colaj.

Am simțit că trebuie să începem mai întâi să ne gândim independent la viețile noastre, ca persoane unice. Am lăsat partea centrală a colajului pentru zonele în care doream să fim interdependenți și colaborativi. După o scurtă perioadă de timp, colajul a căpătat o viață proprie, în care amândoi am trecut de la realizarea colajului despre propriile noastre dorințe într-unul în care eram interdependenți și parteneri. Am început să vedem multe zone ale colajului în care viețile și gusturile noastre se îmbinau. Soțul meu fusese inițial oarecum sceptic cu privire la acest proces. Puterea lui este de obicei în procesele de gândire mai analitică. Cu toate acestea, când mă uit la acest colaj pe care l-am făcut acum peste un deceniu, atât de multe lucruri s-au adevărit. Astăzi, trăim un parteneriat mai satisfăcător și mai colaborativ în timp ce ne parcurgem împreună viața.

### **Care este metoda?**

Colajul este arta simplă de a găsi imagini care sunt convingătoare pentru tine. Lipești apoi aceste fotografii decupate pe o tablă rigidă sau pe hârtie și lucrezi până când întreaga placă este acoperită cu fotografii. Intenția acestui tip de colaj este să înfățișeze viitorul dorit. Această metodă ar trebui să coste puțin sau deloc. Ai putea să o faci și în întregime virtual, dar senzația tactilă de tăiere a hârtiei poate fi mult mai atractivă.

### **Pași:**

- Adresează-ți această întrebare: Ce mi-ar plăcea să văd, să simt și să aud în viitorul meu ideal, peste 1–10 ani de acum înainte?
- Tu alegi intervalul de timp. Gândește-te liniștit la această întrebare timp de un minut sau două. Decide apoi intervalul de timp relevant pentru tine.
- Deschide fișierul de stocare a fotografiilor și imaginilor. Alege orice imagine care te „atrage”. Nu trebuie să te gândești prea mult la asta. Scoate rapid paginile respective sau ia imagini virtuale și cuvinte care rezonază pozitiv cu tine.
- Parcurge teancul tău de imagini alese și decupează sau taie cu grijă piesa pe care o dorești cel mai mult. De exemplu, ar putea fi un singur cuvânt sau frază din pagină, sau imaginea sau o parte a imaginii care te atrage cel mai mult. Poate fi doar o culoare. Odată ce ai o mulțime de imagini - mai mult de 30 - aruncă toate resturile de hârtie sau imaginile pe care nu le-ai ales.
- Începe să lipești sau să aranjezi imaginile pe tablă, hârtie sau fișier virtual. Este posibil să salvezi mijlocul zonei de colaj pentru o imagine importantă. S-ar putea să lipești „organic” imagini și cuvinte (adică, aleator) și să vezi ce iese. Poți crea secțiuni precum corpul meu, aventurile mele, viața mea de familie, viața mea profesională, călătoriile mele etc. Adăugă sclipici etc., dacă dorești.

## PUTEREA FACILITĂRII

- Unora le plac spațiile mari între secțiuni sau fotografii. Altora ca mine, le place să suprapună fotografiile. De asemenea, poți decupa sau desena cuvinte.
- La un moment dat vei simți că este complet. Revino la el mai târziu.
- Dacă faci un colaj fizic, acoperă toată tabla/hârtia cu adezivul pentru colaj, pentru a obține un finisaj mai durabil și mai strălucitor.
- Imprimă-l (dacă este virtual), agață-l pe un perete și admiră-l timp de cel puțin zece minute.

### **Pregătire și consumabile (dacă faci un colaj fizic):**

- Revistele sunt utile. De asemenea, folosesc cărți poștale sau fotografii tipărite, sau imagini de pe internet când nu am acces la reviste. Este posibil ca librăriile și centrele de pensionari să aibă reviste pe care sunt dispuse să le arunce. Pixabayviii este o sursă online gratuită de fotografii. Poate dura câteva zile sau luni pentru a le colecta. Păstrează-le astfel încât să fie ușor de accesat. Imprimă orice este electronic. Le poți decupa mai târziu.
- Găsește plăci de carton sau afișe. Recomand cel puțin ½ metru pe ½ metru (15”x 15”). Pot fi rotunde, dreptunghiulare sau pătrate. Le vrei suficient de mari pentru a fi atârinate undeva unde să le vezi, dar nu atât de mari încât să nu fie spațiu suficient unde să le pui.
- Folosește materiale 3-D pentru efect. Poți folosi și sclipici, paiete sau hârtie lucioasă. Ceea ce poți face este fără limită.
- Pregătește niște bețișoare de lipici sau un mediu acrilic lucios cu care să îți lipești imaginile pe suport.
- Ai la îndemână un coș de gunoi, pentru a arunca orice imagini / decupaje de care nu ai nevoie.
- Invită câțiva colegi sau alte persoane care să ți se alăture și să faceți toate acestea împreună, dacă îți este de ajutor.
- Alocă o oră sau două de timp liber.
- Spune-ți că va merge bine. Imaginează-ți cum te bucuri de asta.
- Puneți niște muzică care îți place.

În ziua în care finalizezi colajul, poartă această conversație cu tine sau invită pe altcineva să-ți adreseze aceste întrebări. Reține că aceste întrebări sunt secvențiale și enunțate după modelul metodei de conversație țintită ToP®. Poți afla mai multe despre această metodă în Anexa A.

- Ce observi în colaj? Culori, forme, cuvinte, accente etc.?
- Ce imagini anume ies în evidență cel mai mult?



- Dacă există cuvinte în colajul tău, ce cuvinte îți plac cu adevărat?
- Care sunt tonul și emoția acestui colaj pentru tine? Ce este surprinzător la el? Captivant? Confuz?
- Care piesă / temă din acest colaj ți se pare deosebit de importantă?
- Care sunt lucrurile pe care le faci deja pentru că această viziune să devină realitate?
- Cui ai vrea să-i arăți acest colaj?
- Dacă ar fi să captezi “emoția” acestui colaj într-o frază, cum ar suna aceasta? (Ar putea fi un nume de film sau de melodie, o frază dintr-o poezie care îți place sau doar o frază care sumarizează totul frumos.)

### **Opțiuni**

Ce se întâmplă dacă vrei doar să lucrezi la un anumit aspect viitor al vieții sau muncii tale? Ai putea decide să dai colajului tău o temă specifică. De exemplu, am vrut să am o idee despre cum să îmi amenajez grădina și am adunat fotografii cu flori și desene din reviste de profil pe care le apreciez. Când le-am văzut pe toate împreună într-un colaj, am simțit “starea de spirit” a unei grădini care m-a atras cel mai mult..

Dacă lucrezi la o schimbare de relație sau la o nouă relație, s-ar putea să te concentrezi pe asta. Sau, concentrează-te doar pe viața ta profesională sau pe tema viziunii următoarei cariere. Pe baza experienței mele, eu prefer să includ atât viața mea personală, cât și pe cea profesională într-un singur colaj. Latura personală a vieții îmi afectează și influențează viața profesională și invers.

### **După ce ai terminat colajul...**

Ajută să te uiți des la colajul tău timp de câteva săptămâni. Acesta va întipări imaginile în memoria ta de lungă durată. Îți va informa alegerile atunci când îți apar în cale oportunități sau când este nevoie de luarea unei decizii. Viziunea ta te va invita să inițiezi acțiuni orientate pozitiv spre viitor. Poți continua să îți repeți mental viziunea? Dacă da, puterea imaginilor va tinde să te propulseze spre înainte.

## **Metoda de facilitare grafica PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope<sup>ix</sup>)**

### **De ce și când faci asta?**

Când ai o jumătate de zi, acest proces scurt și puternic de planificare grafică este excelent pentru ca tu să începi un proiect sau să explorezi o nouă direcție de viață/muncă. Acest exercițiu te motivează și te concentrează timp de 12-24 de luni. Funcționează foarte bine și pentru cupluri sau familii. Aceasta metoda este eficientă deoarece:

- construiește claritate și identifică suportul pentru cele mai profunde dorințe.

## PUTEREA FACILITĂRII

- aliniază idei disparate și deconectate.
- pornește un proiect sau un program care stă blocat.
- motivează acțiunile următoare pentru luni/ani în viitor.

Funcționează bine pentru că ești motivat să cauți claritate despre ceea ce îți rezervă viața. Minte ta inconștientă pare să știe ce vrea pentru tine, dar nu poate accesa asta fără condiții și procese adecvate.

### Care este metoda?

Acest proces a fost dezvoltat de Jack Pearpoint, John O'Brien și Marsha Forrest în 1994, pe baza modelului lor anterior numit MAPS. A fost dezvoltat inițial ca un proces de planificare centrată pe persoană, menit să „echivaleze condițiile de joc” pentru persoanele cu dizabilități. Procesul le permite acestora să planifice căile de urmat cu sprijinul comunității lor. Acum este folosit de oricine. Există opt pași, menționați mai jos.

### Pași:

1. Visul Tangibil – „Steaua Nordului” (fac asta prin vizualizare ghidată)
2. Percepția Obiectivelor Pozitive și Posibile pe 12-18 luni
3. Conectarea în Acum
4. Identificarea Persoanelor care să fie Implicate
5. Recunoașterea Căilor de a construi Putere
6. Planificarea Acțiunii pentru următoarele 2-3 luni
7. Planificarea Acțiunilor pentru luna următoare
8. Asumarea Primului Pas

Am creat un video<sup>x</sup> pentru a-ți arăta pașii și mai sunt și altele disponibile pe YouTube.

Un avertisment, unul foarte important, este că trebuie mai întâi să-ți faci propriul PATH (ideal cu un facilitator PATH instruit) înainte de a putea face PATH pentru alții. Te rog să iei în serios această recomandare. Întrucât sunt atât de puțini oameni din lume capabili să ofere acest serviciu altora, noi am vrut să-l facem mai accesibil. Este un dar fantastic să faci asta și apoi să-l dai mai departe altora.

### **Povestea lui Jesse partea a IV-a**

*Jesse era blocat în Pasul 3 (Acum) într-o oarecare măsură. El putea vedea aspectele bune ale vieții lui (banii) și pe cele proaste (trebuia să lucreze cu oameni pe care-i „detesta” și cu ale căror valori nu era de acord). Jesse a avut șansa să reflecteze asupra visului său. Aceasta a deblocat obiectivele pe care dorea să le atingă - mai mult timp și aventură cu familia, sănătate mai bună, socializarea cu oameni pozitivi, traiul unei vieți mai simple. Jesse a trecut rapid la pașii 4-8 și a părăsit atelierul, după ce a definit un prim pas catalitic. Jesse a anunțat că va transmite mai departe către altcineva învățăturile legate de un aspect cheie al muncii cotidiene. Acest aspect de muncă a fost cel mai descurajant pentru el. Odată ce Jesse a hotărât asta, i-am putut vedea toată fața strălucind de mulțumire și relaxare. Acțiunile sale cu intenție pentru următoarele câteva luni au inclus transferarea majorității sarcinilor de muncă și, în cele din urmă, vânzarea afacerii către altcineva.*

### **Povestea mea**

Am făcut cinci PATH-uri în ultimii 25 de ani. Rog pe cineva să-mi faciliteze câte unul pentru mine însumi la fiecare trei până la cinci ani, pentru a-mi oferi o nouă direcție și un impuls susținut. Câteodată o fac eu pe cont propriu. De fiecare dată am fost surprins de ceea ce rezultă pentru mine în timpul procesului PATH.

Când m-am mutat prima dată în SUA și încercam să-mi relansez afacerea, în timpul apogeului îngrozitoare recesiuni, am vizualizat în PATH-ul meu din 2002 că aș investi mult timp în Asia și America de Sud. Am fost nedumerit de asta, pentru că nu călătorisem niciodată în niciunul din aceste locuri și nu mi-am dat seama în mod conștient că am vreo dorință sau legătură să merg în vreunul din aceste continente. Fiica noastră s-a mutat ulterior în Brazilia, în 2010, pentru o perioadă, iar eu am ajuns să merg în Brazilia de mai multe ori, studiind acolo despre Ayurveda și despre cele cinci elemente cu unul dintre profesorii ei extraordinari. În timp ce scriam asta, m-am dus în Peru, unde fiica noastră lucrează acum. Apoi, în 2009, am cunoscut-o pe Lilian Wang de la RFOUR Limited. Am fost atât de impresionat de Lilian și de ceilalți cu care ea mi-a făcut cunoștință, că am ales să merg la conferințele IAF (Asociația Internațională a Facilitatorilor) din regiunea Asia-Pacific din ultimii opt ani. Așa am fost la Melbourne, Tokyo, Singapore, Mumbai, Hualien, Taipei, Seul și, mai recent, la Osaka! De asemenea, am lansat în 2009xi o comunitate de facilitare a diversității (un grup de indivizi din multe țări, rase, generații, capacitate și expertiză sectorială etc. diferite, care au avut un interes puternic în dezvoltarea abilităților lor de facilitare). Două femei în aceasta comunitate sunt cu origine asiatică.

În 2012, am co-dezvoltat un curs de facilitare profund semnificativ despre Cele Cinci Elemente ale Designului de Facilitare. Îmi doream să fac asta de ani de zile, dar îmi lipsea cadrul necesar. Călătoria de dezvoltare a acestui curs m-a făcut să am unele dintre cele mai profunde înțelegeri pe care le-am avut vreodată despre facilitare. Mi-a permis să stabilesc rapid ceea ce noi ca facilitatori încercăm cu adevărat să facem cu orice situație de grup și cum să lucrăm cu aceasta situație. În 2018, am început o comunitate internațională virtuală de 20 membri timp de doi ani. Și continui să cresc prin prietenii cu facilitatori și prin parteneriate de lucru în Asia Pacific. Nu aș fi scris acest capitol din carte fără această

## PUTEREA FACILITĂRII

legătură cu acea zonă. Totul a început și a crescut ca urmare a intuițiilor și intențiilor pe care le-am realizat în timpul sesiunilor mele PATH.

### După ce ți-ai finalizat PATH ...

Îmi place să-mi expun PATH într-un loc în care să-l pot savura destul de mult timp. Recitesc toate frazele și mă uit la fotografii. Îl arăt altora cărora le pasă sau pe care îi interesează. Din nou, acesta integrează materialul și „visul”. Probabil că nu vei atinge toate posibilitățile și obiectivele exact așa cum au fost ele afirmate, dar multe se vor materializa pe diferite căi. Așteaptă-te să fii surprins. Dacă ai făcut PATH pentru altcineva, consultă-l după câteva săptămâni și vezi dacă a făcut primul pas (adică partea a 8-a a procesului). Puterea facilitării aici se referă la a-ți lua timp pentru a reflecta, a articula o viziune și apoi a o face tangibilă și vizibilă.

### Mărturii despre PATH

Iată ce au spus unii dintre prietenii și colegii mei, la luni sau ani după ce am facilitat PATH pentru ei:

*“Pensia a fost momentul perfect pentru a o consulta pe Barbara și a dezvolta un PATH. A fost o ocazie grozavă de a face brainstorming și a construi în cuplu un plan bazat pe valori, care ne-a ghidat bine în acest prim an.*

*După ce a fost completat, ne-am expus PATH pe peretele din sufragerie. A stârnit multe conversații între noi, dar, și mai important, cu copiii noștri, cu prietenii și familia extinsă. Ei ne-au adresat multe întrebări, care ne-au ajutat să ne clarificăm planul, dar le-au și oferit lor perspectiva asupra cine suntem noi în această etapă și încotro ne îndreptăm.*

*Un lucru dificil apărut ca urmare a procesului PATH este că mi-am dat seama că, pentru a-mi îndeplini obiectivele în acest prim an, ar trebui să stau separat de soția mea pentru trei luni, pentru a-mi finaliza pregătirea în medicina tropicală și pentru a face muncă de voluntariat într-o tabără de refugiați. Sprijinul ei în acest demers a fost esențial și, deși a fost uneori provocator, am echilibrat perioadele de distanțare cu experiențe valoroase, muncă plină de sens și provocări fizice pe care amândoi le-am iubit.*

*Uitându-ne la PATH astăzi, ne dăm seama cât de multe mai sunt de făcut!”*

— Joe Sullivan, medic, și Carol Gelfer, consultant în domeniul sănătății și facilitator, SUA.

*“Am experimentat un proces foarte puternic de a-mi crea PATH cu Barbara și a fost cu adevărat un DAR. Am vizualizat o viață în viitor, care era atât de vie, mai ales cu voluntariatul cu IAF (Asociația Internațională a Facilitatorilor) și cu lideri în devenire. Am văzut clar facilitarea ca pe ceva la modă, valoarea sa fiind evidentă peste tot. Am văzut și o rețea de sprijin online puternică și multă partajare. Procesul a fost puternic, am putut să-mi accesez subconștientul și m-am simțit încrezătoare să creionez viitorul cu claritate. Într-o lună, am început buletinul informativ trimestrial IAF Asia și întâmplător se numește IAF Asia Buzz - și am inițiat Echipa de Leadership regional din Asia cu un grup de membri pasionați care susțin inițiative uimitoare în regiune. Acesta este doar vârful procesului PATH!”*

—Farah Shahed, Coordonator regional al Asociației Internaționale a Facilitatorilor din Asia; Trainer, Coach și Facilitator, India.

*“Îmi place că PATH folosește elemente vizuale pentru a ghida procesul de planificare. Prin sesiunea PATH, am câștigat o mai mare claritate a sprijinului care m-ar ajuta să-mi ating obiectivele. Unul dintre obiectivele mele, identificat în timpul sesiunii, era să fiu certificată ca și Coach Certificat Asociat ICF. Am reușit să-l realizez în decurs de un an de la sesiune, lucrând la elementele de „înregistrare” și „consolidare” identificate în timpul sesiunii. Încă mai am PATH-ul meu lipit pe perete și îmi trezește un zâmbet pe față de fiecare dată când mă uit la el, pentru că îmi reamintește scopul meu și visul meu.”*

— Lyn Wong, CPF©, ACC, Singapore.

### **Pregătire și Rechizite**

Notă: Poți crea și un șablon virtual și îl poți face online cu instrumente de desenat.

- Spre deosebire de metoda colajului, acesta presupune ca tu să fii pregătit emoțional și psihologic. Va da rezultate mult mai bune dacă te-ai gândit la viitorul tău pentru o perioadă, ai câteva idei și ești gata să te angajezi în acțiune.
- Planifică-ți să îți iei 2,5–3 ore pentru a-ți face propriul PATH.
- Vei dori liniște și atenție absolută până la trei ore. Alternativ, ai putea face primii doi pași în 90 de minute și ultimii pași în alte 90 de minute.

Rechizitele de care ai nevoie includ:

- Coală mare de hârtie (de dimensiunea unui flipchart sau de 1–2 metri lungime).
- Markere de mai multe culori – cu vârfuri fine și mai groase.
- Cretă pentru a crea culoare în coloane și săgeți.
- Niște muzică de vizualizare blândă. Muzica instrumentală liniștită este de ajutor pentru vizualizarea ghidată.

## **Caietul de lucru pentru busola personală Grove<sup>xii</sup>**

### **De ce și când faci asta?**

Această metodă va funcționa bine dacă îți plac șabloanele vizuale. Utilizează grafice, imagini vizuale și diagrame, așa că se adresează atât celor care sunt foarte vizuali, dar și celor care sunt foarte logici. Autorii o consideră distractivă, inspirațională și generatoare de putere. Sunt total de acord cu toate cele trei aspecte. Există repere cronologice vizuale, foi de monitorizare a timpului și detalii la care nu m-aș gândi în mod normal în planifi-

## PUTEREA FACILITĂRII

care. Se poate face în întregime pe cont propriu, deși recomand să fie făcută cu un grup de prieteni sau colegi de încredere. Această metodă este eficientă deoarece:

- se adresează atât cursanților vizuali, cât și celor logici.
- se poate face pe cont propriu.
- este de ajutor pentru marile schimbări din viață.

Aș recomanda asta oricui, în orice etapă a vieții. Este util în special când vrei să faci schimbări MARI în viața ta. Ai nevoie de mult timp ca să faci asta bine și fiecare pas în parte (aproximativ 30–90 de minute pentru fiecare pas).

Iată o scurtă poveste a unui coleg de-al meu, care a făcut acest proces împreună cu mine și cu alți opt facilitatori pe parcursul unei zile. Fiecare am lucrat individual, dar ne-am împărtășit rezultatele după fiecare secțiune din caietul de lucru Compass. Aceasta ne-a oferit validare, încurajare și claritate pentru a continua să trecem la următoarea secțiune..

*“Am participat la procesul de Grove Consultants Personal Compass cu un grup de colegi facilitatori. Pașii făcuți pentru a evalua unde mă găsesc și unde vreau să merg mi-au adus claritate despre echilibrul pe care mi-l doream ca să-l ating pe mai multe planuri de interes: consultanță, lupta pentru dreptate socială și rasială, petrecerea timpului cu familia, călătoriile și cântatul la chitară. Am reușit să trasez o cale spre atingerea echilibrului, pe care am urmat-o cu succes (cu câteva alunecări înapoi pe parcurs). Simt că a fost important ca acest proces să aibă mai mult succes pentru mine, deoarece a fost facilitat în cadrul unui grup mic. Facilitarea a creat oportunități de a împărtăși și reflecta, apoi de a rafina viziunea viitorului meu.”*

– Paul Krissel, Consultant pentru Dezvoltare Organizațională și Schimbare, SUA

### Pregătire și Rechizite

- Sesiuni multiple de 30–90 de minute. Ar putea dura câteva săptămâni sau luni până la completarea acestora.
- Achiziționarea cărții de la Grove Consultants (menționată la referințe).
- Pixuri de scris și textmarkere.
- Muzică de fundal (dacă este de ajutor).
- O masă mare sau un birou, fără distrageri. Broșura este legată cu spirală și are aproximativ jumătate de metru lungime.

### Care este metoda?

Acesta este un ghid de tip „bricolează-l singur” numit busolă personală. Există șapte pași:

1. Punct de pornire: Vii cu o întrebare de ghidare pentru conectare sau de focus pentru a începe și răspunzi la patru întrebări: Ce mă atrage? Ce mă presează? De unde vin? Cine este implicat?
2. Istoric: Poți reda până la 20 de ani din viața ta - vise, aspirații, vârfuri și văi, evenimente cheie și oameni, locuri, ocupații și învățăminte.
3. Secțiune transversală: Aceasta este o oportunitate de a evalua modul în care vă petreceți timpul. O săptămâna tipică este împărțită în felii de plăcintă de câte o oră. Vezi cât timp petreci pentru activități zilnice tipice, cum ar fi munca, familia, prietenii, recreerea, deplasarea, lectura, conectarea cu digitalul etc. Apoi îți evaluezi gradul de satisfacție în funcție de durata petrecută pentru fiecare activitate.
4. Inventar: Acesta este practic o analiză SWOT - o analiză a Punctelor forte actuale și a Punctelor slabe și a Oportunităților și a Amenințărilor viitoare.
5. Viziune: Îți imaginezi viața în viitor (peste câțiva ani înainte) și completezi un șablon care se concentrează pe oricare sau pe toate relațiile, realizările, experiențele, bucuriile, contribuțiile, condițiile de mediu și calitățile interioare.
6. Alegeri: Acest șablon te invită să restrângi domeniul de aplicare a ceea ce ai făcut, să discerți și să prioritizezi elementele cheie ale viziunii tale în teme și să scrii o declarație de scop.
7. Plan de acțiune: Aici devii detaliat – scriind obiective, intervale de timp și sarcini, printre multe alte lucruri. Acest pas final se bazează pe multe dintre șabloane anterioare. Există patru pagini goale cu aceeași grafică, dacă într-adevăr iubești partea detaliată a planificării.

### **Povestea mea**

Am făcut acest proces Grove Personal Compass într-un moment în care sufeream de o leziune la nivelul gâtului, care mi-a reamintit încă o dată să încetinesc motoarele. Puterea acestui proces de facilitare a fost claritatea cu privire la modul în care îmi folosesc timpul față de modul în care vreau să mi-l folosesc. Am creat și o declarație de scop în viața la acel moment din existența mea de care eram cu adevărat mândră:

*M-am observat că am un impact mai mare atunci când am trecut la o viață mai reflectivă, atent concentrată.*

*“Conectează-te profund cu bucuria ta, cu familia ta, cu cultura ta, fiind în același timp un aliat generos și atent la diverși lideri mai tineri sau slab reprezentați.”*

Aceasta m-a ghidat în luarea deciziilor și în bunele alegeri timp de mulți ani. De exemplu, pe baza Pasului 3, activitate transversală, am fost uimit de cât timp petrec șofând spre diverse locații. De atunci, mi-am redus distanțele de șofat la 30% și timpul de șofat la aproximativ 10% față de anterior.

Am negociat cu clienții și colegii pentru a face întâlniri virtuale. În loc să conduc spre o



## PUTEREA FACILITĂRII

locație pentru întâlniri față în față, am achiziționat și am învățat tehnologii noi virtuale de făcut asta bine. Apoi, am oferit multe cursuri online. Acesta a fost un aspect cu totul nou al afacerii mele pe care nu l-aș fi făcut dacă nu aș fi realizat cronologia secțiunii transversale din caietul de lucru.

**După ce ai finalizat caietul de lucru pentru busola personală Grove...**

*Folosind facilitarea pentru reflecție personală, schimbarea și creșterea sunt unele dintre cele mai satisfăcătoare lucruri pe care le-am făcut pentru viața mea. A fost, de asemenea, cel mai constant puternic mod de a mă ajuta pe mine însumi ca să-i ajut pe alții.*

Din nou, la fel ca în cazul tuturor metodelor, cel mai bine este să revezi paginile pe care le-ai completat de multe ori. Pot fi unele anume care te obligă să-ți reevaluezi viața. După cum am menționat mai sus, am descoperit aceasta odată cu secțiunea transversală. Am recreat câteva dintre șabloanele care mi-au plăcut și am repetat unele dintre exerciții câțiva ani mai târziu.

Poartă o conversație cu oameni cheie din viața ta pentru a te ajuta să îți păstrezi intenția și să ți-o urmărești prin sarcinile fixate. De asemenea, este posibil să ai nevoie de sprijin pentru a face schimbări mari, așa cum am făcut eu. Roagă-i pe cei dragi să te ajute să te ții de ce ți-ai propus.

## Concluzie

Fiecare dintre aceste tehnici este folosită de facilitatorii de proces. În calitate de facilitatori de grup, putem să le folosim în mod diferit. De exemplu, facilitatorii pot face un colaj cu grupul pentru vizualizare, sau pot cere grupului să deseneze imagini și apoi să spună povești despre viitorul lor. Am putea folosi șabloane mai mari care acoperă un perete întreg pentru a realiza PATH de grup și un tip de activitate de genul caietului de lucru Compass. Dar, așa cum sper să fi arătat, funcționează foarte bine individual și pentru grupuri.

Puterea auto-facilitării așteaptă să fie împlinită în fiecare dintre noi. Fiecare dintre noi trăiește într-un interval care variază de la o viață extrem de reflectivă la una ocupată, în care fac lucruri care sunt sau par importante. Evident că sunt părtinitoare în favoarea reflecției și că m-am antrenat să duc o viață mai reflectivă. Nu am ajuns aici ușor. Doar după boli grave și accidente am învățat că stilul meu de viață super „hei-rup” nu era sustenabil. M-am văzut având un impact mai mare atunci când am trecut la o viață mai reflectivă și mai focusată.

Problema este că de obicei nu suntem învățați cum să reflectăm. Nici nu suntem invitați să fim astfel. În schimb, în mare, suntem programați să ne grăbim de la un lucru la altul ca și cum de asta depinde însăși supraviețuirea noastră. S-ar putea să vânam un vis inconștient și chiar nevalidat de a obține o viață prosperă și bogată. Sau, poate că am avut atât de multe eșecuri în viața noastră că am ajuns să trăim doar ca să supraviețuim.

Auto-reflecția folosind orice metodă de facilitare sau un jurnal cu întrebări bune te va ajuta să crești. Să fii mai clar în propriile cuvinte și acțiuni în viața te va ajuta, de aseme-

### **Povestea lui Jesse, partea a V-a**

Îți amintești de eroul principal al poveștii noastre, Jesse? Jesse a crezut că trebuie să fie această persoană dură, care își face treaba bine, fără să se oprească niciodată ca să-și dea seama cât de nesatisfăcătoare și degradantă îi este munca. Într-o singură zi, i s-a reamintit de bunătatea sa și de nevoia de a-și onora valorile interne. Jesse a luat o decizie importantă în acea zi, când a avut în sfârșit șansa de reflecție într-un mediu sigur.

Și cel mai surprinzător a fost că Jesse s-a întors pentru a participa pe deplin la conferința de două zile. Intenția lui inițială a fost doar să vină la o sesiune pre-conferință pentru a obține creditele necesare pentru dezvoltare profesională. La conferința principală, am fost din nou surprinși. L-am urmărit pe Jesse participând la fiecare activitate în mod temeinic și plăcut. A doua zi, Jesse m-a abordat, m-a luat de mână și a spus: „Atelierul tău a fost un cadou pentru mine. Îmi dau seama că trebuie să încetez să ies cu atât de mulți oameni răi și să încep să ies în lume cu oameni drăguți ca cei de la această conferință.”

Ce a ajutat la această situație cu adevărat transformatoare? Cred că Jesse avea nevoie să fie auzit. Noi am făcut asta. Eu am făcut asta. Co-facilitatorul meu a făcut asta. Toți participanții au făcut asta. Jesse a apărut, a participat pe deplin la fiecare activitate de auto-reflecție și a început cu adevărat să îi folosească pe toți cei prezenți în sală pentru a-i ajuta să ajungă acolo unde avea nevoie. Auto-facilitarea ne ajută să ne dezvoltăm în mod autentic și așa cum ne dorim să fim în lume.



Rezumat vizual de Kailin Huang

nea, să îi ajuți pe alții din comunitatea sau familia ta, dintre prietenii și colegii tăi. Când îmi permit să gândesc cu adevărat la scară mare, îmi imaginez că oamenii care practică auto-facilitarea vor vindeca planeta, vor soluționa crize globale, războaie și poate chiar ne vor salva de la autodistrugere.

Folosirea facilitării pentru reflecție personală, schimbarea și creșterea sunt unele dintre cele mai satisfăcătoare lucruri pe care le-am făcut cu viața mea. De asemenea, a fost cea mai puternică manieră de a-i ajuta pe alții să facă schimbările pe care doresc să le facă.

## Referințe

- 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](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>

## PUTEREA FACILITĂRII



## Capitolul 8

# Facilitarea ca Mod de Viață

Kavi Arasu și Stephen Berkeley

Trei oameni stau sub un copac banian (o specie de smochin) uriaș care se înalță la marginea satului. “A fost aici de secole”, spun ei, cu gesturi însuflețite care transmit „dintotdeauna”! Rajvel, liderul acestui panchayat (sfatul satului), unul dintre bătrânii satului, se uită în zare. Cu o mustață mare și răsucită la capete, cu mâini bătătorite de muncă și de multe recolte, zâmbeste. Începem să vorbim despre viețile lor, timpul prezent, idealuri, deosebiri și speranțe. Cu o sclipire în ochi, Rajvel spune: „Oamenii trebuie să meargă pe același drum cu tine. Nu ai de ales. Satul nu are viitor dacă oamenii nu te însoțesc.” Ceilalți doi bărbați se uită către cer. Tăcerea lor nu-ți spunea cât de adânc înrădăcinată era acea credință.

*“Vrem să aducem argumente despre faptul că puterea facilitării este în fiecare dintre noi.”*

Dar, mai multe despre asta mai târziu.

---

Ne-am bazat pe intuiție și am început să căutăm dovezi ca niște copii curioși inspirați de Hercule Poirot<sup>6</sup>. Călătoriile și conversațiile noastre înlocuiesc lupa pe care o folosește un detectiv. La cele de mai sus se adaugă zeci de documentare și cărți care se strâng încet-încet pe birou. Între conversații animate, tăceri profunde și perioade de reflecție (și timpul ce se scurge între ele), am schițat acest capitol. Așadar, dragă cititorule, fă-ne pe plac și petrece ceva timp absorbind informațiile și lasă-le la dospit în minte pentru mai târziu. Este, la urma urmei, o lucrare făcută cu dăruire.

Vrem să aducem argumente despre faptul că puterea facilitării este în fiecare dintre noi. Oricine am fi. Un novice. Un lider în afaceri. O casnică. Un bătrân din sat. Oricine am fi! Spunem că puterea facilitării, în forma sa cea mai elementară, este prezentă în noi toți.

---

6 Hercule Poirot este un detectiv belgian fictiv, creat de Agatha Christie. Poirot este unul dintre cele mai faimoase și longevive personaje ale lui Christie, apărând în 33 de romane publicate între 1920 și 1975. A avea o minte curioasă și o inteligență de neegalat.

### Pescuitul în ape adânci

Suntem foarte conștienți de faptul că facilitarea proceselor, de care se bucură toți autorii acestei cărți, este o practică consacrată. Vorbim de o practică cu moduri de lucru, structură, competență, practicieni, certificare și lucruri asemănătoare. S-a încheiat un corp profesional, bazat pe acumulare și schimb de cunoștințe, care muncește împreună. Acesta a adus (și continuă să aducă) valoare și oferă ajutor și susținere oamenilor din întreaga lume. Este disponibil, la îndemâna tuturor.

Vrem să ne scufundăm cât mai adânc și să găsim perle pentru a le aduce la suprafață. Vrem să ne debarasăm de modurile noastre consacrate de gândire și să scormonim mai adânc după alte bogății. Avem întrebări simple. Cum a început facilitarea? De ce a fost acceptată atât de ușor? Cum trebuie să fi fost la început? Ce este în esență? Cine altcineva o practică fără să știe că o face?

Și apoi, bineînțeles, să reflectăm asupra a ceea ce îi face pe cei mai renumiți facilitatori să fie cu adevărat extraordinari. Vrem să extindem lumina cunoașterii asupra întregii lumii, dincolo de cei familiarizați cu facilitarea, pentru a produce scânteia necesară pentru a începe o metamorfoză și energia pozitivă necesară acestei schimbări. Prin acest proces, ne dorim să inspirăm în fiecare dintre voi dorința de a contribui la crearea unei lumi mai bune.

Pentru început, haideți să pătrundem în miezul facilitării.

Mai multe persoane susțin că la rădăcina facilitării se află cuvântul latin pentru “ușor”, care este “facilis”. Originea facilitării pare să se bazeze pe “a face lucrurile mai ușoare”. Însă există și cercetători și scriitori care contestă această definiție, susținând că este mult prea precară. Înțelegem asta. Totuși, haideți să începem de aici. Pentru că, spiritul cuvântului facil ne induce un punct de plecare bun. Dar nu ne vom opri aici.

Vrem să mergem în profunzimea problemei. Dar nu vom avea o abordare academică riguroasă, vom prefera o abordare mai puțin colocvială. Vom prefera conversațiile în locul statisticilor. Atenția noastră se va concentra pe lectură și discuții, pe istorie, antropologie, evoluția societății, muncă și așa mai departe. De la început suntem conștienți de tendința părtinitoare<sup>7</sup> a acestei abordări. Am fost facilitatori în modul în care lumea modernă recunoaște. Deocamdată, putem face doar promisiuni, în cunoștință de cauză, că vom semnală tendințele părtinitoare atunci când o să le descoperim și să lăsăm restul în seama ta, cititorule, să continui munca!

Scopul nostru este clar. Vrem să explorăm dacă există modalități de a încuraja un spectator ocazional să creadă în puterea facilitării. Ne-ar plăcea să mutăm conversațiile în comunitatea celor interesați de facilitare dincolo de instrumente și practică. Credem că pentru a da mai multă viață oricărei discipline, trebuie să diversificăm conversațiile. Aceasta este Steaua noastră Polară.

---

7 **Tendința părtinitoare** este cea de a căuta, interpreta, favoriza și reaminti informații într-un mod care confirmă convingerile sau ipotezele preexistente. [en.wikipedia.org/wiki/Confirmation\\_bias](http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias)



De asemenea, vrem să ne asigurăm că îți lăsăm, ție cititorul, câteva aspecte tangibile de luat în considerare pentru a îți îmbunătăți abilitățile de a te juca. Fie că este jocul vieții sau jocul facilitării. Și nu vrem să sune ca o declarație pompoasă, ci doar un sumar al conversațiilor purtate peste tot, în lume.

Lucrăm la un proiect pe care l-am intitulat „Să construim poduri peste ziduri - câte o poveste pe zi” („Building Bridges Breaking Walls—One Story at a Time”). Credem că facilitarea este o parte importantă a vieții într-un viitor plin de alegeri, diferențe și consecințe înfricoșătoare. Vedem acest proiect ca pe o mică încercare de a adăuga noi competențe abilității înnăscute de supraviețuire.

Acest proiect ne-a dus aproape de oameni din întreaga lume și este rezultatul a multe ore de conversație. Suntem mai împliniți dacă conștientizăm că bogățiile facilitării ne sunt accesibile. Pe măsură ce am vorbit cu oamenii, am explorat trecutul și am dezvoltat o hartă tematică pentru viitor. Deci mergem înapoi în viitor!

Înainte să vă ducem înapoi în satul de unde am început, vrem să îți mai spunem ceva. În paginile următoare, poveștile pe care ți le spunem, sunt intercalate cu gândurile noastre. Am ales să povestim doar o parte din conversațiile avute, fără o ordine anume. Fiecare conversație a fost valoroasă și ne-a influențat modul de gândire. Poveștile pe care le împărtășim sunt folosite pentru a sublinia un punct de vedere și sperăm că te vor inspira să cauți și alte povești în jurul tău. Hai să mergem acum înapoi în sat.

Chiar dacă soarele apune, aruncând umbrele lungi asupra satului prăfuit al Indiei de Sud, cei trei bărbați ne mai servesc un ceai. Am avut o conversație plină de sens. Au vorbit despre viețile lor și despre poveștile transmise din generație în generație. Câteva principii, puse în practică, pe care le urmează pentru a se asigura că satul investește în viitorul său și că își păstrează speranța. „Întelepciunea vine de la țară.”, spune cel mai bătrân dintre ei. Și, pe măsură ce micile râsete se sting, el adaugă: „Știi, totul a început în sat”.

## **Înapoi în viitor**

Mai întâi, să ne întoarcem pe căile pe care le-am parcurs. Ce zici de antropologie și literatură? Mai mult pentru a seta un context..

„Omul este prin natura sa un animal social; un individ care îi evită pe ceilalți în mod instinctiv și nu accidental, fie nu intră în sfera noastră de preocupări, fie este mai mult decât un simplu om. Societatea este ceva care precede individul. Cine nu se poate integra în societate sau este atât de autosuficient încât să nu aibă nevoie și, prin urmare, nu face parte din societate, este fie o fiară, fie un zeu”, a spus Aristotel.<sup>1</sup>

Importanța unei comunități te izbește, este prea puternică. În timp ce Aristotel și grecii au verbalizat-o, mai multe studii antropologice indică existența acestui adevăr mult mai devreme. Curiozitatea ne-a dus în direcții diferite. Originea limbajului a fost un punct cheie, dar cercetările antropologice recente au adus întrebări și versiuni interesante. Păre-

## PUTEREA FACILITĂRII

rile lui Robin Dunbar despre teoria minții și evoluția limbajului ne-au stârnit interesul. El susține că evoluția limbajului nu este o consecință a creșterii în dimensiuni a creierului primatelor, ci mai degrabă, dimensiunea creierului are mai mult de-a face cu necesitatea socială de a lucra în grupuri.

Vorbind despre primate și dimensiunea creierului, el spune: „Nevoia de a ține împreună grupuri mari bine structurate a fost mai importantă decât nevoia de a rezolva problemele ecologice”. Cercetările și dovezile indică faptul că speciile dezvoltă creiere mai mari pentru a coexista. Coexistența în grup necesită un nivel de lucru împreună, normare, rudenie și conviețuire.

Dunbar spune: „Nevoia de a evolua în grupuri mari a condus la creșterea dimensiunii creierului, iar acest lucru, la rândul său, a necesitat în cele din urmă apariția și evoluția limbajului ca un sistem de legătură mai eficient.” Hector Villarreal Lozoya face această legătură și mai direct în capitolul său despre dezvoltarea echipei.

De milioane de ani, trăim în grupuri. Timp de mii de ani, oamenii au conceput structuri formale pentru ca grupurile să lucreze și să conviețuiască împreună. Fie ele triburi, comunități, civilizații, țări și așa mai departe. Luați, de exemplu, ideea de democrație. Cuvântul provine de la „demos”, oameni obișnuiți și „kratia”, putere/stăpânire. Cele mai vechi mențiuni datează din 508 î.Hr. Pentru ca o întreagă civilizație să poată funcționa

*“Este greu de imaginat un colectiv de oameni care se adună pentru a lua decizii, fără o persoană care să faciliteze conversația.”*

astfel, implicit trebuie să fi existat o modalitate de a avea un dialog și o conversație care implica mai mulți oameni. Ideea participării publice la deciziile colective este puternică.

Participarea cetățenilor în procesul de decizie nu este un fenomen recent; este o parte inerentă a civilizației umane.<sup>iii</sup> Fiecare civilizație a avut propria sa versiune de participare colectivă la luarea deciziilor pentru binele

comun. India antică avea Sabhas și Samitis, care sunt citate în Vede (1200—900 î.Hr.).<sup>iv</sup> Oamenii s-au adunat, au deliberat asupra problemelor, au luat decizii, l-au sfătuit pe rege și fiecare pătură a societății a fost reprezentantă. Este greu de imaginat un colectiv de oameni care se adună pentru a lua decizii, funcționând fără o persoană care să faciliteze conversația. În fiecare comunitate ar fi trebuit să se ia în considerare mai multe alternative, să se exploreze diverse dileme și să se ia decizii. Poate că nu a existat niciun rol desemnat ca facilitator, dar rolul a fost preluat de cineva dintre aceste comunități: șeful de trib, bătrânul satului, regele, persoana cu grad nobiliar, filozoful și alții, o persoană sau un rol asumat de cineva care a menținut dialogul în grupul respectiv.

Multe populații indigene au moduri diferite de a descrie acest „rol”. Poporul Pintupi, un grup aborigen din Australia care provine din deșertul Gibson, se referea la un „conducător” ca mayutju (șef), tjila (cel mare) și ngurrakartu (custode). Acești oameni sunt descriși ca „ținând” sau „îngrijind” (kanyininpa) familia, rudele, supușii și țara lor. Un șef este yungkupayi, cineva „care face daruri”, unul „generos”. Ei vor „avea grijă” (kanyilku) de oameni și de țară.<sup>v</sup>

Rolul de facilitator a evoluat cu siguranță de-a lungul timpului, împreună cu societatea.

Platon conducea o academie unde se preda filozofia. Pentru a-și câștiga reputația de om versat în principiile guvernării, a fost nevoie de abilitatea de a pune întrebări profunde și de a dezbate alegeri dificile. El a postulat că din filozofi se nasc regi mari care își extrag puterea din generarea dezbaterilor și constrângerea oamenilor să gândească pentru binele colectiv.

În secolul al V-lea d.Hr., Nalanda din India se lăuda cu o mare universitate. Peste 10.000 de studenți au studiat acolo — cu peste 2.000 de profesori veniți dintr-un teritoriu similar cu ce este acum Coreea, Japonia, China, Tibet, Indonezia, Persia și Turcia.<sup>vi</sup> Secolul al IX-lea a marcat existența universității Al-Karaouine, fiind urmată de apariția multor alte universități în următorii 300 de ani.<sup>vii</sup> Aceste locuri de cultură au sprijinit învățarea și schimbul de idei, contribuind la evoluția societății.

În secolele al XII-lea și al XIII-lea au luat naștere instituții europene pentru învățământul superior.<sup>viii</sup> Lucrările lui Aristotel și textele în arabă au ieșit la lumină în secolul al XII-lea și au marcat noi începuturi.<sup>ix</sup> De la formarea grupurilor pentru a fi în siguranță și necesitatea de a se conecta la nivel social, oamenii au început să creeze noi mișcări pentru a genera noi realități. Una dintre acestea a fost să învățăm împreună și să aducem lumi diferite aproape, chiar atunci când distanța le făcea să pară că sunt foarte departe. Fără instrumentele de comunicare existente astăzi, oamenii tot s-ar fi adunat, tot ar fi lucrat în grupuri și ar fi creat un sens pentru ei înșiși și pentru, și împreună cu, ceilalți.

Diferite societăți ar fi avut, probabil, niveluri diferite de delegare a puterii către comunitate pentru a lua deciziile. Dar premiza este aceasta: pe măsură ce am evoluat de-a lungul anilor, trăind în triburi și aparținând unor comunități, să mergem mai departe acționând ca un colectiv a devenit un mod foarte important de a fi. Această formă de guvernare a trebuit să concureze uneori cu alte forme de conducere, unele și autocratice. Grupurile, la rândul lor, au nevoie de facilitatori sau de stiluri de conducere facilitatoare pentru a favoriza deciziile de grup și a merge mai departe.

Poate că exemplele prezentate au fost sumare, dar sperăm, convingătoare că rolul facilitatorului sau stilul de conducere facilitator nu este unul nou!

Aceasta este o concluzie dragă nouă, că rolul de facilitator a fost cu noi de-a lungul veacurilor și alegem să o continuăm și în prezent. Credem că sămânța rolul de facilitator există în noi toți și o vom descoperi, măcar o parte din ea, doar în urma unui proces de introspecție. Înarmați cu această ipoteză, am testat-o printr-o serie de conversații cu diverși indivizi, oameni care nu s-au autointitulat facilitator, dar erau oameni despre care credeam că-și trăiesc viața prin facilitare.

Acești oameni continuă să aducă valoare prin modul în care lucrează cu grupurile. Indiferent de titlurile sau profesiile lor: gazda la radio, șoferul unui camion, administratorul de bloc, directorul general, moașa, muzicianul, antreprenorul din construcții. Acesta a fost spectrul de oameni pe care i-am intervievat.

Cu cât am discutat mai mult și le-am chestionat modul de abordare al propriei vieți, cu atât ne-a devenit mai evident ce însemna să ducem o viață facilitatoare. Rețineți că nu au pretins că duc o astfel de viață. Pur și simplu trăiau ca oameni obișnuiți. Noi, căutătorii, am văzut în ei diferența remarcabilă pe care o aduceau, în felul lor.

### Natura Facilitării ca un mod de viață

Am stat în tăcere de multe ori, cu sufletul plin de bogăția din jurul nostru. Știind pe deplin că ea este disponibilă pentru noi toți doar la un pas distanță, dar că activitățile și grijile zilnice ne împiedică să o vedem. În timpul acestei reflecții, am selectat trei teme care sunt comune tuturor oamenilor cu care ne-am întâlnit. Aceste teme pe care le-am ales printr-o examinare atentă și după îndelungi deliberări sunt: fii prezent, meta-cunoașterea și înțelegerea matricei. Ne dorim să-ți oferim acestea, dragă cititor, nu cu rigoarea și definitivitatea cercetării academice, ci cu smerenia povestitorilor. Te invităm să te joci cu aceste idei și să vezi ce va ieși la iveală pentru tine.

#### 1. Fii prezent

„Să te prezinți îți garantează optzeci la sută din succes”, a spus Woody Allen.<sup>x</sup> Puterea care rezidă în acea propoziție este adesea subestimată. Prezența necesită curaj, dar este nevoie și de multe alte lucruri. O dorință reală de a-i determina pe oameni să meargă mai departe de situația imediată. Aceasta este o problemă destul de comună, ați putea spune. Ai absolută dreptate. Este o cerință obișnuită, care de multe ori, uneori, nu este îndeplinită.

Dă-ne voie să-ți explicăm, folosind trei perspective diferite.

Prima perspectivă. O narațiune des întâlnită astăzi, în lume, care rulează pe șinele înguste ale individualismului cu un motor numit WIIFM: „Ce obțin eu din asta?” (engl. ”What’s In It For Me?”). Ce este în neregulă cu asta, vă puteți întreba? Problema este că povestea WIIFM s-a extins de la a fi un gând ocazional, la o noțiune larg răspândită. O parte din ”să fii prezent” este să vă prezentați cu o mentalitate diferită, aceea de „Cum pot ajuta?”

Aceasta este o schimbare de situație semnificativă nu doar pentru tine, ci pentru mai mulți, iar câștigurile se multiplică. Doar că aceste câștiguri nu apar instantaneu și nici în forma pe care ți-o dorești. În toate conversațiile noastre, am găsit o dorință de a-i servi pe ceilalți care înlocuiește orice gând de a obține recompense pentru sine.

*“Sămânța de facilitator creează spațiul și construiește o bază solidă atunci când toți ceilalți sunt ocupați cu emoțiile problemei.”*

Dacă să fii prezent fără o anumită recompensă este îngrijorătoare, luați în considerare a doua perspectivă: să fii prezent fără invitație!

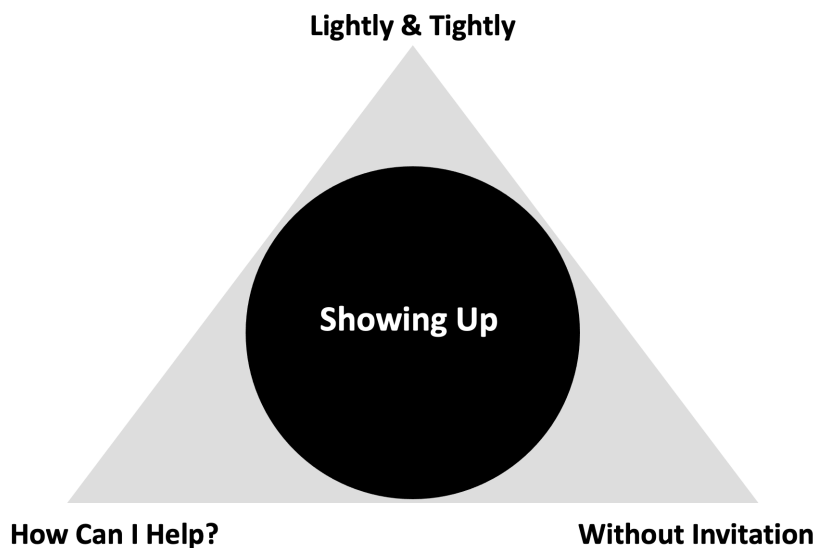
Să fii prezent fără o invitație explicită necesită un grad de curaj care este dincolo de normele obișnuitului. Înseamnă că aceea sămânță de facilitator creează spațiul și construiește o bază de sprijin atunci când toți ceilalți sunt ocupați cu emoțiile problemei.

Viața nu ne oferă invitații să facem un pas, să ne adunăm laolaltă și să intervenim pentru a-i ajuta pe ceilalți. Viața ne oferă oportunități de a face acest lucru în fiecare minut. Oamenii care o fac tot timpul, o fac adesea fără să se gândească că o fac.

„Singurul lucru de care trebuie să-ți amintești este să ai grijă să nu încerci să le rezolvi toate problemele”, spune Rajvel, bătrânul satului despre care ați citit mai devreme. „Trebuie să credem că oamenii sunt plini de resurse și că este nevoie să intervenim doar pentru a canaliza acele resurse atunci când crezi că nu văd totul.” Aceea alegere face diferența. Aceasta este probabil o abilitate intuitivă care se dezvoltă în timp. Acest lucru este esențial pentru a fi prezent. Acest lucru face ca prezența ta să aibă sens.

Aceasta oferă fereastra perfectă către a treia perspectivă: Dedicare & Flexibilitate. Oamenii care folosesc un stil de conducere facilitator sunt flexibili, dar consideră că munca pe care grupul o va face, va implica dedicare.

„Atunci când oamenii sunt în conflict, emoțiile sunt la nivel ridicat. Pot merge în toate direcțiile. Trebuie să câștigi dreptul de a-i ajuta să rămână concentrați pe ceva care va fi util.” Acesta a fost Venu, un antreprenor de construcții care a avut un succes remarcabil în formarea forței de muncă pe baza de contract la fiecare lucrare. Nu are angajați direcți, ci un grup de oameni care vor să lucreze cu el, contract după contract. „În domeniul construcțiilor, problemele sunt multe. Ne confruntăm mereu cu constrângeri și interese. Problema poate fi privită din mai multe unghiuri și când o privești dintr-un unghi nou, problema pare diferită. Ai nevoie de empatie, răbdare și să-i ajuți pe oameni să ajungă la calea de mijloc.”



„El se implică personal și credem că este un om corect”, a spus unul dintre cei cu care lucrează. Venu însuși nu se gândește atât de mult la asta. „Avem o treabă de făcut. Fiecare are un mod diferit de a face asta. Dacă ne oferim șansa de a asculta și punctul de vedere al celuilalt, atunci obținem un nou unghi. Ajut doar dacă se poate adăuga o altă perspectivă. Este un lucru mărunț”, spune el, cu o mișcare a mâinii.

Acest lucru i-a determinat pe cei care lucrează cu el să continue. „Nu o face doar pentru el. Asta e cealaltă parte.”

Oamenii care au o sămânță de facilitator în ei sunt mai interesați de oamenii care lucrează cu ei decât de propriile interese. Ei se consideră flexibili și sunt determinați să asculte

## PUTEREA FACILITĂRII

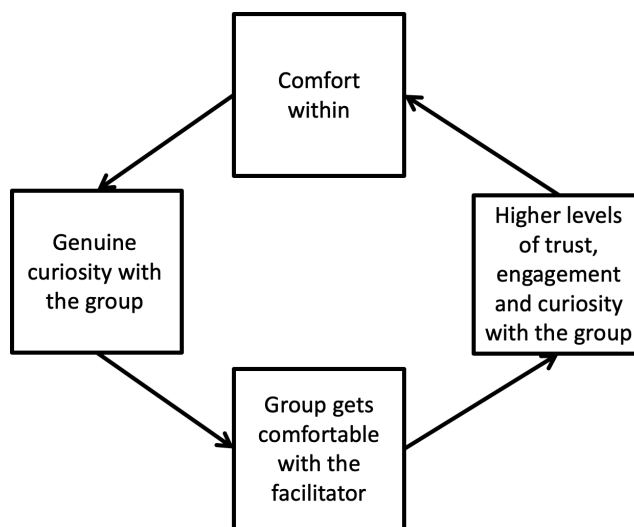
cealaltă persoană. Acest lucru ajută la clarificarea unei voci din hărmălaia de emoțiilor și orientează oamenii spre rezultat.

Aceste perspective, după părerea noastră, adaugă valoare la ”să fii prezent”. Să fii prezent nu înseamnă doar să deschizi ușa și să intri cu o bubuitură. Înseamnă o intrare tăcută, discretă și curajoasă. Această abordare determină grupul să se concentreze asupra sarcinii în cauză. Asta înseamnă ”să fii prezent” în totalitate.

*“Singurul lucru pe care-l știu este acela de a „nu ști” ce va rezulta dintr-o conversație.”*

### 2. A nu ști este meta-cunoaștere

Unul dintre cele mai mari progrese aduse vieții umane a fost capacitatea de a prezice, cu acuratețe, lucruri care anterior au fost considerate ca întâmplătoare. Cât de repede vei ajunge din Locul A în Locul B? Va ploua săptămâna viitoare în Brisbane? Care erau șansele ca pachetul meu să ajungă la Londra? Care este numărul de pași parcurși într-o anumită zi? Cu ceva timp în urmă, să afli răspunsuri la aceste întrebări era chestiune de întâmplare. Nu mai este așa.



**Meta Knowing Frame**

Astăzi, aceste predicții stau timide în palmele noastre. Acestea și alte câteva aspecte au adăugat ceva definitiv vieții noastre. Atât de mult încât căutăm o astfel de certitudine în fiecare mișcare a vieții noastre și fără această certitudine, nu mai știm cum să facem față situației. Cu toate acestea, procesele de grup se referă la comportamentul uman și se întâmplă într-un anumit moment. Par a avea margini zdrențuite și granițe necunoscute. Precizia nu se potrivește deoarece nu știm ce se va întâmpla într-un moment dat.

Oamenii care gestionează grupuri știu bine acest lucru. De fapt, singura știință pe care o au este aceea de „a nu ști” ceea va rezulta dintr-o conversație. A te simți confortabil cu această situație, are un impact profund asupra grupului. Din acest confort vine un grad de curiozitate copilărească cu privire la următoarea mișcare pe care grupul este dispus să o facă. Această curiozitate crează o energie imprevizibilă care atenuază orice îndoială

privind interesul facilitatorului care l-ar putea înlocui pe cel al grupului.

Ce îi ajută pe oameni să trăiască în confort cu „a nu ști”?

Pentru început, este un sentiment profund al sinelui (veți găsi câteva instrumente în capitolul Babrbara MacKay despre Puterea facilitării pentru auto-reflecție, schimbare și creștere personală ca să vă ajute cu această stare de conectare). O busolă interioară care pare să-i facă pe oameni să înțeleagă mai întâi cine sunt. Majoritatea oamenilor cu care am vorbit nu s-au scuzat să ne spună unde se împiedică de obicei. „Oricine se complăce în lux, mi se pare cineva „care-și etalează bogăția”. Mă îndepărtează. Știu asta. Și ori de câte ori găsesc pe cineva cu un anumit grad de ostentație, sunt conștient că devin dezinteresat și am grijă ca aceasta să nu mă împiedice să cunosc mai bine persoana. Este un efort.” Acesta a fost Manfred, CEO al unei mari întreprinderi, despre care angajații săi au o părere bună. Este foarte important să fim conștienți de prejudecățile noastre și să le înțelegem.

Cealaltă piesă este fațeta morală a busolei interioare. Fațeta morală a busolei interioare, îndreptată ferm în direcția binelui colectiv, ajută. Asta înseamnă să construiești un grad de congruență între ceea ce spui, ceea ce faci și cine ești. „Dacă nu ești autentic, oamenii percep asta”, spune Rajvel, „Disonanța poate fi observată cu ușurință.”

Rajvel a scos la iveală o altă dimensiune. „Compasiunea față de oameni și de sine este importantă. Este vorba despre a fi foarte uman. Orice om va face greșeli.” A vedea totul cu compasiune îi eliberează pe oameni de nevoia de a-și exprima părerea și de a nu căuta să influențeze rezultatele. Este un proces care începe cu liderul și cu gradul de compasiune și acceptare a lui însuși. Prin urmare, puterea facilitării rezidă în simțirea și valorificarea energiei grupului. Acest lucru necesită să fii prezent minut cu minut, neștiind ce va naște următorul minut. Cunoașterea acestui lucru îl ajută pe facilitator să folosească toate resursele grupului. Aceasta este „meta-cunoaștere”.

### **3. Înțelegerea matricei**

Primele lucruri pe care le va observa cineva la Venu, antreprenorul în construcții, sunt ochii lui intensi și comportamentul calm. În salopetele sale de lucru acoperite cu murdărie și funingine, abilitatea lui de a privi dincolo de ceea ce este spus, este uimitoare. Un instalator a intrat în cameră afirmând: „Acum o să repar băile de la etajul 15?” Răspunsul lui Venu: „La ce oră ai terminat ieri?”

A fost un dialog interesant, ei hotărând că vor face etajul 15 a doua zi. Venu a spus mai târziu: „În mod normal, este mult mai vesel când spune ceva. El este plin de energie, nu merge niciodată cu umerii atârând în față și cu capul ușor aplecat. Cred că îi place priveliștea de la etajul 15. Dar, astăzi, în vocea lui nu se simțea prea multă energie.” S-a dovedit că instalatorul a avut o noapte grea și a vrut să termine mai repede și să ajungă acasă. „Lucrarea de la etajul 15 necesită toată atenția lui. O poate face mâine”, a spus el.

Pentru un spectator, acea diferență de ton și intonație ar fi fost greu de surprins. Când ascuți cu ochii, vezi tot ce se întâmplă în jurul tău. Se mai adaugă ceva prin absorbția fiecărui sunet. Când vezi cu urechile tale, nu numai că auzi ce se vorbește, dar sesizezi



## PUTEREA FACILITĂRII

tonul, zvâcnirea buzelor, ridicatul sprâncenei, zâmbetul în colțul ochiului. Aceasta este ceea ce numim înțelegerea matricei.

Matricea are straturi și unghiuri. Aceste straturi creează rezistență pentru design. O matrice vă oferă o imagine de simetrie și adâncime. Înțelegerea matricei înseamnă să crezi sens din multe straturi și unghiuri din conversație, ceea ce este spus, ceea ce nu este spus, strigătele și tăcerea, nuanțele colorate, culorile alb și negru și chiar gri. Văzut și simțit. Un facilitator bun lucrează cu multe straturi și unghiuri.

David, un muzician și artist care lucrează cu mulți oameni, din diverse țări și culturi, are o modalitate unică de a rezolva provocările. El înțelege că oamenii au nevoie doar de cineva cu care să vorbească. Cineva care să le audă povestea. El spune: „A fi un bun ascultător este un ajutor în sine. Nu este suficient să auzi ceea ce spun, ci să simți de unde vine ceea ce spun. Acceptarea îi ajută pe oameni să simtă că nu singuri. Nu contează ce spun eu, ei trebuie să experimenteze singuri. Nu este vorba de a da sfaturi sau de a încerca să-i influențezi. Trebuie să fie alegerea acelei persoane. Dacă am așteptări sau mă atașez de ceea ce spun, poate avea un impact negativ asupra abilității lor de a merge mai departe. Există o linie fină între a avea grijă de ei și a te implica în drama lor.” David practică înțelegerea matricei.

Înțelegi tot ceea ce te înconjoară acordând o atenție deplină și folosind toate simțurile. Înseamnă că oameni precum Venu și David aduc o prezență care dă tonul unei conversații. Se dăruiesc momentului și grupului din fața lor. Ei fac toate acestea fără a fi distrași de o dezbateră sau de orice instrument sau proces.

Rajvel, săteanul bătrân a adăugat o altă perspectivă importantă, cum face întotdeauna. „Uneori nu știm ce să facem și uneori nu avem prea multe de spus. Este în regulă să stai în tăcere. Ne așezăm sub copac și decidem să ne reunim altă dată.”

Pentru mulți dintre noi, tăcerea poate fi tulburătoare. Să putem citi tăcerea și să înțelegem că face parte din ființa umană este cheia. Cu siguranță că acesta nu este ceva la îndemâna tuturor. Dar aceasta este o parte importantă a întrebării.

*“Dacă ne oferim urechea, oamenii sunt dispuși să își ofere inima.”*

Pentru cei neinițiați, înțelegerea matricei poate fi de domeniul magiei sau a unei coincidențe fericite. Diferența pe care o face în ceea ce privește rezultatele este uriașă. Poate că poți începe să ascuți zâmbetele, suspinele și emoțiile din fiecare conversație pe care o ai. Lucruri care nu sunt explicite, dar pe care le poți sesiza.

Cu ani în urmă, am învățat să ne scriem observațiile într-un jurnal. Exercițiul este să te așezi și să faci o listă cu toate sentimentele și emoțiile după terminarea unei conversații. Ne-am dat seama că atunci când începem să le căutăm, vedem, auzim și știm mult mai multe! Când a fost ultima dată când ai căutat mai mult decât puteai vedea sau te străduiai să ascuți tăcerea din cameră? Ei bine, există întotdeauna o dată viitoare.

Trăind viața cu facilitare este adesea un catalizator imens pentru eficacitate în lumea de astăzi. Nu contează ce profesie ai. Germinarea seminței de facilitator din tine te va ajuta foarte mult. Motivele abundă. Iată două.

În primul rând, o dată cu răspândirea tehnologiilor sociale, distanțele nu mai contează și lumea se micșorează. Cunoașterea este la îndemâna oricui, ușor de accesat, doar la un clic distanță. Și, poate, ne face să ne ascundem în propria noastră lume. Este ca și cum ne construim în minte ziduri uriașe cu informații care ne susțin opiniile și convingerile proprii, lăsând astfel mai puțin spațiu pentru oricine are o viziune diferită de a noastră.

Viitorul planetei este în joc și va fi nevoie de noi toți, din toate părțile lumii, pentru a contribui. A da un sens lumii emergente ca un colectiv, și așa să ne modelăm viitorul, este o cauză care ne privește pe toți.

Există indicii clare asupra modului în care „zidurile” există și că trebuie să proiectăm poduri peste ele. Zidurile apar primele în minte și sunt valori predefinite, indolente.

Tehnologia ne-a ajutat să ne adunăm în comunitățile noastre, unde există asemănări. După cum s-a discutat în capitolele anterioare, trebuie să facem mai multe eforturi să depășim ”bulele noastre de sticlă” pentru a îmbrățișa diferențele dintre noi și să putem vedea lumi noi.

În al doilea rând, diferențele demografice agravate de inegalitatea veniturilor reprezintă o provocare uriașă cu care se confruntă lumea. Cu mai mulți mileniali (1980–2000) și generația Z (2000–2020) în lume, există schimbări tectonice care ne pun urgent la muncă. Este în joc viitorul nostru colectiv. Există atât de multe perspective ale fiecărui argument prezentat aici. Fiecare este valabilă dintr-un anumit unghi. Evident, trebuie abordate intersecțiile acestor unghiuri. Ceea ce necesită o stare de spirit facilitatoare.

Există și alte provocări și ”marginii zimțate” arătând către istorie, granițe, cultură, climă, avuție, tehnologie și așa mai departe. Răspunsurile la întrebări din aceste domenii vor implica variabile complexe care vor impune dialogul. Viitorul muncii și al vieții susținute pe planetă depinde de modul în care suntem capabili să interacționăm unul cu celălalt, să ascultăm punctul de vedere al celuilalt, să rezolvăm diferențele și să trăim împreună.

Rajvel, șeful panchayat-ului satului, David, muzicianul, Venu, antreprenorul și fiecare dintre oamenii pe care i-am întâlnit au vorbit cu modestie și curaj despre viața lor. Ne-au învățat că, dacă ne oferim urechile, oamenii sunt gata să-și deschidă inimile. Au înaintat cu sârguință făcându-și treaba. Nu încercau să schimbe lumea. Dar încercând să-și facă munca cu sârguință, împreună cu alți oameni, au contribuit la schimbarea lumii.

Schimbarea lumii poate suna ca o propunere împovărătoare. Ca toate lucrurile bune, începe cu a fi prezent și fiind conștient că nu știi totul. Atunci când combini dorința de a fi prezent cu a fi deschis la noi posibilități și a sesiza ce vezi și nu vezi, atingi puterea facilitării din tine. Și aceasta înseamnă să fii prezent, meta-cunoașterea și înțelegerea matricei.

Chiar dacă scriem ultimele rânduri ale acestui capitol, nu rămânem decât cu o hotărâre mai profundă de a ieși în lume și de a vorbi cu oamenii. Ultimul cuvânt va rămâne dincolo de înțelegerea noastră, pe măsură ce natura umană evoluează permanent. Omenirea va trebui să dea sens la ceea ce va veni și să continue împreună să găsească semnificații colective ale noilor realități și să ia măsurile necesare.

Hai să începem.



Rezumat vizual de Chitra Chandrashekhar

## Referințe

- i. Aristotel, (350 B.C.E) *Politics* (linia 1253a din capitolul 2 (9) din prima carte),
- ii. Dunbar, R., (1998) *Theory of Mind and Evolution of Language* in Hurford, J. R., Studdert-Kennedy, M. and Knight C., editors, *Approaches to the Evolution of Language: Social and Cognitive Bases*, Cambridge University Press, pp.92-110. (C)
- iii. Muse, S. A., & Narsiah, S., (2015) *Public Participation in Select Civilisations: Problems and Potentials*, J Sociology Soc Anth, 6(3): 415-421
- iv. Encyclopedia: Sabhas and Samitis <https://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-al-manacs-transcripts-and-maps/sabhas-and-samitis>
- v. Myers, F., (1986), *Pintupi Country, Pintupi Self: Sentiment, Place and Politics Among Western Desert Aborigines*, AIATSIS, Sourced from the *Indigenous Governance Toolkit* [toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership](http://toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership)
- vi. Wikipedia *Nalanda* <https://wikipedia.org/wiki/Nalanda>
- vii. Guinness Book of Records: *Oldest higher-learning institution, oldest university* <https://guinness-worldrecords.com/world-records/oldest-university> and Wikipedia:University of al-Qarawiyyin [https://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_al-Qarawiyyin](https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_al-Qarawiyyin)
- viii. Jacques Maritain Center : *A History of Western Philosophy* Vol. II / by Ralph McInerny <https://maritain.nd.edu/jmc/etext/hwp215.htm>
- ix. Wikipedia *Medieval University*: [https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval\\_university](https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval_university)
- x. Quote Investigator “Showing up is 80 percent of life” <https://quoteinvestigator.com/2013/06/10/showing-up/>

## PUTEREA FACILITĂRII



## Capitolul 9

# Concluzii și Gânduri de Final

## Kimberly Bain

În capitolele anterioare am afirmat că *puterea facilitării*:

- ne poate ajuta să gândim strategic, mai bine, împreună;
- poate să transforme organizațiile și să permită o schimbare culturală pozitivă și sustenabilă, la toate nivelurile și în toate tipurile de business;
- poate crea timpul și spațiul pentru ca gândirea critică să prospere și inovația să înflorească;
- poate permite indivizilor, grupurilor și națiunilor să rezolve conflicte în mod constructiv, trecând de la o abordare de tip ”luptă și înfrângere” la una de ”putem împreună”;
- poate sprijini grupuri de indivizi disparați să evolueze și să se transforme în echipe performante, cu membri care colaborează la un nivel mai înalt;
- ne poate ajuta pe fiecare dintre noi, individual, să ne identificăm și să ne atingem cele mai intime aspirații și potențialul cel mai înalt; și,
- este veche de când lumea și una dintre cauzele, probabil cheie, care a făcut ca umanitatea să evolueze și să ajungă acolo unde se află astăzi.

Chiar dacă unii oameni cred că unde am ajuns astăzi ca omenire nu este un loc bun, vom lăsa această discuție pentru altădată. Oamenii, de-a lungul istoriei, au fost capabili să evolueze și să obțină multe rezultate pozitive prin colaborare și conversații cu sens. Poate că am fi evoluat către un loc și mai bune decât cel în care suntem astăzi dacă puterea facilitării ar fi fost mai evidentă ceva mai devreme. Credem că impactul puterii facilitării, descris în această carte, ne oferă speranță pentru viitor și pași concreți pentru fiecare dintre noi - grupuri, organizații și comunități - care ne ajută să evoluăm, să explorăm și să ne creem un viitor mai bun. A gândi împreună este cheia, iar motorul care ne va ajuta să ajungem acolo este facilitarea!

## PUTEREA FACILITĂRII

Am încercat în această carte să aducem argumente care să ne convingă pe noi toți - indivizi, lideri, organizații și societăți, să folosim puterea facilitării pentru a rezolva probleme aparent fără ieșire. Ne dăm seama că este un demers descurajant despre care unii ar putea spune că este chiar fanatic. Au dreptate. Este. În același timp, în capitolele precedente nici o clipă nu am afirmat că ar fi ușor. Nici că ar fi fără sens sau lipsit de speranță.

Metodele și instrumentele facilitării sunt doar vârful icebergului, atunci când vorbim despre procesul prin care ajutăm oamenii să gândească mai bine împreună. Din experiența noastră, concentrarea exclusiv pe instrumente nu reușește să creeze acel impact cu adevărat transformațional, pe care știm că facilitarea îl poate face. Credem că puterea facilitării este derivată din competențele, etica și poziționarea facilitatorului. Nu este derivată doar din modul în care facilităm, ci și din modul în care gândim și acționăm ca facilitatori. Abilitățile, cunoștințele și atitudinile facilitatorului, toate sprijinite de o credință profundă în puterea facilitării - sunt elemente care permit tipurile de impact transformațional descrise în această carte. Puterea facilitării este de asemenea necesară pentru a ajuta grupurile, organizațiile și societățile să progreseze.

Acestea fiind zise, speranța noastră profundă este că am aprins o scânteie în voi. Vrem să experimentați puterea facilitării și să utilizați câteva dintre ideile din această carte. Vrem să explorați modul în care ați putea să vă sprijiniți echipele și comunitățile să gândească mai bine împreună. Vă invităm să vă poziționați ca facilitatori. Credem că rezultatele pe care le veți obține vă vor inspira să explorați, și pe mai departe, facilitarea.

## OK, sunt convins de Puterea Facilitării.

### Cum o valorific?

Descoperirea *puterii facilitării* este cel mai important pas către a-i valorifica forța și potențialul. Această carte a fost scrisă prin efortul colaborativ al unui grup de facilitatori dedicați și da, fanatici. Scopul nostru este de a predica atât celor convertiți, cât și celorlalți pe care să îi sprijinim să-i descopere puterea. Țelul final al cărții noastre este să ajutăm indivizii, grupurile, organizațiile și societățile să crească, să se extindă și să prospere aplicând puterea facilitării în propriul context.

Ca persoană aflată într-o poziție de decizie, puteți folosi puterea facilitării devenind un lider facilitator. Puteți folosi abilitățile și procesele descrise în această carte, implicând oamenii în conversațiile necesare pentru a găsi soluții unor probleme dificile, pentru a rezolva conflicte, pentru a schimba cultura, pentru a crea și inova. Puteți investi în contractarea unui expert în design de proces, pentru a folosi pe cele mai potrivite implicării, activităților sau situației voastre. Puteți să învățați facilitarea de proces. Și puteți să vă încurajați și să vă sprijiniți angajații să învețe ei înșiși acest lucru. Puteți, de asemenea, să vă asigurați că oamenii au timpul și spațiul necesar pentru a avea conversații autentice, câteodată dificile, precum și pentru a gândi critic împreună. Însă cel mai important ar fi să credeți în valoarea colaborării facilitate și în faptul că cele mai bune decizii sunt bazate pe înțelepciunea colectivă a celor implicați.



Credem că puterea facilitării poate fi folosită în toată lumea. Facilitarea se poate utiliza pentru a crea înțelegere, pentru a descoperi și întări conexiuni, pentru a rezolva conflicte, pentru a rezolva probleme aparent fără rezolvare, pentru a întări creativitatea și inovarea și pentru a implica oamenii în luarea de decizii.

Așa cum am menționat în introducere, azi poate mai mult decât oricând, facilitarea—filosofia, abilitatea, procesul și profesia —este critică pentru viitorul nostru. Pentru a supraviețui și prospera ca grupuri, echipe, organizații și societăți, trebuie să folosim puterea facilitării pentru a avea conversații autentice care să ne ajute să ne înțelegem mai bine pe noi înșine, pe cei din jurul nostru și lumea înconjurătoare. Avem nevoie de facilitare și de facilitatori care să creeze spațiul și procesele prin care să putem să gândim împreună pentru a putea progresa prin haosul, incertitudinea, zgomotul și diviziunea atât de prevalente azi. Avem nevoie ca oamenii să vorbească și să se asculte deopotrivă, să gândească critic și creativ și să exploreze idei care susțin, provoacă sau intră în conflict cu propriile idei. Însă, cel mai important, avem nevoie ca oamenii să creadă că este posibil și să ne asigurăm că înțelepciunea tuturor contribuie la dezvoltarea celor mai bune rezultate.

Pentru a utiliza puterea facilitării, trebuie să îndrăznim să punem în aplicare facilitarea ca mod de viață. Avem nevoie să gândim în mod sistematic și deliberat la cum să îi implicăm pe ceilalți în tot ceea ce facem și în deciziile pe care le luăm. Într-un citat celebru Einstein afirmă: “Definiția nebuniei este să faci același lucru în mod repetat și să te aștepți la rezultate diferite.” Credem că este timpul să facem lucrurile într-un mod diferit. Sperăm ca povestirile despre impactul facilitării și ideile din această carte să ne dea fiecareia încrederea să gândim mai bine împreună, valorificând puterea facilitării!

## Gânduri de final

Vorbitorul motivațional Steve Gilliland spune “Adevărata bucurie în viață este călătoria, așa că bucură-te de ea!” Ca un grup de colegi, răspândiți în toată lumea, am început cu intenția de a scrie despre perspectivele noastre individuale și colective asupra puterii facilitării. Toată munca noastră s-a desfășurat virtual, de pe 5 continente și de-a lungul a 8 fusuri orare. Și chiar dacă a părut un demers copleșitor, ne-am distrat mult pe parcurs. Am învățat constant, am explorat și ne-am provocat pe noi înșine și unii pe ceilalți. În timpul unei întâlniri finale între autori și contributori vizuali, am luat parte la o reflecție auto-facilitată despre procesele pe le-am folosit pentru a crea și a scrie această carte, interacțiunile pe care le-am avut și lecțiile pe care le-am învățat. Am râs, ne-am plâns, am vorbit o grămadă despre timpul și efortul investit. Însă am fost cu toții de acord asupra unui lucru: cu siguranță ne-am bucurat de călătorie!

Împreună, suntem acum și mai ‘fanatici’ în ceea ce privește facilitarea și impactul pe care îl poate avea. Vedem această carte nu doar ca rezultatul final al conversației și al muncii noastre împreună, ci ca începutul a ceea ce sperăm să fie un dialog interesant și în continuă expansiune globală. Cum am putea colabora pentru a crea echipa, organizația, comunitatea, lumea în care vrem să trăim și în care vrem să muncim? Cum am putea gândi mai bine împreună pentru a ajunge la rezultate, cu impact pozitiv, prin deciziile și acțiunile noastre? Cum am putea folosi cu toții puterea facilitării, pentru a ne îmbunătăți viețile,

## PUTEREA FACILITĂRII

comunitățile și organizațiile?

Scopul nostru comun în scrierea acestei cărți a fost să vă inspirăm să descoperiți și să dezlănțuiți puterea facilitării în voi și în ceilalți. Toate soluțiile încep cu o conversație. Sperăm că această carte va fi un catalizator al unor conversații foarte interesante. De asemenea, sperăm că veți fi inspirați să împlețiți facilitarea și principiile facilitării în viața, interacțiunile, gândirea, luarea de decizii și acțiunile voastre. Însă cel mai mult, sperăm că veți lua ideile, exemplele și conceptele din această carte și le veți include în propria muncă și viață. Vă invităm să vă alăturați demersului nostru de a elibera pretutindeni puterea facilitării în procese de schimbări profunde și transformaționale.

Vrem să auzim părerea voastră, ca cititori, despre puterea facilitării și impactul pe care l-a avut în viața voastră. Vrem să auzim despre experiențele voastre. Cum ați folosit puterea facilitării? Ce impact ați avut? Cum ați dori să folosiți puterea facilitării pentru a schimba lumea? Alăturați-vă conversației, puneți întrebări și povestiți-ne propriile exemple despre puterea facilitării @ #FacPower.

## Referințe

- 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..



## Anexa A

# Descrieri de proces, Termeni și Definiții

### Analiza Câmpului de Forțe

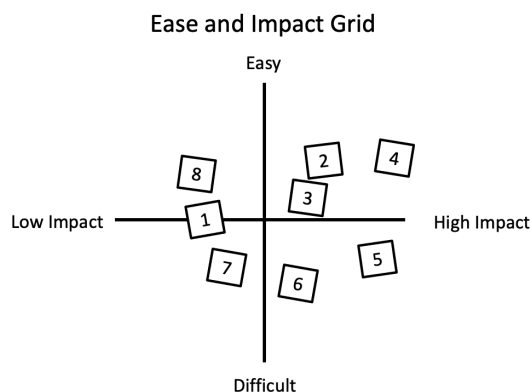
Analiza Câmpului de Forțe a fost creată de Kurt Lewin în anii 40. Lewin a folosit inițial instrumentul în munca sa de psiholog social. Azi, este folosit în organizații, atunci când acestea explorează schimbări.

Ideea din spatele Analizei Câmpului de Forțe este că situațiile sunt menținute în echilibru de forțele care conduc către schimbare și cele care rezistă schimbării. Pentru ca schimbarea să se întâmple, forțele care duc la schimbare trebuie întărite și cele care rezistă schimbării să fie slăbite.

Contributori Wikipedia. (2021, April 9). Force-field analysis. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis).

### Matricea ușurință și impact

Această matrice este un instrument de priorizare și de luare de decizii care ajută la gestionarea eficientă a timpului. O organizație, o echipă sau un individ își evaluează activitățile sau posibilele soluții pe baza a două criterii - cât de ușor ar fi de realizat și cât de puternic sau benefic ar fi impactul.



### Cele 6 pălării gânditoare ale lui De Bono

Acest instrument oferă grupurilor posibilitatea de a planifica procesele de gândire într-un mod detaliat și coeziv, și astfel să fie mai eficace atunci când lucrează împreună.

Metoda poate fi folosită pentru explorarea diferitelor perspective asupra unei situații sau probleme complexe. A analiza lucrurile din diverse puncte de vedere este deseori o idee bună atunci când se formulează strategii sau se iau decizii în cadrul unor procese complexe.

Pălăriile colorate sunt folosite ca metafore pentru diferite stări mentale. A avea un anumit mod de gândire este simbolizat prin purtarea unei anumite pălării, metaforic sau literalmente. Aceste 6 pălării gânditoare oferă o separare mai completă și comprehensivă a tipurilor de gândire, decât prejudecățile inerente gândurilor imediate ale oamenilor. Cele 6 pălării ajută oamenii să gândească în profunzime un anumit subiect. Pălăriile sunt:

- Albă: logică și fapte
- Roșie: sentimente și emoții
- Galbenă: oportunități și accesibilitate
- Neagră: amenințări, dificultăți și bariere
- Verde: creativitate
- Albastră: proces sau gândind despre gândire

Contributori Wikipedia. (2021a, April 6). Six Thinking Hats. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats)

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

### Icebreakere & energizante

Termenul ‘icebreaker’ vine de la ‘a sparge gheața’, care, la rândul său, vine de la nave speciale denumite ‘icebreakers’, care sparg gheața în regiunile arctice. Și, la fel cum aceste nave ușurează navigarea pentru alte nave, o activitate de tip ‘icebreaker’ ajută procesul învățării, invitând participanții să se simtă mai confortabili și încurajând conversațiile. În mod specific, un ‘icebreaker’ este o activitate menită să ajute oamenii să se cunoască și implică, de obicei, comunicarea de informații despre sine, precum numele sau alte informații relevante.

Energizantele sunt activități rapide și distractive pentru a energiza un grup. Sunt utile în mod special atunci când energia scade și motivația descrește. Un energizant va implica, de obicei, o activitate fizică, care va schimba rapid starea grupului.

## Cercetarea Appreciativă (engl. "AI - Appreciative Inquiry")

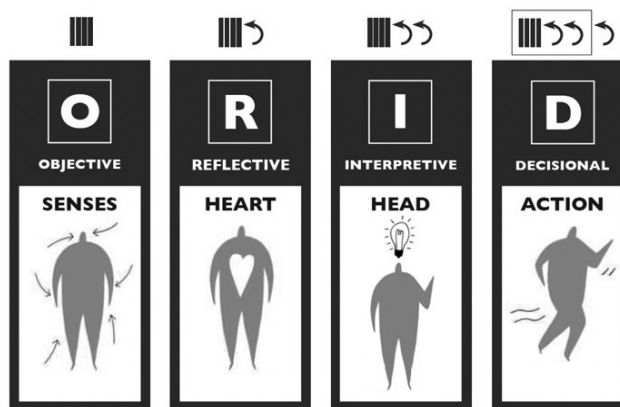
Cercetarea Appreciativă (AI) a fost dezvoltată în cadrul Departamentului de Comportament Organizațional al Universității Case Western Reserve, începând cu un articol din 1987, scris de David Cooperrider și Suresh Srivastva. Ei simțeau că folosirea excesivă a "rezolvării de probleme" împiedica orice fel de îmbunătățire socială și că era nevoie de un nou set de metode care să genereze idei și modele noi de organizare.

AI pleacă de la presupunerea că întrebările pe care le punem vor tinde să ne conducă atenția într-o direcție anume și că organizațiile evoluează în direcția întrebărilor pe care și le pun, persistent și cu pasiune. În mijlocul anilor 80, cele mai multe metode de a evalua o situație și de a propune soluții erau bazate pe un model de deficiență, punând în mod predominant întrebări precum "Care sunt problemele?", "Ce nu e bine?" sau "Ce trebuie reparat?". În loc de a întreba "Care este problema?", alții au ajustat întrebarea în termeni de "provocări", care sunt în continuare concentrate pe deficiențe, pe ce trebuie reparat sau soluționat. Cercetarea Appreciativă a fost prima metodă managerială care să aducă în atenție ceea ce merge, nucleul pozitiv, și care sunt lucrurile de care oamenii le pasă cu adevărat. Azi, aceste moduri de a aborda schimbarea organizațională sunt folosite des.

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

Contributori Wikipedia. (2021a, February 15). Appreciative inquiry. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry).

## Metoda Conversației Concentrate



Cartea "The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace" are o serie de ghiduri utile de dialog. Iată un scurt extras, adaptat pentru concizie (și cu permisiune). Găsiți în carte setul întreg de întrebări:

8 Reprodus cu permisiunea "The Art of Focused Conversation: 100 Ways to Access Wisdom in the Workplace". Institutul Canadian de Afaceri Culturale, ICA Associates Inc. Toronto. 1999. New Society Press, Gabriola Island.

## PUTEREA FACILITĂRII

### Deschidere

- Hai să vorbim despre asta. Ai vrea să bem o cafea?

### Întrebări Obiective

- Care sunt câteva dintre datele obiective despre decizia pe care o ai de luat?
- Cum ai descrie problema și situația?
- Care sunt diferitele aspecte ale problemei?

### Întrebări Reflective

- Care sunt cerințele și presiunile la care ești supus, când vine vorba de asta?
- Ce face asta o decizie grea?
- Cum te simți în situația asta?

### Întrebări Interpretative

- Care sunt opțiunile?
- Ce valori sunt importante pentru tine atunci când iei această decizie?
- Legat de prima opțiune: Care sunt avantajele? Care sunt dezavantajele?
- Legat de a doua opțiune: Care sunt avantajele? Care sunt dezavantajele?

### Întrebări Decizionale

- Ce impact ar avea decizia asta asupra vieții tale?
- Pentru ce consecințe ar trebui să te pregătești?
- Care vor fi primii tăi pași în a pune în aplicare decizia?

### Încheiere

- Alegerea asta a fost dificilă pentru că... [...]

## **Sprint-uri Agile de Design**

Un sprint este o perioadă scurtă, delimitată în timp, în care o echipă lucrează pentru a finaliza o muncă stabilită clar. Pentru mai multe detalii despre procese Agile, vă invităm să vizitați [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org).

## **Scanarea istorică ToP (sau Zidul Uimirii sau Zidul Călătoriei)**

Această metodă este un instrument puternic care permite membrilor unui grup să învețe din diferitele lor perspective în cadrul unei călătorii în timp, prin trecerea în revistă a trecutului și pregătirea viitorului. Poate fi folosită atât pentru grupuri mici, cât și pentru cele mari.

## **Technology of Participation® (ToP)**

ToP este o abordare de facilitare lansată și rafinată de către Institutul de Afaceri Culturale (ICA) în peste 50 de ani de experiență internațională. Este un sistem validat de metode și instrumente care pot fi adaptate și aplicate pentru a ajuta tot felul de grupuri să ducă la bun sfârșit o varietate de activități împreună. Valorile principale ale abordării ToP sunt participarea incluzivă, lucrul în echipă și colaborarea, creativitatea individuală și de grup, asumarea responsabilității și acțiunea, reflecția și învățarea.

Technology of Participation (ToP) este un set integrat de metode și instrumente de facilitare. Facilitatorii proiectează și conduc întâlniri ce permit membrilor unui grup să participe complet și să se concentreze doar pe calitatea și pe rezultatele muncii lor. ToP a fost dezvoltat de către ICA și este folosit de ICA și facilitatori ToP din toată lumea. ICA a folosit metodele ToP în munca sa din comunități, organizații, companii și rețele timp de peste 40 de ani.

## **Scanarea Participativă a Orizontului**

“Scanarea orizontului este o tehnică de detectare timpurie a unor semne ale unor evenimente posibil importante, prin examinarea sistematică a potențialelor amenințări și oportunități, cu accent pe tehnologii noi și pe efectul acestora asupra subiectului explorat. Metoda presupune determinarea a ce este constant, a ce se schimbă și a ce se schimbă constant. Explorează atât subiecte noi și neașteptate, cât și probleme și trenduri persistente, incluzând aspecte de vârf ale gândirii noastre curente, care pun sub semnul întrebării presupuneri anterioare.” - OECD Knowledge Bank.





### Anexa B

---

# Resurse adiționale și lecturi recomandate

Cărți despre facilitare care ne plac și pe care nu le-am menționat în Anexa 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.

## Resurse adiționale și lecturi recomandate

### Cărți de business care ne plac:

- 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

## PUTEREA FACILITĂRII

Articole interesante de cercetare:

- 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](http://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>

### Asociații de urmărit:

Asociația Internațională a Facilitatorilor: [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org) @IAFacilitators International

Asociația Comunicatorilor de Afaceri: [www.iabc.com](http://www.iabc.com) @ IABC

Asociația Internațională a Practicienilor Vizuali: [www.ifvp.org](http://www.ifvp.org) @IFVP

Asociația Internațională de Participare Publică: [www.iap2.org](http://www.iap2.org) @iap2

### Bloguri și site-uri despre facilitare

- [alignyour.org](http://alignyour.org)
- [BainGroup.ca](http://BainGroup.ca)
- [FacilProfundo.com](http://FacilProfundo.com)
- [Flyntrok.com](http://Flyntrok.com)
- [ica-associates.ca](http://ica-associates.ca)
- [lorensbergs.se](http://lorensbergs.se)
- [martingilbraith.com](http://martingilbraith.com)
- [medium.com/facilitation-fieldnotes](https://medium.com/facilitation-fieldnotes)
- [northstarfacilitators.com](http://northstarfacilitators.com)

## **Social Media Hashtags**

Ești în căutare de oportunități de interacțiune în social media, în jurul acestor subiecte?

Caută:

#CommChat

#FacWeek

#ToPfacilitation

#FacilitationFriday

#Facilitation

#FACPOWER

#FacilitationFieldNotes



## PUTEREA FACILITĂRII

**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.**

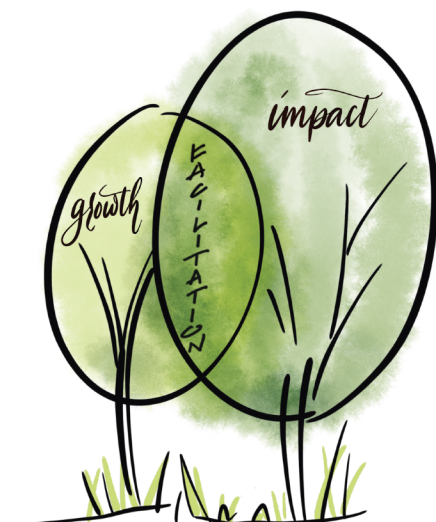
**VINAY KUMAR, CERTIFIED PROFESSIONAL FACILITATOR CHAIR, INTERNATIONAL ASSOCIATION OF FACILITATORS**

**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**