



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 39

Opublikowany: 4 lipca 2016 r.

Facylitacja w projektach

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o facylitacji, czym jest facylitacja, kto może zostać facylitátorem, kiedy facylitacja w firmie może się przydać. Z tej okazji do programu zaprosiłem panią Jolantę Marszewską, która jest konsultantem procesów zmiany, coachem grupowym, facylitátorem, a także członkiem Brytyjskiego Zespołu Egzaminatorów Facylitacji w APMG. Pani Jolu, witam bardzo serdecznie.

Jolanta: Dzień dobry.

Mariusz: Może zaczniemy najpierw od tego, żeby wyjaśnić i przybliżyć Słuchaczom znaczenie słowa facylitacja. Czym jest facylitacja?

Jolanta: Jeżeli byśmy wzięli takie bezpośrednie tłumaczenie to pojawia nam się w tym tłumaczeniu słowo „ułatwianie”. Zresztą pamiętam sprzed wielu, wielu lat, gdy jedna z gazet poprosiła mnie o pomoc przy pisaniu artykułu o facylitacji. Dziennikarz artykuł ten zatytułował „Ułatwiacz?”.

Mariusz: Chyba nie ma polskiego słowa, prawda?

Jolanta: To też jest pytanie, z którym się często spotykam, dlaczego wprowadzamy jakieś dziwne słowa do języka polskiego? Prawda jest taka, że niestety, niektóre słowa w tym języku zadawiają się. Tu podaję zawsze przykład coaching, bo wiele, wiele lat temu kiedy coaching wchodził do Polski próbowano go pisać po polsku, tłumaczyć. A jednak w tej chwili zadomowił się i już raczej mało osób ma wątpliwości.

Myślę, że podobnie jest z facylitacją. Ja na początku używałam angielskiego pisanie, bo wydawało mi się, że to każdy przeczyta, czyli facilitation. Ale jak kolega przeczytał kiedyś to słowo jako „faczilitacja” to stwierdziłam, że chyba bardziej należy to spolszczyć.

Mariusz: To tak z włoskiego trochę. [śmiech]

Jolanta: [śmiech] Tak. Ale to był rok 2008 – moje pierwsze zetknięcia z różnymi modelami facylitacji. Niektórzy też mi zarzucają, że wymawiam jednak w sposób trochę podświadomy nie twardo facylitacja, tak jak to Pan zrobił na początku, tylko tak trochę to zmiękczam. Może tak być.

Mariusz: Czyli facylitator to usprawniacz, ułatwiacz pracy grupowej?

Jolanta: Tak. Facylitator jest to taka osoba – to się też mieści w definicji facylitacji – który wspiera pracę grupy. Ale to, co jest bardzo istotne, przynajmniej w tym podejściu, w którym ja pracuję, że jest to osoba neutralna w stosunku do grupy. Jest to osoba, która nie należy do grupy de facto, nie zajmuje stanowiska odnośnie problemów nad którymi grupa pracuje czy zagadnień.

Tylko koncentruje się na grupie, na tym jak ona pracuje, czego potrzebuje, czy komunikacja jest odpowiednia, czy ludzie pracują z odpowiednimi narzędziami, czy coś trzeba na bieżąco zmieniać, żeby ten komfort pracy uczestników danego spotkania, sesji czy warsztatu był jak największy. To jest rola główna facylitatora.

Mariusz: To musi być bardzo trudne, skoro ten facylitator nie może się angażować w to, co się dzieje w grupie. Zwłaszcza trudne jeżeli facylitator jest z firmy. Takie nieangażowanie się, neutralność czy zachowanie takiej postawy wycofania się względem tego wszystkiego co się dzieje w grupie musi być dużym wyzwaniem dla takiej osoby.

Jolanta: To nie jest wycofanie się odnośnie wszystkiego, co się dzieje w grupie. To, co się dzieje, czyli ta dynamika pracy, reakcje ludzi to jest to na czym my się skupiamy. W zależności od tego dostosowujemy do tego tak zwany proces.

Mówię „tak zwany”, bo nie jest to proces w rozumieniu takim dosłownym jak stosujemy to w innych obszarach. Ale to jest proces w rozumieniu jak ludzie, jak grupa będzie pracować.

Natomiast to, że ma być poza grupą oznacza, że nie zabiera głosu właśnie odnośnie tematu. Jeżeli osoba, tak jak Pan wspomniał, jest z danej organizacji i jest w pewien

sposób też zainteresowana problemem nad którym będzie grupa pracować to jest jej bardzo trudno zachować neutralność.

Często padają takie pytania – no dobrze, bo jeżeli jestem kierownikiem projektu i chcę wykorzystać moje kompetencje facylitacji, bo się nauczyłem, bo byłem na szkoleniu, bo wiem, że to działa to co robić?

My mówimy najprościej – w swoim zespole projektowym, na swoim spotkaniu zaproszę kolegę, który też ma takie umiejętności, a nie jest tak mocno związany z tematem. Sama wiem po sobie, że jeżeli znam się na temacie to jest mi trudno stać z tyłu, z boku grupy obserwując grupę. Aż mnie korci, żeby im powiedzieć, co oni mają napisać na tych karteczkach. [śmiech]

Mariusz: Czyli taka wiedza domenowa, dziedzinowa może przeszkadzać w pracy facylitatora?

Jolanta: Tak, w pracy facylitatora w danym temacie. Jeżeli prowadzi sesję z danego tematu na którym się zna to może przeszkadzać.

Mariusz: Jak się tak Pani przysłuchuję to trochę ta facylitacja jest bliska do coachingu grupowego. Coach też jest taką osobą, która jest neutralna, jest bardziej towarzyszem w podróży, jak się to ładnie metaforycznie mówi. Czym facylitacja różni się od coachingu? Zakładam, że jest to coś innego.

Jolanta: Tak. Moja droga dojścia do facylitacji też była przed coaching grupowy. Ja po odejściu z jakichś struktur korporacyjnych już miałam kwalifikację coacha, wiedziałam, że wolę środowisko grupowe, więc też uzupełniłam swoje kwalifikacje w programie coachingu grupowego. Potem przeszłam do facylitacji.

W coachingu grupowym ludzie pracują nad wypracowaniem swoich celów w danym obszarze, ale na poziomie indywidualnym. Najprostsza rzecz – coaching, który dotyczy umiejętności komunikacji czy zarządzania równowagi, tzw. work balance chociażby, to w grupie zajmujemy się tym tematem, ale de facto każdy bierze coś z tego dla siebie. Czyli określa swoje działania w odniesieniu do tego zagadnienia, do tego tematu.

Natomiast w czasie facylitacji grupa pracuje nad zagadnieniem, problemem, który dotyczy organizacji, nie osób indywidualnych. Czyli orientacja jest na rozwiązanie problemu, który jest problemem organizacyjnym.

Mariusz: Ale w sensie firmy czy w sensie też grupy? Na przykład problemy dotyczące sposobu funkcjonowania grupy.

Jolanta: Może to być na przykład też problem, który dotyczy grupy. Ale całej grupy, a nie tylko indywidualnych uczestników. Teraz te dwie rzeczy w pewnym sensie się będą ze sobą przeplatać, bo ja na szkoleniach mam bardzo dużo osób, które zajmują się coachingiem i które biorą sobie z tego szkolenia pewne narzędzia czy techniki przez nas przedstawiane do tego, żeby potem pracować w procesie coachingu.

Ale proces coachingu jest adresowany do indywidualnych osób. Na końcu sesji każdy powinien właśnie dla siebie ustalić jakiś cel. To jest jedna z rzeczy szalenie ważnych w czasie sesji facylitacyjnej. Tu określamy problem nad którym pracuje cała grupa i szuka rozwiązania jako grupa.

To nie oznacza, że na końcu osoby indywidualne nie wyjdą z działaniami. Ale to są działania, które mają służyć rozwiązaniu problemu przed którym stanęła grupa czy organizacja.

Mariusz: Mogłaby Pani podać kilka przykładowych problemów, z którymi się Pani spotyka w firmach do których jest Pani zapraszana jako facylitator?

Jolanta: Jednym z tematów, które się pojawiają w organizacjach to jest na przykład współpraca między tzw. szeroko rozumianym biznesem a działami IT. W czasie spotkania na którym organizacja chce wypracować jakieś rozwiązanie.

Można to robić w różnych konfiguracjach, bo sam proces facylitacyjny to nie musi być jedna sesja w organizacji tylko to może być ileś spotkań, które doprowadzą nas do końcowych rozwiązań i rozwiążą nam problem.

Jeżeli zbierzemy na spotkaniu przedstawicieli zarówno departamentu IT z jakiejś większej organizacji, jak i tych po stronie biznesu, gdzie biznes może być szeroko rozumiany to w czasie sesji ludzie wypracowują te rzeczy, które biorąc pod uwagę różne perspektywy mają być wprowadzone w organizacji po to, żeby ta współpraca była lepsza.

To mogą być na przykład spotkania, które są organizowane i zwiększa się zrozumienie po obu stronach tego jaki jest cel tej drugiej strony, jakie są jej założenia, jakie są jej ograniczenia.

Fajnie w organizacjach wypracowywane są takie pomysły, żeby uruchomić coś w rodzaju onlinowych słowników, czyli miejsc, gdzie pracownik będzie mógł zajrzeć, jeżeli nie potrafi sobie poradzić, zrozumieć jakiejś notatki czy komunikatu, który dostał z działu IT.

Mariusz: Załóżmy że jestem menedżerem, który ma może bardziej przyziemny problem do rozwiązania, pracuje z 2-3 zespołami. Okazuje się, że brakuje ludziom, którzy pracują w tych zespołach zaangażowania w pracę. Zdecydowałem się zatrudnić zewnętrznego facylitatora, na przykład Panią do pomocy przy tej sprawie. Jak mógłby wyglądać proces przygotowywania się do takiej sesji facylitacyjnej w firmie? Jak to od środka wygląda?

Jolanta: Jak rozumiem, celem jest zbudowanie zaangażowania do pracy w projekcie?

Mariusz: Tak.

Jolanta: Czyli są trzy zespoły. Te trzy zespoły pracują razem w jakimś projekcie.

Mariusz: Na przykład rozwijają jakiś produkt w ramach projektu na przykład. Czy w ogóle taki temat nadaje się na facylitację? Pewnie od tego powinniśmy zacząć.

Jolanta: No właśnie – to po pierwsze. Brak zaangażowania to jest jeden z częstszych tematów z którym właśnie przychodzą organizacje. Ale to jest skutek skorzystania z facylitacji.

Czyli jeżeli dobrze dobierzemy problem, który będzie problemem ważnym dla tych trzech zespołów, który się pojawia w ramach projektu. To może być zwiększone ryzyko związane ze zmianami legislacyjnymi w otoczeniu organizacji.

To przy dobrze prowadzonej facylitacji w taki sposób, żeby wychodząc z takiej sesji każdy z uczestników czuł się odpowiedzialny za jakieś działanie, za wyniki tego spotkania – tu osiągamy po prostu to zaangażowanie. To jest efekt w ogóle korzystania z facylitacji.

Cała sztuka polega na tym, żeby dobrze przygotować sesję, żeby dobrze doprecyzować temat i żeby tak dobrać uczestników, że jest to temat ważny dla tych uczestników i oni się z tym będą identyfikowali.

Mariusz: Jak wygląda tak praktycznie przygotowywanie takiej sesji? Załóżmy że menedżer czy firma zleca Pani takie zadanie. Jak się Pani za to zabiera w organizacji? Jest pewnie jakieś spotkanie rozruchowe na początek.

Jolanta: Tak. Na początku jest spotkanie na którym ja staram się dopytać, a jednocześnie zrozumieć co tak naprawdę klient chce osiągnąć dzięki tej facylitacji. Często pojawiają się wątpliwości. Jako że moje korzenie są z IT, więc zdarzyło mi się pracować z zespołami informatycznymi. Pojawiają się też wątpliwości, że jak można facylitować grupę, jeżeli się nie będzie rozumiało o czym ona mówi. To nie jest konieczne.

Jeżeli wiemy mniej więcej na czym polega zagadnienie, czyli rozumiem logikę pracy nie muszę rozumieć podstawowych sformułowań. Ja w czasie sesji będę obserwowała to w jaki sposób ludzie się zachowują, jakie są ich reakcje, jaki jest ich poziom zaangażowania. A nie będę tak mocno przysłuchiwała się merytoryce. To jest jeden z elementów o którym zawsze warto powiedzieć w trakcie pierwszego spotkania z klientem.

Jeżeli klient przyjdzie do mnie z takim tematem o którym Pan przed chwilą powiedział, zresztą to jest sytuacja, którą miałam w zeszłym tygodniu. Jego problemem jest to, że ludzie się nie angażują. To proces, który mu zaproponuję po rozmowie będzie się opierał na tym jakie problemy są w danym zespole, w danej organizacji.

W tej rozmowie o której mówiłam z zeszłego tygodnia problem braku zaangażowania odnosi się do iluś działań których się ludzie zobowiązali podjąć i nie wywiązują się z tego. Ja patrząc na tą całą historię będę chciała w pewnych blokach zaplanować tak proces, żeby oni zobaczyli tam swoją rolę i to, co na końcu chcą uzyskać w ramach pracy z tą organizacją, czyli odnieść się też do tego, co zostało zaplanowane, co ta organizacja może wnieść.

Akurat dotyczy to stowarzyszenia, organizacji troszeczkę dobrowolnej, a nie takiej sformalizowanej jaką są firmy często.

Mariusz: Dużo Pani mówi o procesie czy zaplanowaniu procesu. Co powinniśmy przez to rozumieć – czy to jest zaplanowanie procesu rozwiązywania tego problemu, który będzie przepracowywany w trakcie takiej sesji?

Jolanta: Temat procesu jest szalenie istotny, zrozumienie na czym ten proces polega z punktu widzenia facylitatora. Tutaj w metodyce, którą ja stosuję, czyli Process Iceberg, autor tej metodyki bardzo pomaga facylitatorowi, ponieważ wręcz dywersyfikuje myślenie mówiąc o myśleniu czerwonym i zielonym. To pomaga, ponieważ dobry proces facylitacji oznacza, że jest on zbudowany z takich malutkich cegiełek opisujących jak ludzie w każdym momencie będą pracować.

Może to być też duży model typu na przykład diagram Ishikawy, który stosowany jest w biznesie. Natomiast sposób pracy z tą strukturą diagramu w moim przypadku będzie się opierał na wykorzystaniu chociażby karteczek. Ja planując proces pracy zespołu dokładnie mam zaplanowane jaki kolor karteczek, dlaczego, w jakim momencie, ilu uczestników.

Dzielę ten cały zespół, z którym pracuję na mniejsze często pary czy pracują oni indywidualnie. Każdy taki mały kawałek procesu daje mi coś, co potem wchodzi w następny kawałek procesu.

Czyli z jednej strony, zgodnie z definicją procesu jest to coś, co ma wejście i wyjście. Ale jednocześnie ten proces dotyczy bardzo drobiazgowego określenia w jaki sposób indywidualny uczestnik albo grupa będzie pracować.

Mariusz: Ile trwają zazwyczaj takie sesje facylitacyjne? Mówiła Pani, że może być ich kilka. Ale tak praktycznie to jest 1 dzień spotkania?

Jolanta: Nie, może być parę godzin. Natomiast nie można mówić o godzinie, bo to jest trochę za mało. Chociaż moja przygoda z facylitacją też się zaczęła od tego, że myśmy jako taki zespół w ramach zmiana.pl przygotowaliśmy elektroniczny system złożony z klawiatur, który miał pomagać w zbieraniu informacji właśnie w czasie sesji od większych grup.

Wtedy było wiadomo, że taka sesja z wykorzystaniem tego systemu nie może trwać więcej niż 40 minut. To wynika też z tego, że w czasie dobrze prowadzonej facylitacji musi się dużo dziać. Czyli nie może być tak, że grupa pracuje w jednakowy sposób przez właśnie dłużej niż pół godziny czy 40 minut.

Chyba że wszyscy się tak zaangażują i mają jeszcze tyle w sobie wiedzy i pomysłów, że my widzimy, że oni jeszcze potrzebują więcej czasu. Wtedy ten czas im dajemy.

To, co jest też istotne w praktyce, jak się przygotowuje sesję i proces o którym ja mówię to niekoniecznie będzie proces według którego będzie pracować grupa. Rolą właśnie facylitatora jest wspieranie grupy, a nie realizacji jego procesu.

Mariusz: Jak rozumiem, facylitator jest strażnikiem jakiegoś procesu.

Jolanta: Nie.

Mariusz: Inaczej grupa może iść w różne kierunki w trakcie takiego spotkania.

Jolanta: Nie jest strażnikiem procesu. Nawet nie za bardzo bym użyła słowa „strażnikiem”. Facylitator to jest taki troszkę katalizator. On ma dbać o to, żeby grupa dobrze pracowała.

To są przykłady realne z życia – jeżeli w czasie sesji potrzebuje grupa więcej czasu niż to było zaplanowane i ten 1 dzień, który wstępnie zaplanowaliśmy, że on się zakończy pogrupowaniem zagadnień w jakieś większe projekty.

Nagle jesteśmy pod koniec dnia w połowie to moim zadaniem jako facylitatora jest zapytanie osoby odpowiedzialnej za to spotkanie, ale od strony merytorycznej co robić dalej. Są dwie opcje. Albo w ten sam sposób grupy dalej pracują, ale nie osiągną zaplanowanego celu, albo przyspieszamy – co oznacza, że efektywność pracy grup będzie mniejsza.

Mariusz: Ja użyłem tego sformułowania strażnik procesu, bo jak myślałem sobie wcześniej o facylitacji to wyobrażałem to sobie trochę w ten sposób, że jest ktoś, kto na przykład dba o to w trakcie spotkania, żeby ludzie nie przekrzykiwali się, żeby każdy mógł powiedzieć w trakcie spotkania, żeby nie było tak, że są osoby, które w ogóle się nie angażują w taką sesję, są osoby, które są z reguły bardziej gadatliwe i przegłoszają innych czy zagłoszają innych. Z tego co Pani mówi to trochę inaczej wygląda.

Jolanta: To jak najbardziej. Te sytuacje, które Pan zarysował przed chwilą dotyczą tego jak grupa pracuje w sensie komunikacji, jak oni ze sobą się komunikują. To jest główny obszar po którym się porusza facylitator. Czyli to, że oni się przekrzykują

albo że ktoś dominuje, a inna osoba się nie odzywa oznacza dla mnie, że jest źle przygotowany proces i ja muszę coś w tym procesie facylitacji zmienić.

Na przykład grupa pracuje razem, widzę, że ktoś dominuje, a inne osoby siedzą z tyłu i się nie odzywają, są lekko zdegrustowane to najprostsza rzecz, którą zastosuję to poproszę, żeby chwilę popracowali indywidualnie i żeby wypowiedzi swoje w odniesieniu do jakiegoś tematu zapisali indywidualnie na kartach – mniejszych, większych, w zależności od tego jak pracujemy. Wtedy zbieramy te wszystkie pomysły.

To oznacza, że wszyscy się wypowiedzą, a osoba dominująca na chwilę przynajmniej ma ten sam status co pozostałe osoby. Tak że element komunikacji, poziom komunikacji jest dla mnie symptomem co muszę zmienić, czy wszystko działa dobrze.

Mariusz: Jestem też ciekawy, czy ma dla Pani jako facylitatora znaczenia na jakim etapie rozwoju czy dojrzałości dany zespół się znajduje? Czy przed taką sesją facylitacyjną ta wiedza na temat dojrzałości zespołu jest Pani potrzebna do pracy? Czy przeprowadza się jakąś ocenę, assesment przed taką sesją? Czy to nie ma zupełnie znaczenia?

Jolanta: Ma oczywiście. Ale są różne podejścia. Nie oceniam poziomu dojrzałości zespołów w takim rozumieniu psychologiczno-książkowym. Bardziej jeżeli mówimy o dojrzałości zespołu to my mamy na myśli to, w jaki sposób do tej pory taki zespół pracował – czy miał już takie doświadczenia warsztatowe, czy pracował w grupach, czy wykorzystywałyby chociażby ściany do tego, żeby zebrać gdzieś swoje wypowiedzi, czy pracował w formie właśnie takich podgrup, czy raczej to są standardowe spotkania przy stole konferencyjnym, gdzie każdy po kolei się wypowiada.

To takie główne punkty rozpoznawcze. To jest dla mnie wtedy też punktem wyjścia do tego, żeby się zastanowić jakiego rodzaju sposób pracy zaproponuję grupie.

Ale drugim też bardzo ważnym elementem jest możliwość na przykład krótkiej rozmowy z uczestnikami nawet telefonicznej, żeby zidentyfikować na ile problem czy sytuacja jest w podobny sposób rozumiana przez różnych uczestników, czy wręcz odwrotnie – każdy ma zupełnie inną perspektywę na dany problem nad którym grupa ma pracować. Wtedy zupełnie inaczej będę planowała proces facylitacji.

Jeżeli widzę, że jest duża rozbieżność w rozumieniu sytuacji to na początku przede wszystkim trzeba ujednoczyć, żeby problem nad którym będzie potem pracowała grupa to był ten sam problem.

Na szkoleniu czasami proszę ludzi, żeby narysowali kosz. Bez doprecyzowania czy to ma być do kosz na śmieci czy kosz do koszykówki każdy robi swoje założenia i będzie rysował ten kosz, który akurat wydaje mu się, że był tematem mojego polecenia. Podobnie się dzieje na spotkaniach.

Mariusz: Czy są jakieś ograniczenia odnośnie liczby osób, które mogą uczestniczyć w takiej sesji facylitacyjnej?

Jolanta: Od dołu. [śmiech] Bo czym jest więcej osób tym jest większa dynamika. Myśmy kiedyś prowadzili facylitację, gdzie było w sumie 130 osób. Ale to nie oznacza, że jedna osoba, mówiąc językiem popularnym, ogarnie te 130 osób.

To oznacza, że jest ten sam proces. Akurat w tej sytuacji podzieliliśmy to na grupy tak, że były trzy różne metody, którymi grupy pracowały. Ale temat był ten sam. W sumie pracowaliśmy w sześciuosobowym zespole.

Mariusz: Facylitatorów, tak?

Jolanta: Tak. Ja bardzo lubię taką formę pracę. Mam nastawienie do tego, że się lepiej czuję w grupie. Jeżeli jest grupa osób, z którymi współpracuję facylitatorów to też jest super, bo moim zdaniem te sesje są nawet lepiej przemyślane, każdy zauważy coś innego i potem wszystkie drobne przeszkody łatwiej zidentyfikować przed sesją.

Tak że ograniczenie jest z dołu. Nie może być mało osób, bo wtedy nie ma tej dynamiki, nie ma tego wsadu. Facylitator pracuje na wiedzy, na tym, co jest w głowach.

My mówimy często o wypompowywaniu wiedzy z głów uczestników – w odniesieniu do wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim do ich doświadczeń, perspektyw, tego, co sądzą o sytuacji czy o problemie.

Mariusz: A propos ograniczeń chciałem jeszcze zapytać, czy na przykład są jakieś ograniczenia odnośnie ról firmowych, które mogą albo nie powinny pojawiać się na spotkaniach.

Tutaj ciśnie mi się na usta pytanie o menedżera czy lidera zespołu, bo to jest częsta sytuacja, gdzie jak pojawia się menedżer na spotkaniu to część osób się zamyka albo nie jest naturalnie otwarta i nie wypowiada się szczerze o różnych problemach, które im leżą na wątrobie.

Czy menedżer powinien, czy raczej nie powinien na takich sesjach facylitacyjnych być?

Jolanta: To zależy. Ja prowadziłam sesje, w których menedżer brał udział w pracy w jednym z zespołów. Prowadziłam sesje w takiej formie, że ten dyrektor był satelitą, który krążył po sali., był obecny. Nie pracował, ale był z pozycji wszystkich pracowników, odpowiadał na pytania, sam się dopytywał.

Byłam też w takiej sytuacji kiedy menedżer nie pracował. Ja bym powiedziała, że nawet wtedy jest dużo większe ryzyko i to jest trudniejsze dla mnie jako dla facylitatora. Jeżeli ja mam menedżera na sali, czyli osobę, która zwykle jest osobą, której zależy na wyniku, żeby grupa coś tam wypracowała to właśnie może to być dla mnie partner do zmiany tego, co zaplanowaliśmy w czasie sesji, bo on widzi, jak ludzie pracują, zna organizację, więc potrafi spriorytetyzować co z tej pracy warto dalej dążyć, a co możemy pominąć, żeby w te 2 dni jednak wypracować jakiś konkretny rezultat.

Natomiast jeżeli jest menedżer, który decyduje się na pracę w zespole to oczywiście rolą facylitatora jest też to uważne obserwowanie i dobieranie sposobu pracy tak, żeby trochę był wycofany.

Mariusz: Co pewnie jest trudne. [śmiech]

Jolanta: Jest trudne, ale można w różnych konfiguracjach – poprzez chociażby to, że on nie musi pracować cały czas w jednej grupie, że mogą być te momenty kiedy ludzie samodzielnie, indywidualnie pewne rzeczy formułują.

Ale ma to też bardzo dużą rolę, bo jeżeli jest to menedżer, który faktycznie chce coś wypracować, a ludzie sceptycznie odnoszą się do organizacji to nawet jeżeli to jest osoba dominująca, a zwykle jednak te osoby zarządzające mają trochę takiej siły

przebiecia to poprzez zaangażowanie menedżera to jest też motywacja dla pracowników. Ale oczywiście duże wyzwanie facylitatora.

Mariusz: Czy oprócz facylitatora są jakieś inne role na sali z Państwem w trakcie takiej sesji? Jak sobie myślałem o sesjach facylitacyjnej to taką rolę, którą by się bardzo przydała jest rola jakiegoś skryby, pisarza, kogoś, kto zbiera informacje na bieżąco z takiego spotkania czy raczej za to odpowiadają facylitatorzy w trakcie sesji?

Jolanta: Facylitator nic nie zapisuje w naszym podejściu. My mamy zasadę taką, że to ludzie sami zapisują. Dlatego przede wszystkim pracujemy z karteczkami w różny sposób je organizując i dopasowując. Facylitator odpowiada za to, żeby ludziom było komfortowo, więc on nie może zapisywać za ludzi.

Z trzech powodów. Po pierwsze – nie ma na to czasu, bo koncentrować się ma na tym jak ludzie pracują, obserwować ich. Po drugie – jeżeli on będzie zapisywał to to już nie jest uczestnika, więc ten poziom zaangażowania o który nam chodzi jest już niższy. A po trzecie – zawsze jak zapisujemy, nawet jak nam się wydaje, że to jest to samo, użyjemy innego słowa to możemy coś przekręcić i to może wywoływać właśnie pewien dyskomfort czy negatywną reakcję.

Osobiście tak nigdy nie pracowałam. To znaczy ani nie stosowałam żadnych nagrań, ani właśnie nikt nie zapisywał – to nie ten styl. Wiem, że są bardzo dobrzy facylitatorzy, którzy stosują rozbudowane metody i z tego korzystają.

Natomiast rezultatem naszych sesji są zawsze olbrzymie płachty w różny sposób pogrupowanymi karteczkami albo różne rysunki w różnych kolorach rysowane przez uczestników.

Też mamy taką zasadę, że to jest własność grupy. My nie jesteśmy konsultantami, którzy mają prawo interpretować wynikami. My możemy powiedzieć czy podsumować sesję w odniesieniu do tego, jak ludzie pracowali, co by zrobili następnym razem inaczej. To z grupą często robimy na koniec spotkania.

Ale nie zabieramy tych wyników, bo wtedy ta odpowiedzialność właśnie jest zdejmowana. Cały czas pracujemy na zaangażowanie ludzi, żeby oni odpowiadali za to, co wypracują.

Mariusz: Czyli ta ostatnia część, jak to się ładnie czasami mówi – follow up, zależy już od Państwa klienta tak naprawdę, co on z tym dalej sobie robi.

Jolanta: Tak. Tu są i miłe niespodzianki, ale niestety, czasami też człowiekowi jest szkoda jak widział zaangażowanie i widział ile optycznie wartości organizacja może z tego mieć. A okazuje się, że po jakimś tam tego typu spotkaniu, które bardziej było traktowane jako spotkanie integracyjne tylko w innej formie i nic z tym nie robi. A to się niestety zdarza w organizacjach.

Mariusz: Pamięta Pani swoją najtrudniejszą sesję facylitacyjną?

Jolanta: Na samym początku miałam taką sytuację. Zapytał się Pan o rolę, jeśli chodzi o sesje, które prowadzimy według naszego podejścia. My właśnie mamy dwie takie role, które są bardzo ważne – to jest ta rola facylitatora.

Drugą rolę nazywamy liderem zadania. To łączy temat, który już poruszyliśmy, czyli obecności menedżera na spotkaniu, bo tym liderem zadania może być menedżer czy może być dyrektor, ale może to być na przykład dyrektor HR business partner (modne stanowisko w organizacjach), który zaprasza nas do zrobienia sesji.

Ale też na tej sesji jest obecny na przykład dyrektor całej organizacji. Ale de facto liderem zadania jest ta osoba, która razem z nami jako taki partner, ale od strony merytorycznej przygotowuje spotkanie. Po tym w takim partnerstwie będzie nam odpowiadać na różne pytania, które wymagają zgody od strony merytorycznej. To jest rola, którą identyfikujemy.

Właśnie w odniesieniu do tej roli – jak to partnerstwo ma być skuteczne to warto sobie dokładnie wyjaśnić zasady na początku na czym to polega i też tzw. formę zaangażowania – czy nasz lider zadania to jest osoba, która pracuje z grupą czy raczej będzie bazowała na tym, co grupa wypracuje. Ja miałam taką sesję – ona była stosunkowo krótka, zbieraliśmy sobie różne wnioski odnośnie sposobu pracy w projekcie, w zespole.

Wcześniej wszystkie założenia ustalałam razem z kierownikiem, który okazało się, że na tym spotkaniu będzie nieobecny. Robiąc takie założenie dla mnie oczywiście, że on wyznaczając zastępcę przekaże mu wszystkie nasze ustalenia rozpoczęłam sesję nie upewniając się, że zastępca wie to, co powinien wiedzieć na czym polega facylitacja i jak to można podsumować, żeby ludzie widzieli sens tej pracy.

Niestety, zastępca nie wykazał się takim wyczuciem budowania relacji i swoją wypowiedzią dał do zrozumienia, że to nad czym ludzie pracowali nie zostanie uwzględnione, bo to są nierealne propozycje.

Mariusz: No to słabe.

Jolanta: Tak, to było bardzo słabe. To jest właśnie rzecz, którą bardzo dobrze pamiętam jako taki niewypał.

Dlatego zawsze powtarzam, że we wszystkim – i to nie tylko w facylitacji – chyba jedną z najtrudniejszych rzeczy w życiu jest zdanie sobie sprawy, w komunikacji z drugim człowiekiem, że to, co my myślimy to są nasze założenia. Zawsze trzeba sprawdzić, jak to wygląda z tej innej perspektywy.

Mariusz: Załóżmy że ktoś z naszych Słuchaczy chciałby się nauczyć facylitacji. Czy ma Pani dobre rady od czego zacząć taki proces? Może nie każdy może być facylitatorem? Nie pytałem o to, ale zakładam, że tego się da nauczyć.

Jolanta: Tak, myślę, że można się nauczyć. Ale tak jak z każdą rzeczą – niektórzy mają łatwiej, niektórzy trudniej. Ja mam kolegę, który zawsze powtarza, że on ze swojej wady, czyli gadulstwa zrobił sposób zarabiania pieniędzy, bo jest profesjonalnym mówcą. Bardzo lubi mówić, przemawiać.

Ja z kolei często muszę prowadzić wykłady, ale jest to raczej moja słaba strona, bo zdecydowanie wolę pracować w grupie, bo właśnie nie mam takiej potrzeby mówienia.

Właśnie osoby, które mają dużą potrzebę narzucania swojego zdania, takiej dominacji mogą mieć problem, bo bardzo ważne w roli facylitatora jest umiejętność stanięcia z boku. My to nazywamy czasami, że facylitator to jest taki bohater drugiego planu.

A od czego zacząć? Przede wszystkim oczywiście zapraszam na szkolenia, które prowadzimy z podstaw facylitacji.

Mariusz: Z tego co widziałem to u Państwa na stronie są dwa poziomy szkoleń nawet z certyfikatem, dotyczących certyfikacji według tej metody Process Iceberg, tak?

Jolanta: Tak. Też te warsztaty są od paru lat elementem studiów podyplomowych na Politechnice Warszawskiej z zarządzania projektami. Tam też można się trochę nauczyć o tej facylitacji zgodnej z tym modelem.

Myślę, że to, co jest w praktyce istotne to jest otwartość. Jeżeli mamy jakiś problem i chcemy dyskutować, wypracować coś w grupie to zacznijmy innych słuchać i szanować odmienność wypowiedzi. Jednocześnie stosując bardzo proste narzędzie komunikacyjne – parafrazę. To jest niedostatecznie chyba jeszcze niedoceniony sposób wzmacniający komunikację, a jednocześnie prowadzący do tego, że możemy się lepiej zrozumieć.

Mariusz: W dzisiejszej audycji przygotowaliśmy też mały konkurs. Do wygrania jest książka „Facylitacja - wiedza, umiejętności, sztuka czy magia” autorstwa Tony’ego Manna, który jest twórcą tej metody o której pani Jola dzisiaj przez cały czas nam opowiadała – metody Process Iceberg. Książka, która też powstała przy współpracy pani Jolanty Marszewskiej, która jest naszym dzisiejszym gościem.

Książkę bardzo polecam zwłaszcza wszystkim managerom, liderom, a także Scrum Masterom, którzy mogą wykorzystać wszystkie praktyczne rady, techniki, narzędzia, które są w tej książce opisane, żeby się właśnie przygotować i facylitować też spotkania.

Co trzeba zrobić, żeby wygrać? Tutaj oddam głos pani Joli, która powie jakie jest zadanie dla Was dzisiaj.

Jolanta: Proponuję, żeby Słuchacze zastanowi się w jakiej sytuacji organizacyjnej czy projektowej zastosowałoby właśnie facylitację, czyli zaczęliby pracować z zespołem, z grupą w taki sposób, żeby zadbać o jakość ich pracy – po to, żeby na końcu było nieoczekiwanie dobrych limitów.

Przy czym chciałabym, żeby wyeliminować z wielu możliwości sytuacje, gdzie po prostu mamy do czynienia z konfliktem. Wtedy być może warto sięgnąć po mediację, chociaż podejście facylitacyjne też może częściowo pomóc. Ale umówmy się, że to nie dotyczy sytuacji konfliktowych.

Mariusz: We wpisie do dzisiejszego odcinka wpiszcie na stronie mariuszchrapko.com/038 do jakiej konkretnie jednej sytuacji projektowej, organizacyjnej chcielibyście wykorzystać facylitację. Z nadesłanych propozycji

wyberzemy najciekawszą odpowiedź której przyznamy nagrodę. Nagrodą jest książka „Facylitacja - wiedza, umiejętności, sztuka czy magia”. A konkurs potrwa do czwartku. W piątek w komentarzu do tego wpisu ogłosimy wyniki. Trzymamy mocno kciuki i czekamy na Wasze odpowiedzi.

To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem była pani Jolanta Marszewska – konsultant procesów zmiany, coach grupowy, facylitator, a także członek Brytyjskiego Zespołu Egzaminatorów Facylitacji w APMG. Pani Jolu, bardzo dziękuję za dzisiejszą rozmowę.

Jolanta: Dziękuję bardzo.

Mariusz: A ja Was zostawiam z utworem „No Angel”. Ja się nazywam Mariusz Chrapko. Trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!